



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Тютюнникова С.В., Мельнік Л.О.

***Управління міжнародною  
конкурентоспроможністю  
підприємства***

***Конспект лекцій***

**Харків  
2011**

УДК 65.012.32:339.5.009.12(076.6)

ББК 65.29

Т 98

*Рецензенти:*

д-р екон. наук, проф. В. А. Гросул  
канд. екон. наук, проф. Н. Г. Ушакова

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки, протокол № 6 від «02» грудня 2010 року

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету, протокол № 5 від «31» січня 2011 року

Т 98    Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства  
[Текст] : конспект лекцій / С. В. Тютюнникова, Л. О. Мельнік ; Харк.  
держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 186 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» включає теоретичний матеріал, який спрямовано як на самостійне вивчення курсу, так і на виявлення рівня засвоєння програмного матеріалу студентами. Видання призначено для підготовки магістрів з галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво».

УДК 65.012.32:339.5.009.12(076.6)

ББК 65.29

© Тютюнникова С.В., Мельнік Л.О., 2011

© Харківський державний університет  
харчування та торгівлі, 2011

## 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, лійніними менеджерами та вищим управлінським персоналом вітчизняних підприємств сучасної світової теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, його організаційно-методичного забезпечення та практичного інструментарію.

Проблеми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства 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

геоекономічного 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 підприємства** як галузь науки і навчальна дисципліна є системою знань про принципи, методи та технології формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

**Предметом** курсу «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)» 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 підприємства (організації)» 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 підприємства (організації)» є складовою навчальних планів підготовки магістрів і фахівців зі спеціальностей «Міжнародна економіка». 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 підприємства (організації) є вельми 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.

Конспект лекцій рекомендовано для:

*магістрів і студентів* вищих економічних закладів та економічних спеціальностей, програми підготовки яких передбачають вивчення курсу «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)»;

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

*науковців*, які цікавляться ідеями і концептуальними підходами до теорії конкуренції та міжнародної конкурентоспроможності.

Опануванню теоретичного матеріалу сприяють наведені у конспекті лекцій контрольні (проблемні) запитання та рекомендована література. Вони спрямовані як на самостійне вивчення курсу, так і на виявлення рівня засвоєння програмного матеріалу читачами усіх категорій.

## **ЗМІСТ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 КОНКУРЕНЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

#### **ТЕМА 1 КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці. Функції конкуренції. Методи конкуренції. Класичні моделі конкуренції: чиста конкуренція, монополістична, олігополістична конкуренція, чиста монополія.

Теорії конкурентної боротьби. Структурна, функціональна і поведінкова концепції конкуренції.

Види діяльності підприємства. Заходами, які входять до виробничої діяльності підприємства. Складові економічної діяльності підприємства (фірми). Добровільні об'єднання суб'єктів господарювання

Конкурентні переваги підприємства. Топ-характеристики підприємства. Концепція ключової компетентності та ексклюзивної цінності підприємства. Природні та набуті (динамічні) порівняльні переваги підприємства.

#### **ТЕМА 2 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ НА СВІТОВОМУ РИНКУ**

Поняття конкурентоспроможності товарів та послуг. Світовий ринок та конкурентоспроможність товарів на міжнародних ринках.

Методи вимірювання рівня конкурентоспроможності товарів та послуг. Рівень конкурентоспроможності товару. Принципи визначення конкурентоспроможності товару. Напрями оцінювання конкурентних властивостей виробу.

### **ТЕМА 3**

## **ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Зовнішні та внутрішні фактори забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства. Міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства. Національні чинники формування конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентні характеристики. Конкурентні недоліки. Конкурентні переваги. Принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства. Ресурсне та інноваційне забезпечення конкурентоспроможності національного товаровиробника. Стратегічні ресурси.

### **ТЕМА 4**

## **АНАЛІЗ І ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Параметри оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Основні ознаки та рівні конкурентоспроможності. Міжнародна технологічна конкурентоспроможність.

Діагностика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Методи збору та обробки статистичної інформації для аналізу і оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Характеристика державної політики в галузі регулювання конкуренції. Оцінювання можливості появи нових конкурентів. Визначення особливостей впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції. Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції. Оцінювання загрози з боку товарів-замінників. Розподіл ринкових часток між конкурентами та інтенсивність конкуренції. Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції. Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.

Експортний потенціал підприємства. Ефективність експортного потенціалу підприємства. Специфічні принципи формування ефективного експортного потенціалу підприємства. Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства. Система показників діагностики стану внутрішнього середовища підприємства і системи «підприємство – цільовий зовнішній ринок» та алгоритми їх розрахунку.

## **ТЕМА 5**

### **МІКРОСТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Поняття стратегії міжнародної конкурентоспроможності. Поле стратегій. Методологія як Ядро, або серцевина, стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Типізація стратегій. Класифікація стратегій конкурентоспроможності. Стратегія масового виробництва, стратегія вузької спеціалізації, стратегія диверсифікації. Види мікροстратегій підвищення конкурентоспроможності. Стратегії підприємств первинного, вторинного та третинного секторів економіки. Матриця стратегій конкурентоспроможності М. Портера. Тест-таблиця Х. Вільдемана.

Характеристика принципів формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Концептуальні положення стратегічного управління. Основні етапи процесу розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Принципи та технологія генерування стратегічних альтернатив. Скринінговий стандарт. Рівні стратегічних змін: індивідуальний, управлінський та організаційний. Інтеграційні стратегії. Оцінка ефективності стратегій.

## **ТЕМА 6**

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ**

Поняття управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Взаємозв'язок елементів системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Методологічні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Функції управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Формалізація процесу управління. Концептуальну модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Концепція сталого розвитку підприємства.

Сучасний механізм державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств у розвинених країнах.



Стратегічна компонента державного механізму нарощування конкурентоспроможності економік розвинених країн. Національно-державна стратегія конкурентоспроможності. Функціональна структура державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

### **МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

#### **ТЕМА 7**

#### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГАЛУЗЕЙ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Вимірювання рівня конкурентоспроможності на рівні галузі. Галузевий портфель української промисловості. Конкурентоспроможність галузей первинного, вторинного та третинного секторів економіки. Життєвий цикл галузей промисловості України. Особливості галузевого аналізу. Проблеми регулювання. Державне втручання в конкурентні відносини.

Галузева політика та поведінка конкурентів. Взаємовідносини фірми з місцевими урядами на основних ринках як ключовий момент у глобальній конкуренції. Тенденції, що впливають на конкуренцію у світовому господарстві. Нові великомасштабні конкурентні ринки.

#### **ТЕМА 8**

#### **ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ**

Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності регіонів. Інноваційна конкурентоспроможність регіону. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність регіону. Кластеризація. Методики розрахунку міжнародної конкурентоспроможності країн, які відбивають їх потенціал та порівняльні переваги

Методика аналізу інноваційної сприйнятливості регіонів України. Оцінка інноваційної сприйнятливості регіонів України. класифікаційні групи регіонів за обсягом фінансування інноваційної діяльності. Конкурентоспроможність економіки України в умовах європейської інтеграції. Державна політика підвищення рівня конкурентоспроможності економіки країни. Принципи посилення соціальної компоненти конкурентоспроможності державної регіональної політики.

## **ТЕМА 9**

### **СУЧАСНІ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК**

Чинники галузевої конкуренції. Пріоритети і компоненти національної конкурентоспроможності. Комплексна оцінка конкурентоспроможності національної економіки. Розвиток конкуренції на основі факторів виробництва. Розвиток конкуренції на основі інвестицій. Розвиток конкуренції на основі нововведень. Конкуренція на основі багатства.

Поняття технологічної конкурентоспроможності підприємства. Форми винагородження технології як фактора виробництва. Головні особливості технологічної конкуренції. Теорія інноваційно-технологічного розвитку. Еволюція теоретичних основ механізму міжнародної конкуренції під впливом технологічних перетворень.

## **ТЕМА 10**

### **РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ І МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ**

Конкурентна політика. Конкурентна політика США, Великобританії, ЄС, України. Методи прямого та непрямого регулювання. Ефективність регулювання.

Тенденції та основних інструментів державної регулятивної політики у розвинених країнах. Причини макроекономічного рівня, що стримують зростання міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Напрями активізації регулюючої функції держави. Програма стимулювання експорту продукції.

## **ТЕМА 11**

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Поняття економічного глобалізму. Нові явища світогосподарського устрою. Вплив глобалізації на міжнародну конкуренцію: позитивні та негативні наслідки. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності. Міжнародна конфігурація та координація які дозволяють оптимізувати ланцюг цінностей компанії. Засоби формування конкурентних переваг в умовах глобалізації. Сутність глобальної конкурентоспроможності. Позаекономічні чинники глобальної конкурентоспроможності, що створюються на основі урядових програм. Конкуренція в глобальних галузях. Особливості управління глобальним підприємством.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## КОНКУРЕНЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

### ТЕМА 1

#### КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

##### 1.1. Економічна сутність та функції конкуренції

**Конкуренція** – один з найважливіших елементів ринкового механізму. Існування і сталий розвиток будь-якої економічної системи породжують проблему взаємодії її економічних суб'єктів. Роль координації дій незалежних економічних суб'єктів у ринковій економічній системі виконує ринковий механізм через конкуренцію, систему цін, попиті пропозицію.

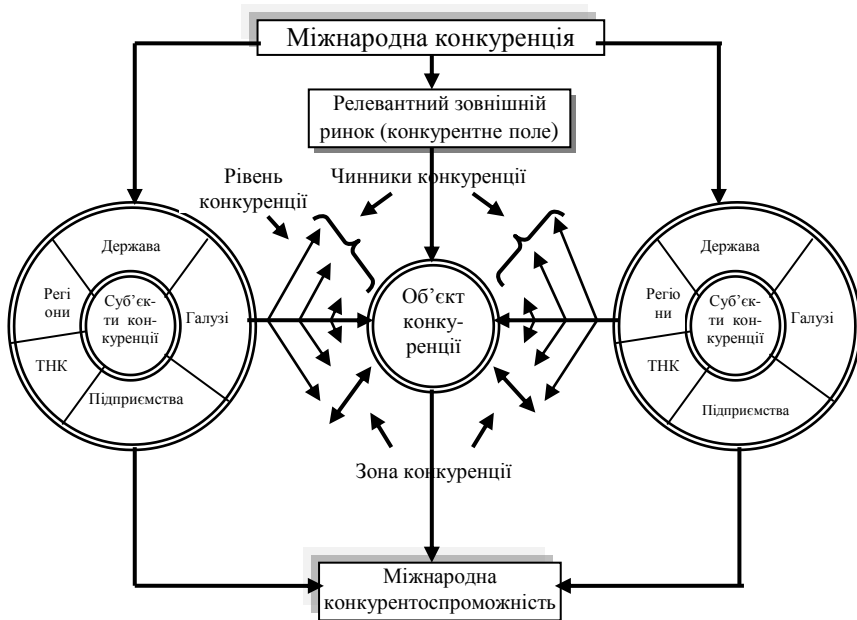
Відхилення від стану рівноваги ринку породжує зміни у ринковій поведінці суб'єктів ринку – їх **суперництво** за реалізацію власних економічних інтересів щодо виробництва, продажу й купівлі товарів та послуг. Економічним змістом суперництва як процесу свідомих дій суб'єктів ринку, спрямованих на досягнення їх ринкових цілей, є **конкуренція** (від лат. *concurrentia* – зіткнення, змагання).

В теоретичному аналізі конкуренції важливого значення набуває відокремлення та розуміння ключових термінів і понять, взаємозв'язок між якими наведено на *рис. 1.1*.

Конкуренція, перш за все, передбачає наявність **об'єкта та суб'єктів конкуренції**. В міжнародному аспекті **суб'єктами** світового ринку виступають: **держави, регіони (регіональні угруповання), галузі, підприємства, транснаціональні корпорації**. Трансграничний характер економічної взаємодії суб'єктів світового ринку – головна риса їх конкурентних відносин.

**Об'єктом конкуренції** суб'єктів ринку є **економічні блага – товари та послуги** (їх ціни, якість тощо). Звідси конкуренції товарів як явища економічного життя не існує: конкурентну боротьбу ведуть не товари (об'єкти конкуренції), а діючі на ринку агенти (суб'єкти конкуренції).

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи. **Мікрорівень** конкуренції (внутрігалузєва конкуренція) – це конкуренція між підприємствами однієї галузі. Її результатом є формування середньої ціни виробництва в галузі у цілому.



**Рисунок 1.1 – Понятійний апарат теорії міжнародної конкуренції**

**Мезорівень** конкуренції (міжгалузєва конкуренція) – це конкуренція між підприємствами різних галузей. Об'єктом мезорівневої конкуренції є не взаємозамінні товари та послуги. Її результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці у цілому. **Макро-** та **мегарівні** конкуренції охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, яке все більш набуває глобального масштабу.

Конкурентна боротьба суб'єктів ринку може здійснюватися із застосуванням різноманітних засобів та методів як економічного, так і позаекономічного характеру. В цілому розрізняють **цінові** та **нецінові методи конкуренції**.

В історичній ретроспективі конкуренція ґрунтувалася переважно на основі застосування методів цінового суперництва. В умовах сучасної міжнародної конкуренції домінують нецінові методи конкурентної боротьби (вдосконалення та оновлення споживчих якостей товарів відповідно до диференційованого попиту, створення нових товарів та послуг з унікальними якостями тощо).

Конкуренція характеризується певним рівнем (інтенсивністю) та зоною (сферою застосування певних чинників та методів), які у сукупності створюють **релевантний ринок** або **релевантне конкурентне поле** (рис. 1.1).

Конкуренція – гнучкий інструмент регулювання та розвитку економічної системи. Цю роль конкуренція виконує за допомогою притаманних їй *функцій*:

➤ **регулююча функція** (взаємодією попиту та пропозиції через механізм цін ринок регулює економічну діяльність його суб'єктів);

➤ **алокатійна функція** (розміщення та розподіл ресурсів і вироблених благ між потребами, виробництвами та економічними суб'єктами здійснюється за критерієм їх максимальної віддачі та ефективного використання виробничих можливостей);

➤ **адаптаційна (стимулююча) функція** (конкуренція стимулює та примушує агентів ринку до інновацій, пошуку та створення нововведень з метою задоволення змінного попиту споживачів та забезпечення життєздатності агентів ринку);

➤ **контролююча функція** (реальна конкуренція примушує кожного з економічних суб'єктів дотримуватися єдиних правил і норм конкурентної поведінки, в рамках яких забезпечується їх самостійність і активність в економічній діяльності).

Визначення *позитивної* ролі конкуренції у функціонуванні ринкової економічної системи не означає відсутності у неї і *негативних моментів*, наслідками яких стають порушення основних параметрів та умов оптимальності в моделі рівноважного досконалого конкурентного ринку. Вихід зі стану рівноваги конкурентного ринку зумовлюється дією як об'єктивних (розвиток продуктивних сил), так і суб'єктивних (свідомі дії суб'єктів ринку) чинників, що у сукупності зумовлює появу різноманітних ринкових структур з *недосконалою конкуренцією*. Найбільш важливими серед них є *монополія, олігополія і монополістична конкуренція*. Усім трьом видам недосконалих конкурентних структур ринку притаманні певний рівень впливу їх суб'єктів на ринкову ціну, а отже, певний рівень ринкової влади.

Повною протилежністю досконалого конкурентного ринку є **монополія** – тип ринку, на якому тільки одна фірма є постачальником товару, на який не існує близьких замінників. У позбавленій тиску конкуренції монопольної фірми виникає феномен **X-неефективності** – форма втрат у вигляді вибору неоптимального розміру, методів та комбінацій факторів виробництва.

**Олігополістична ринкова структура** може бути визначена як синонім конкуренції між небагатьма фірмами. Взаємозалежність і конкурентна взаємодія між кількома фірмами галузі є ключовими ознаками олігополії.

**Ринкам монополістичної конкуренції** притаманна наявність значної кількості порівняно невеликих фірм, які виробляють диференційовану продукцію і конкурують між собою в умовах сильного ринкового тиску. Стратегія таких фірм спрямована головним чином на максимізацію прибутку у короткостроковому часі.

## 1.2. Теорії конкуренції та їх еволюція

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Але якщо розуміти конкуренцію не як появ у пізній час натовпу покупців біля невеликої хлібної крамниці, а як силу або механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності і, в підсумку, як рушійну силу економічного прогресу, то авторство першого наукового аналізу конкуренції слід віддати А. Сміту.

У систематизованому вигляді розуміння конкуренції А. Смітом міститься у його висловлюваннях щодо реакції покупців та продавців на нерівноважний стан ринку – *дефіцит* або *надлишок* доставленого на ринок товару. У першому випадку *між покупцями* «починається *конкуренція*, і «ринкова» ціна зростає порівняно з «природною» ціною – стверджує А Сміт – залежно від того, в якій мірі нестача пропозиції або багатство й марнотратство покупців розпалить суперництво». У другому випадку, за А. Смітом, «...«ринкова» ціна знизиться порівняно з «природною» ціною... залежно від того, наскільки надлишок пропозиції загострить конкуренцію між продавцями. В урівноваженому стані ринку конкуренції! між різноманітними торговцями примушує їх прийняти цю ціну, але не менш того».

В узагальненому вигляді сутність конкуренції та методологічні основи її аналізу в уявленні А. Сміта, можна визначити сукупністю таких положень.

*По-перше*, це використання А. Смітом *мікростатичного* підходу 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 *конкуренції як ситуації* або стану ринкової системи, коли контрагенти ринку

починають себе вести як суперники, використовуючи ціновий механізм для досягнення своїх інтересів.

*По-друге*, конкуренція в уявленні А. Сміта виступає як форма поведінки контрагентів ринку, тобто має *поведінкове походження*: скорочення пропозиції викликає зміну поведінки серед покупців – їх конкуренцію як погоню і суперництво за обмеженою пропозицією. І навпаки, надлишок пропозиції викликає зміну поведінки серед продавців – конкуренцію між ними як їх суперництво з метою позбавлення від надлишку продукту.

*По-третє*, аналіз конкуренції у А. Сміта обмежується виключно рамками *«ефективної»* (у сучасному розумінні *досконалої*) ринкової структури – з великою кількістю продавців і покупців, досконалою інформацією і абсолютною мобільністю ресурсів. Умови виникнення конкуренції у А. Сміта настільки спрощені й очевидні, що припускають існування тільки одного інструменту у свідомих діях суб'єктів ринку – *ціни* і, відповідно, тільки однієї форми їх конкурентної боротьби – *цінкової конкуренції*.

Протягом більш ніж століття модель досконалої конкуренції А. Сміта домінувала в економічній науці. Навіть ті економісти, які сперечалися з ним з окремих питань економічного зростання і розподілу ресурсів, сприймали провідну ідею А. Сміта про те, що конкуренція – двигун економічного зростання і ефективний інструмент оптимального розподілу ресурсів.

**Структурна концепція конкуренції** у значній мірі пов'язана з роботами Д. Курно, якому належить авторство теорії чистої монополії, а також з новаторськими роботами Ф. Хайска, серед яких треба виділити його роботу у російському перекладі «Смысл конкуренции».

Визначальний момент структурної концепції конкуренції полягає в уявленні розвитку ринкової системи як динамічної зміни її властивостей, функцій і структури. В результаті «обурення» множинності чинників екзогенного і ендогенного походження, що володіють різними рівнями суттєвості і невизначеності, досконала ринкова система із стану статичної економічної рівноваги переходить на траєкторію сталої динамічної нерівноваги. І оскільки внутрішні відновлюючі сили ринкового механізму обмежені, в економічній системі, де панує досконала конкуренція, відбувається *структуризація ринку*, тобто формування різноманітних типів ринкових структур, що розрізняються за характером конкуруючих продуктів, кількістю і розміром фірм, формами і методами їх суперництва.

Структурна концепція конкуренції, і в цьому міститься її безсумнівне надбання, долає, *по-перше*, 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.

*По-друге*, структурна концепція конкуренції, формує нове уявлення про конкуренцію як процес на відміну від конкуренції як ситуації у моделі А. Сміта.

Нарешті, по-третє, суттєвою рисою структурної концепції конкуренції є зміщення акценту на аналіз структури ринку і тих умов, які визначають хід конкурентного процесу в конкретних ринкових структурах.

Розвиваючи ідеї австрійської школи Л. Мізеса і Ф. Хайєка, сучасні представники **теорії підприємництва** висунули оновлену теорію конкуренції, що радикально відрізняється від неокласичних шкіл і підходів. Найбільш послідовним прибічником **функціональної теорії конкуренції** є професор Нью-Йоркського університету І. Кірцнер. У його найбільш відомій книзі «Конкуренція і підприємництво» аналіз конкуренції здійснюється з позицій функціонування ринку як процесу. При цьому сам ринковий процес І. Кірцнер характеризує як конкурентний і підприємницький одночасно, підкреслюючи, що в умовах ринкової рівноваги немає місця ні конкуренції, ні підприємству. «Припинення ринкового процесу, яке характерно для урівноваженого стану, буде припиненням конкурентного процесу». Таким чином, за Кірцнером, конкурентність властива тільки стану нерівноваги ринку, що принципово відрізняється від неокласичного підходу, згідно з яким ринковий процес складається з послідовності дискретних станів рівноваги.

Основою функціональної концепції конкуренції І. Кірцнера є *фігура підприємця* – його ринковий досвід та здатність сприймати і засвоювати дедалі нові можливості отримання прибутку. При «розсіянню 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 ф. А. Хайєком, «використання знань, якими ніхто не володіє в їх усій повноті», є основним моментом теорії конкуренції І. Кірцнера.

Хід і зміст конкуренції як процесу І. Кірцнер пов'язує з підприємницьким оволодінням 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.

Аналіз і узагальнення наведених вище теорій конкуренції свідчить, з одного боку, про суттєві розбіжності між ними щодо як методології дослідження, так і їх кінцевого результату – виявлення змісту і характеристик даного явища. Разом з тим було б помилкою заперечувати наявність суттєвого прогресу в цій галузі економічної науки.

Загальноприйнятим є те, що аналіз конкуренції є складовою аналізу ринкових систем. Але структура самих ринкових систем постійно змінювалась у часі і просторі, і для виявлення цих змін і їх впливу на конкурентні процеси кожне покоління дослідників використовувало різні концепції і методи аналізу.

Якщо наведені вище теорії конкуренції розглядати крізь *«принцип нормативності»*, то вони ніколи не зможуть бути оцінені емпірично. З іншого боку, їх *«позитивність»* не може бути зовсім відкинута під впливом тільки одного, будь-якого його неприйняття практикою. Якщо роль технології, знань, інформації в моделі формування конкуренції у А. Сміта зведена до «інших рівних», у моделі Й. Шумпетера – до «активної», у І. Кірцнера – до «вирішальної», то це тільки підтверджує той факт, що як атрибут ринкової системи конкуренція втілює в собі усі особливості останньої.

**Отже, в історичній ретроспективі еволюція ринкової економічної системи і, насамперед, її продуктивних сил є одночасно еволюцією сутності й механізму формування конкурентних переваг.** Перехід від аграрного суспільства до індустріального і трансформація останнього у «суспільство знань» означають радикальну зміну джерел економічного розвитку, а отже, і формування конкурентних переваг: від тих, які у значній мірі визначаються об'єктивними природними умовами господарювання, до джерела у значній мірі суб'єктивного походження з обмеженим впливом сил природи на економічний розвиток – інтелектуального ресурсу і його безпосереднього носія-людини.

### 1.3. Підприємство та його місце на міжнародному ринку

Для того щоб визначити місце підприємства на міжнародному ринку, необхідно дати характеристику йому як суб'єкту господарювання.

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

У нашій країні історично так склалося, що кожне підприємство має власну назву – завод, фабрика, шахта, електростанція, майстерня, ательє тощо; може включати кілька виробничих одиниць – заводів або фабрик (комбінат, виробниче об'єднання).

У більшості країн з розвинутою ринковою економікою такі виробничі одиниці називають фірмами. Під терміном «фірма» розуміють підприємства, що здійснюють господарську діяльність у галузях промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту, торгівлі тощо з метою одержання кінцевого фінансового результату – прибутку. Кожна фірма має певне власне найменування, під яким її записують до державного реєстру країни.

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

Кожне підприємство має головну мету свого функціонування, яку в світовій економіці називають місією. У сучасного підприємства така місія полягає у виробництві продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

Кожне підприємство (фірма) здійснює ряд видів діяльності у певній послідовності.

Першим таким видом діяльності є вивчення ринку товарів та аналіз ринкової ситуації. Такий аналіз передбачає комплексне вивчення ринку, рівня конкурентоспроможності й цін на продукцію, інших вимог покупців товарів, методів формування попиту та каналів товарообігу, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Далі на підставі результатів аналізу ринку обґрунтовують інноваційну діяльність підприємства (фірми) на перспективний період. Інноваційна діяльність включає науково-технічні розробки, технологічну й конструкторську підготовку виробництва, впровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на перспективу, визначення обсягів необхідних інвестицій тощо.

Наступним, найбільш складним за обсягом і вирішенням організаційно-технічних завдань, напрямом є виробнича діяльність підприємства (фірми), її організація та оперативне регулювання в просторі і часі.

*Найважливішими заходами, які входять до виробничої діяльності, вважаються:*

- 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.

Ефективність інноваційно-виробничих процесів визначається рівнем комерційної діяльності підприємства (фірми). Від масштабів та якості саме цього напрямку діяльності підприємства найбільше залежить фінансова результативність виробництва. Необхідною умовою досягнення бажаного успіху комерційної діяльності є дійова реклама і безпосередня організація збуту своєї продукції, розвиток системи товарних бірж, належне стимулювання покупців.

Завершальним напрямом діяльності підприємства (фірми) досить часто вважається післяпродажний сервіс багатьох видів товарів – машин та устаткування, автомобілів, комп'ютерної, розмножувальної, медичної, складної побутової техніки, інших виробів виробничо-технічного й споживчого призначення.

*Післяпродажний сервіс* включає:

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

Такий сервіс для продуцентів є важливим джерелом інформації про надійність і довговічність виготовлених технічних засобів, а також про потрібні експлуатаційні витрати. Цю інформацію продуценти використовують для вдосконалення виробництва продукції та її оновлення.

Кожне підприємство (фірма) здійснює також свою діяльність у двох інтегрованих напрямках – економічному й соціальному.

*Економічна діяльність підприємства (фірми) включає:*

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

Цей напрям є визначальним для оцінки й регулювання всіх елементів системи господарювання на підприємстві.

Важливість соціальної діяльності підприємства (фірми) визначається тим, що вона істотно впливає на всі інші види діяльності, результативність яких залежить від рівня професійної підготовки й компетентності всіх категорій працівників, дійовості мотиваційного механізму, постійно підтримуваних на належному рівні умов праці та життя трудового колективу. Тому ефективне управління персоналом має бути пріоритетним напрямом діяльності кожного підприємства.

Світовий і вітчизняний досвід господарювання за умов ринкової економіки свідчать про те, що підприємства та інші суб'єкти господарювання можуть створювати різні за принципами й цілями добровільні об'єднання, зокрема:

- **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);

- **картелі** – договірні об'єднання підприємств (фірм) переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності - регулювання збуту виготовленої продукції;

- **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 (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку);

- **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). У сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів;

- **синдикати** – різновид картельної угоди, що передбачає створення спільного збутового органу або збутової мережі. Так само може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату;

- **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.

В Україні поряд з добровільними функціонують інституціональні об'єднання, які створені в директивному порядку міністерствами (відомствами чи безпосередньо Кабінетом Міністрів України). У народному господарстві України функціонують потужні державні корпорації (наприклад, державна корпорація «Укрбудматеріали»).

Місце підприємства (фірми) на міжнародному ринку визначається двома основними чинниками:

- 1) здатністю знайти відповідну нішу;
- 2) здатністю підтримувати конкурентну перевагу над іншими фірмами.

Дії підприємства на міжнародному ринку визначаються умовами зовнішньоекономічного контракту. При цьому повинні бути враховані діючі норми міжнародного права. Стосовно зовнішньоекономічних контрактів мають значення види міжнародних договорів між країнами.

*Відомі два види міжнародних договорів:*

- 1) договори, які встановлюють режим торгівлі між двома країнами або країни і групою країн;

- 2) договори, які регулюють майнові відносини, що з'являються в результаті укладання зовнішньоекономічних контрактів.

При узгодженні умов контракту із зарубіжним партнером важливо знати, чи діють міжнародні договори між країнами, а саме: міжнародні договори першого виду. Режими міждержавної торгівлі, які закріплені договорами між країнами, суттєво впливають на рівень митних платежів, що, в свою чергу, позначається на цінах.

У міждержавних договорах може визначатися номенклатура товарів у взаємних поставках і в цьому розумінні міждержавний договір може бути базою для одержання ліцензії, якщо вони потрібні будуть. У договорах можна визначити умови платежів, валюту платежу.

Для оцінювання варіантів, у тому числі для порівняння варіантів виходу на ринок різних країн, беруть до уваги такі *критерії*:

- політичну і економічну стабільність;
- витрати виробництва;
- транспортну інфраструктуру;
- державні пільги і стимули;
- наявність кваліфікованої і порівняно дешевої некваліфікованої робочої сили;
- наявність потрібних постачальників сировини, матеріалів тощо.

Досить суттєве значення при виборі кращого того варіанта виходу фірми на новий міжнародний ринок має потенційна величина трансакційних витрат. Необхідно особливо ретельно вибрати партнерів по трансакціях. У протилежному випадку досить високі трансакційні витрати зроблять неефективним прийняття того чи іншого, на перший погляд, вигідного варіанта виходу фірми на новий ринок.

Успіх фірми на міжнародному ринку багато в чому залежить і від *принципів діяльності менеджерів*, якими можуть бути:

- заповзятливість та готовність іти на строго розрахований ризик;
- інтуїтивне сприйняття вимог ринку;
- здатність більше працювати, ніж підлегли;
- докладне знання своєї справи;
- переконлива мотивація співробітників;
- контроль за витратами та прибутком.

Таким чином, місце підприємства на міжнародному ринку визначається різними чинниками, дію яких слід враховувати при виході підприємства на міжнародний ринок.

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

Ключовим поняттям теорії конкуренції, яке визначає ринкову позицію суб'єкта конкуренції, є його порівняльні (конкурентні) переваги.

**Конкурентні переваги підприємства** – це сукупність власних і набутих активів і характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами.

Взаємозв'язок між активами, ключовими характеристиками (топ-характеристиками) і конкурентними перевагами підприємства відображається як ланцюг причинно-наслідкових дій (рис. 1.2).

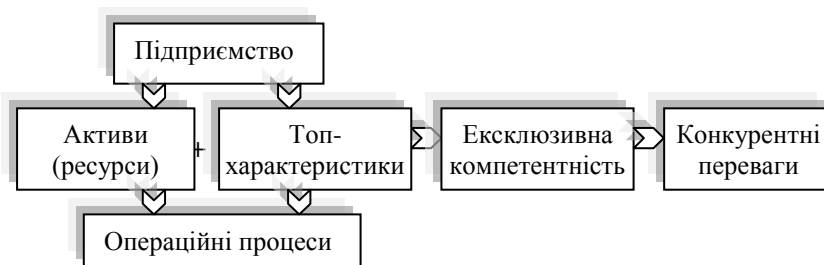


Рисунок 1.2 - Ланцюг причинно-наслідкових дій у формуванні конкурентних переваг підприємства

Підприємство як суб'єкт конкуренції на рис. 1.2 розглядається як система певних ресурсів (активів) і топ-характеристик. **Активи** – це економічні ресурси, які використовуються в процесі господарської діяльності підприємства. Найважливішими характеристиками активів підприємства є їх вартість, продуктивність і доходність.

Активи підприємства розподіляються на **матеріальні** (обладнання, споруди, грошові кошти тощо) і **нематеріальні** (знання та інтелектуальний потенціал персоналу, бренд, репутація підприємства, система взаємодії з зовнішніми структурами тощо). Активи мають цінність для підприємства, якщо вони використовуються в операційних процесах.

Відносна вартість активів в операційних процесах за останні десятиріччя суттєво змінюється. Замість матеріальних активів як головних «будівельних блоків» критично важливою базою успішного

функціонування на ринках стали нематеріальні активи, які пов'язані з інтелектуальним потенціалом підприємства, брендом та репутацією в очах споживачів, знаннями про технологію і ринки збуту, організаційною культурою підприємства.

**Топ-характеристики підприємства** відображають умови та здатність підприємства виконувати певні види діяльності, які складають ланцюг його цінностей. Топ-характеристики підприємства розподіляються на: *міжфункціональні* (управлінські, фінансово-економічні, інноваційно-технологічні, природно-географічні тощо) і *спеціалізовані*, які характеризують рівень компетентності окремих підрозділів, структур та напрямів бізнесу підприємства.

Топ-характеристики підприємства – необхідна умова ведення бізнесу та виживання у конкурентному середовищі, але їх відмінності не обов'язково завжди є чинником досягнення конкурентних переваг. Трансформація топ-характеристик підприємства у його конкурентні переваги здійснюється не автоматично, а на основі певних стратегічних рішень та дій, які дозволяють виявити та ідентифікувати серед існуючих операційних ресурсів і топ-характеристик найбільш важливі, активізація яких може створювати ефект важеля та синергії.

Активи і топ-характеристики, використання яких створює ефект важеля та синергії у бізнесі підприємства, називаються *ключовими*. Основою формування, ідентифікації та використання ключових активів підприємства є *ключова компетенція підприємства*. Вона містить у собі: накопичення та інтегрування існуючих потоків знань персоналом підприємства щодо компетентності у певних напрямках операційної діяльності; генерування нових знань, навичок і вмій, здатних розширювати можливості бізнесу підприємства та його споживчі цінності; розробку нових видів і напрямів бізнесу підприємства, здатних суттєво розширювати коло споживачів підприємства.

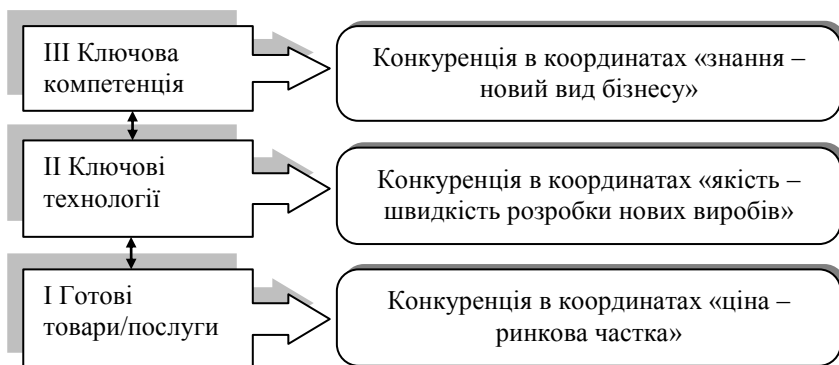
Ключова компетенція, таким чином, є наріжним каменем формування активів і топ-характеристик підприємства, які володіють ексклюзивною цінністю.

**Концепція ключової компетентності та ексклюзивної цінності** активно втілюється в стратегіях конкуренції провідних компаній та корпорацій західних країн. Головну рису цих стратегій складає вміння визначити, швидко та ефективно використати у конкурентній боротьбі ті сторони або аспекти їх ринкової діяльності, які забезпечують їм ексклюзивність і вигідно відрізняють їх від потенційних або реальних конкурентів. Так, «Роллс-Ройс», всесвітньо відомий виробник автомашин класу «люкс», призначених виключно



для еліти за всіма своїми параметрами – від шикарного оздоблення салону до надійної роботи двигуна. Концерн «Феррарі» відомий високими швидкісними і технічними характеристиками своїх автомашин. Японська «Тойота» є законодавцем моди у автомобільному бізнесі завдяки високій якості і надійності своїх малолітражних машин. Американська ІБМ далеко не завжди випереджала своїх конкурентів за технічним рівнем і якістю виробів. Але за рахунок кращого технічного обслуговування (девіз ІБМ: «Краще в світі обслуговування!») вона досить успішно конкурує з японськими та західноєвропейськими суперниками. Американська «Катерпілер» відома у світі не тільки як фірма, яка випускає надійніші трактори та вантажівки, але й завдяки висококласній системі постачання споживачам запасних частин. Недарма її лозунг: «Катерпілер» – гарантія постачання запчастин у будь-яку точку земної кулі протягом 48 годин!».

Формування та застосування ключових компетенцій докорінно змінює рівні, зміст і характер конкурентної боротьби на світовому ринку (рис. 1.3), перетворюючи останній, за образним висловом англійського журналу «The Economist», у «справжнє поле бою за технологічне лідерство».



**Рисуюнок 1.3 - Рівні та координати міжнародної конкуренції**

Конкуренція за ключові технології (продукти) концептуально відрізняється від суперництва навколо готових виробів та послуг, де боротьба здійснюється в координатах «ціна – ринкова частка підприємства». Для успіху на другому рівні конкуренції підприємство,

бізнес якого пов'язаний, наприклад, з кольоровим телебаченням, повинно мати доступ до ключових (критичних) технологій, на базі яких: виробляються ключові продукти – телевізійні трубки, інтегровані схеми, тюнери та лінійні вихідні трансформатори. Доступ і контроль, над ключовими (критичними) технологіями – фундаментальна умова успіху в конкурентній боротьбі.

Конкуренція на третьому рівні, на відміну від інших рівнів, ґрунтується на інтегуванні технологічної складової з іншими ключовими активами і топ-характеристиками підприємства (управлінням, колективним навчанням), використання яких створює корпоративну ексклюзивну компетенцію. Матеріально-речовинна координата конкуренції на даному рівні трансформується у нематеріальну форму, при якій головним джерелом розвитку підприємства і формування конкурентних переваг стають знання та «пізнавальна мобільність» персоналу підприємства.

Роль конкурентних переваг як стратегічного інструмента аналізу конкуренції особливо проявляється у міжнародному плані. Усі без винятку теорії міжнародної торгівлі – від класичних (А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля та Хекшера-Оліна) до сучасних (І. Кругмана, М. Познера, М. Вернона, Д. Хаберлера, М. Портера та ін.) – базуються на визначальній ролі порівняльних переваг в обґрунтуванні причин, рушійних сил та напрямків руху міжнародного економічного обміну.

Порівняльні переваги в моделях міжнародної торгівлі Д. Рікардо і Хекшера-Оліна за характером походження є *статичними* і мають переважно *«природний»* характер. Але ці переваги, як зазначав А. Сміт, можуть бути і *«набутими»*. «По суті, не має значення, яким є характер переваги однієї країни над іншою – природним чи набутиим. До тих пір, поки одна країна має ці переваги, а інша країна прагне їх, для останньої завжди буде вигідніше купувати товар у першої, ніж виготовляти їх самій». Цей теоретичний постулат А. Сміта в останній третині ХХ ст. призвів до значного перегляду теоретичних основ міжнародної торгівлі і фактично до створення нової теорії міжнародної торгівлі.

В сучасних дослідженнях замість статичних порівняльних переваг структуроутворюючим базисом міжнародної торгівлі виступають *набуті (динамічні) порівняльні переваги*, які досягаються завдяки цілеспрямованій науково-технологічній політиці країн, еволюції життєвого циклу продукту, зростанню доходів від ефекту масштабу (рис. 1.4).



**Рисунок 1.4 - «Шаблі порівняльних переваг»**

Принципова новизна нового теоретичного підходу полягає, зокрема, в тому, що відповідно до нього, країни та підприємства можуть набувати певних порівняльних переваг навіть всупереч їх відсутності в даний час і рухатись по «щаблям порівняльних переваг» від нижніх її щаблів, що базуються на природних порівняльних перевагах, до вищих, які ґрунтуються на використанні новітніх технологій і високоінтелектуальної праці.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [2, с. 5-12, 74-110; 3, с. 197-225, 232-263, 275-281; 9, с. 9-26; 13, с. 160-172; 46, с. 33-53, 68-85].

## ТЕМА 2 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

### 2.1. Поняття конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність товарів і послуг

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства в досягненні такої переваги визначаються таким поняттям, як конкурентоспроможність.

Для сучасного світового ринку характерне здебільшого переважання пропозиції над попитом. Як правило, певний товар пропонують одночасно багато поставщиків на умовах, які мало чим відрізняються одна від одної. У цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на вищому рівні, ніж товари конкурентів.

Таким чином, **конкурентоспроможність товару** – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми за рахунок зменшення продаж інших фірм. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції виявляється в скороченні потенційних можливостей збуту інших компаній. В обох випадках фактор успіху фірм у конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності.

*Міжнародна конкурентоспроможність* виявляється в досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві.

Міжнародна конкурентоспроможність окремих підприємств, галузі і національної економіки проявляється тоді, коли вони виходять на міжнародний ринок з власною продукцією. А тому слід розглянути питання про сутність ринку взагалі і особливості його функціонування у міжнародному масштабі.

Сутність ринку різні автори визначають по-різному. Саме **поняття ринку** можна розглядати з двох поглядів:

- як систему соціально-економічних відносин щодо обміну вартостями;
- як місце, де здійснюється такий обмін.

Ринок забезпечує обмін споживчими вартостями в усіх

соціально-економічних системах і способах господарювання з часу виникнення товарного виробництва.

Що ж характерно для ринку як системи соціально-економічних відносин щодо товарного обміну? Це можуть бути такі *ознаки*:

- доступність для будь-якого споживання всіх товарів без будь-яких обмежень;
- свобода реалізації товарів виробника і свобода вибору товарів споживачами;
- статус товаровиробників у виробників продукції і послуг – можливість продажу їх на самостійно встановлених основах.

Невід'ємною ознакою ринку є також наявність трьох його суб'єктів: виробників товарів, посередників і споживачів. Пріоритетне місце в цій системі належить споживачеві, оскільки він визначає, який товар і в якій кількості виробляти.

Щодо ринку, то в ньому розрізняють продуктову (ресурсну), елементну (технологічну) і територіальну (просторову) структури.

*Продуктова (ресурсна) структура* включає:

- перелік та частку всіх видів товарів, які реалізуються на ринках;
- склад постачальників і покупців та їх частку в товарообігу;
- кількість оптових (роздрібних) одержувачів певного товару і частку кожного з них в обсязі споживання тощо.

Така структурна оцінка має важливе аналітичне значення і дуже потрібна в практичній роботі суб'єктів ринкових відносин і державних органів, які займаються регулюванням ринку.

У найбільш розвинутих формах ринку простежується його *елементарна структура*, яка має такий склад:

- ринок засобів виробництва;
- ринок предметів споживання;
- ринок науково-технічної інформації;
- інноваційний ринок;
- ринок праці;
- грошово-кредитний і валютний ринки.

Такий склад елементів ринку зумовлений рядом *причин*:

- по-перше, необхідністю реалізації продуктів трьох основних циклів суспільного виробництва (науково-технічного, інноваційного і виробничого), кожний з яких має свою фазу обміну;
- по-друге, розчленуванням продукту виробничого циклу на засоби виробництва і предмети споживання, які мають також різних споживачів і різні форми обороту продукції;
- по-третє, відокремленням ринку інвестицій від ринку

засобів виробництва у зв'язку з тимчасовим відривом вкладених капіталів від одержаних готових до реалізації основних фондів. В результаті обмін між власниками фінансових ресурсів і тих, хто потребує капіталовкладень, відокремлюється від обміну засобів виробництва. Інвестиційні засоби перетворюються на особливий товар з власною ціною;

- по-четверте, наявністю працездатного населення, яке безпосередньо не володіє власністю на засоби виробництва, а має право власності лише на свою робочу силу, що зумовлює існування ринку праці. Виняток становить лише та частина населення, яка володіє певною частиною засобів виробництва, та члени кооперативів. На ринку праці відбувається обмін робочої сили на грошові засоби, еквівалентні матеріальним і духовним благам, які необхідні для її відтворення;

- по-п'яте, об'єктивною необхідністю існування грошових еквівалентів як особливого товару, споживча вартість якого виникає завдяки його здатності бути обміненим на інший товар.

Усі «елементні» ринки перебувають у тісній і нерозривній взаємодії, тому що відтворювальний процес на фазі обміну не може відбуватися без будь-якого з них.

Територіальна структура складається з ринків різних масштабів – місцевих, регіональних, національних і міжнародних. Існування ринків різних масштабів пояснюється наявністю неоднакових можливостей виробництва того чи іншого товару в даному регіоні, з одного боку, а з другого – потребами споживачів в цьому регіоні.

Чим пояснюється існування міжнародного ринку? Науково-технічний прогрес створює умови для поглиблення спеціалізації виробництва, що, в свою чергу, веде до необхідності економічної інтеграції на рівні галузей та окремих країн. Виробництво певних видів продукції починає перевищувати потреби внутрішнього ринку, а виробництво інших видів продукції всередині країни або недостатнє, або зовсім відсутнє. Так виникає потреба в обміні продукцією між різними країнами, що й зумовлює формування міжнародного ринку.

Поняття «міжнародний ринок» має узагальнюючий характер. У дійсності в світі існує не один, а цілий ряд міжнародних ринків, які розподіляються за видами продукції і регіонами розміщення. Наприклад, міжнародний ринок нафти і нафтопродуктів, міжнародний ринок електронної продукції, автомобілів, зерна тощо.

За регіональною ознакою виділяються такі міжнародні ринки, як ринок ЄС, ринок країн Балтії, ринок країн СНД, ринок країн ЦЕФТА

(Угорщина, Польща, Словаччина, Чехія, Словенія), ринок країн НАФТА (США, Канада, Мексика), Північно-Африканський ринок, ринок країн Азії та Близького Сходу тощо.

Може бути поєднання ринків за видами продуктів і регіональною ознакою. Наприклад, усі названі вказані регіональні ринки є міжнародними ринками продовольства. У сучасних умовах, коли поглиблюється спеціалізація виробництва, індивідуалізація попиту, зростає нестабільність галузевої структури, відбувається інтенсивне впровадження досягнень НТП, особливо актуальним стає визначені ніші для підприємства.

Ніша ринку – не просто сегмент (або частина сегменту) будь-якого ринку, на якому даному підприємству зручніше працювати. Це, по-перше, порівняно новий інноваційний вид бізнесу або виробничої діяльності (не обов'язково в науково-технічному відношенні, а й просто за видом обслуговування або формою господарювання); по-друге, дуже невелика за ємністю, вузькоспеціалізована галузь господарської діяльності. Ніша ринку знаходиться на стику двох або більше сегментів ринку.

Вибір ніші залежить від її привабливості. Звичайно ця привабливість є функцією розміру і міри зростання ніші, інтенсивності прояву в даній ніші п'яти сил конкуренції, перспектив прибутку, стратегічної важливості ніші для інших основних конкурентів, а також рівня відповідності можливостей фірми потребам ніші.

При аналізі п'яти сил конкуренції на рівні ніші слід врахувати, що потенційними кандидатами на входження в нішу є фірми, які обслуговують інші ніші, а також компанії з інших галузей. Для продукції ніші товаром-замінником може бути продукція іншої частини галузі і продукція з інших галузей.

Суперниками діючої в ніші фірми можуть бути інші фірми ніші та фірми інших частин галузі. Те ж саме стосується й ринкової сили постачальників та покупців продукції фірми, яка обслуговує нішу. Тобто на аналіз п'яти сил конкуренції серйозно впливають умови, які існують в інших ринкових нішах. Для досягнення конкурентної переваги слід досягти успіху в зниженні витрат або диференціації продукції. Якщо нішова фірма вирішить диференціювати свою продукцію, то вона повинна вивчити потреби покупців та знайти способи зниження витрат або підвищення віддачі для них від своєї продукції. Методи диференціації однакові і для спеціалізованої, і для багатонаменклатурної фірми.

Для досягнення конкурентної переваги цільова ніша повинна мати такі якості: 1) покупці повинні володіти різноманітними потребами; 2) ланцюг виробництва – витрати повинен відрізнятися від аналогічного ланцюга, який характерний для іншої ніші.

## 2.2. Визначення споживчої цінності та конкурентоспроможності товару (послуги)

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються такими принципами:

- протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку;
- урахування особливостей різних сегментів ринку;
- квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку.

*Принцип протилежності цілей і засобів* при управлінні конкурентоспроможністю товару означає, що конкурентоспроможність 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). Ці відносини можна виразити у матриці протилежності цілей і засобів у процесі товарно-грошового обміну між суб'єктами ринкових відносин (табл. 2.1).

Для покупця метою здійснення покупки товару є придбання її якості – здатності задовольняти конкретні потреби (квадрант 2 матриці), вартість факторів, які задовольняють дані потреби (квадрант 4 матриці).

**Таблиця 2.1 - Матриця протилежності цілей і засобів у процесі оцінювання конкурентоспроможності продукції**

Суб'єкти	Фактори конкурентоспроможності	
	Якість	Ціна
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)

Кожний споживач при виборі конкретного товару намагається досягти оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей і витратами на придбання і використання, тобто отримати максимум споживацького ефекту на одиницю витрат. З



точки зору виробника корисність товару визначається витратно-ціновими факторами. А тому у довгостроковій перспективі метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації товару і власними витратами на його виробництво (квадрант 3).

У зв'язку з цим першочерговим завданням для виробника є формування у свідомості споживача думки про високу міру корисності даної продукції. Якісний рівень процесу виробництва (квадрант 1), який виражається через виробничо-технологічні показники і втілений у якості товару, забезпечує задоволення потреб виробника і виступає засобом досягнення мети – одержання прибутку.

*Принцип урахування особливостей різних сегментів ринку* 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 квазістабільності ринкової кон'юнктури* 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.

*Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку* 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.

Сутність цих дій полягає в тому, що суб'єкт вибирає раціональні цілі тільки у відповідності з його природними і розумними соціальними потребами і старанно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб. Кожний виробник намагається використати всі резерви для одержання максимальної віддачі від наявних у його розпорядженні ресурсів. Кожний споживач намагається одержати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості товару.

Більша частина споживацького простору *характеризується раціональним попитом*, тобто попитом, який зумовлений якостями, притаманними даному товару.

*Нераціональний попит* означає, що частина сукупного попиту зумовлена іншими факторами, які не пов'язані з якістю товару (наприклад, психофізіологічні, соціокультурні, інстинкти, задоволення тощо).

Після визначення основних принципів оцінювання конкурентоспроможності товару слід перейти до визначення показника 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:

$$K = \frac{E_k}{\Pi_{\text{спож}}} \rightarrow \max \quad (2.1)$$

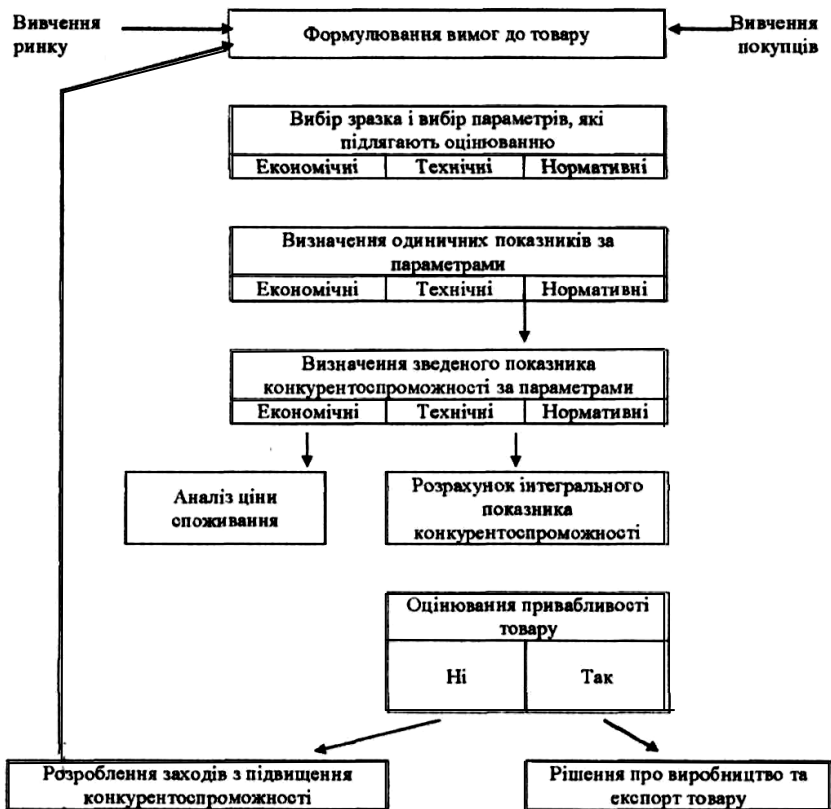
Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару. Але визначити, чи відповідає потенційно експортний товар даній умові, можна лише, порівнявши сукупні характеристики даного товару і товарів-конкурентів за мірою задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Оцінка конкурентоспроможності будь-якого товару, що йде на експорт, включає такі етапи:

а) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;

б) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів;

в) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару (рис. 2.1).



**Рисунок 2.1 - Оцінювання конкурентоспроможності товару**

Одним з найбільш відповідальних моментів аналізу конкурентоспроможності товару є вибір зразка. Помилка на цьому етапі може привести до викривлення результатів усієї роботи. Зразок повинен належати до тієї самої групи товарів, що й вибір, який аналізується. Він повинен бути найбільш показовим для даного ринку як такий, що завоював найбільшу кількість переваг покупців.

Розглянемо це положення на конкретному прикладі. АТ «Укрімпекс» продає невеликі вантажівки моделі «Форд-Ото-сан» турецького збирання вантажопідйомністю 1,1 т. Припустимо, що ми виступаємо на ринку легких вантажних автомобілів у класі вантажопідйомністю 0,5-1,5 т з автомобілем вантажопідйомністю 1,4 т. Для оцінювання конкурентоспроможності вибираємо аналог, який

відрізняється від нашого виробу лише вантажопідйомністю – 1,1 т. Відміна не досить суттєва. На конкурентному ринку, наприклад у Туреччині, обсяг попиту на цей клас автомобілів становить 69 тис. вантажівок за рік, з них на наш аналог припадає 12 тис. З метою завоювання ринку ми можемо встановити на вантажівку вантажопідйомністю 1,4 т ціну, яка близька до ціни аналога, вважаючи, що попит поділиться порівну.

Але насправді обсяг збуту не досяг і половини запланованого, тобто 3 тис. вантажівок. Виявилось, що на ринку Туреччини з 60 тис. проданих за рік автомобілів у класі вантажопідйомністю 0,5-1,5 т, 57 тис. автомобілів припадало на автомашини вантажопідйомністю 0,5-1,1 т, куди входить і аналог, і всього 3 тис. машин вантажопідйомністю 1,1-1,5 т. Такою є ціна у виборі зразка.

Для того щоб дати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності товару, визначають набір порівняльних параметрів товару. З них одні характеризують споживчі властивості. При цьому розрізняють «жорсткі» і «м'які» споживацькі параметри, які складають корисний ефект товару.

«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.

Після визначення набору споживацьких параметрів встановлюють їх ієрархію. При цьому висувують на перший план ті з них, які мають найбільшу значимість для споживача.

На цій основі розробляється інтегральний показник конкурентоспроможності товару. Розрахунок такого показника для товару, призначеного для експорту, ґрунтується на порівнянні його з параметрами існуючого товару, який найбільш повно відображає потреби покупців. Головним джерелом відомостей про характер вимог покупців є ринкові дослідження. При цьому інформація може бути прямою, тобто одержаною в результаті збирання відповідних фактів. Непряма інформація – це відомості про розміри збуту і частки ринку найбільш конкурентоспроможних товарів-аналогів. Для того щоб оцінити співвідношення параметрів конкретного виробу і параметрів зразка, необхідно кількісно визначити їхні дані. Кожний «жорсткий» параметр має певну величину, яка вимірюється в кіловатах, метрах і т.п. Міру задоволення виражають у формі відсоткового відношення

фактичної величини параметра до тієї величини, за якої потреба задовольняється на 100%. Наприклад, пропонується машина для розфасування продуктів, яка має продуктивність 100 розфасовок за одну хвилину, а споживачеві потрібна продуктивність 400 операцій за одну хвилину. Таким чином, потреба за даним параметром задовольняється тільки на 25%. Такий розрахунок проводять за всіма кількісно оціненими параметрами і одержують для кожного параметричний індекс.

Параметричний індекс можна визначити і для «м'яких» параметрів, які важко піддаються кількісній характеристиці. Для цього використовують органоліптичні методи, тобто суб'єктивне сприйняття людиною деякої властивості об'єкта і вираз результатів у цифровій формі.

При виході з новим товаром на міжнародний ринок слід добиватися того, щоб інтегральний показник відносної конкурентоспроможності (К) виробу у відношенні до зразка був більший ніж 1, тобто  $K > 1$ .

Конкурентоспроможність товару органічно пов'язана з його споживчою цінністю, яка виявляється у порівнянні з товарами конкурентів. На практиці зазвичай виділяють три головні *напрями оцінювання конкурентних властивостей виробу*:

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

Технічну досконалість виробу вимірюють за допомогою оцінки його технічного рівня відносно до зразка. Наприклад, технічний рівень тракторів оцінюється за такими характеристиками:

- показники призначення: тяговий клас; питома витрата палива при найбільшій тяговій потужності; потужність двигуна, швидкість руху трактора та ін.;
- показники надійності: ресурс до першого капітального ремонту відповідно трактора, двигуна, трансмісії, несучої системи;
- показники технологічності: питома конструкційна маса, питома металоємкість та ін.;
- показники транспортабельності: габарити;
- ергономічні показники: параметри середовища на робочому місці оператора; параметри вібрації; рівень зовнішнього шуму та ін.;
- показники безпеки: шлях гальмування; граничні кути підйому і спуску та ін.;
- патентно-правові показники: показники правового захисту і патентної чистоти;

- показники стандартизації та уніфікації: коефіцієнт застосовності та ін.;
- естетичні показники.

Цінова привабливість товару вимірюється на підставі зіставлення фактурних цін товарів і цін споживання. Цінова привабливість може бути уточнена також і в порівнянні якості, упаковки, марки, умов обслуговування та ін. Усі ці властивості виробу становлять комерційну характеристику конкуруючих товарів (рис. 2.2).



**Рисунок 2.2 - Склад комерційних характеристик товару**

Таким чином, при зіставленні умов реалізації і поставки товару необхідно брати до уваги умови авансування, знижку до ціни, умови платежу і поставки, строки поставки, гарантії та ін.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [2, с. 33-53, 68-85; 3, с. 138-156; 27; 28; 31; 33; 36, с. 4-24, 55-63; 39; 42, с. 27-41; 44, с. 134-140].

## ТЕМА 3

# ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Класифікація факторів формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Ідентифікація, відокремлення та класифікація чинників, що впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства, формують основу поглибленого розуміння джерел конкурентних переваг, а отже, й конкурентної стратегії та тактики підприємства.

**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.

Найбільш поширеним є відокремлення чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які наведено на *рис. 3.1*.

Залежно від **місця виникнення** чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на **внутрішні** (ендогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, стану його виробничо-ресурсної бази, системи його менеджменту, і **зовнішні** (екзогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища.

Залежно від **джерела виникнення** чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на: **природно-ресурсні** (кліматичні, забезпеченість речовинними чинниками виробництва, географічне розташування суб'єкта ЗЕД тощо); **інформаційно-технологічні** (бізнес-інформація та технологічні знання, які використовуються для прийняття рішень підприємством); **управлінські**, які пов'язані з системою менеджменту і дія яких обумовлює певний результат бізнес-діяльності підприємства; **інтелектуальні**, які визначають рівень кваліфікації робітників та персоналу підприємства, їх здатність генерувати та реалізовувати нові конкурентні переваги підприємства.



**Рисунок 3.1 - Класифікація факторів формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Залежно від **характеру походження** розрізняють: **чинники ринкового походження**, які визначають обсяги та асортиментну структуру експорту підприємства, його експортну стратегію і відбивають кон'юнктуру зовнішнього ринку, умови та рівень його конкуренції; **виробничі чинники**, які відбивають стан та функціональні характеристики виробничо-ресурсної бази підприємства; **чинники інституціонального походження**, дія яких пов'язана із зовнішньоекономічною політикою держави та діяльністю системи міжнародних інститутів з координації та контролю світової торгівлі.



Залежно від **наслідків прояву** чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на: **загальні**, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства; **специфічні**, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі; **індивідуальні**, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

Залежно від **ступеня впливу на рівень** конкурентоспроможності підприємства розрізняють: **основні чинники**, вплив яких на рівень конкурентоспроможності підприємства є визначальним; **другорядні**, вплив яких на рівень конкурентоспроможності у порівнянні з першими не є визначальним.

Залежно від **ступеня взаємообумовленості** чинники формування конкурентоспроможності підприємства поділяються на: **незалежні**, які визначаються певними подіями або тенденціями; **похідні**, які є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.

Залежно від **часу дії** розрізняють: **постійні** та **тимчасові** чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Постійні чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Залежно від **спрямованості дії** розрізняють: **чинники, які стимулюють зростання** конкурентоспроможності; **чинники, які стримують** цей процес.

Залежно від **характеру визначення** розглядають: **потенційні** та **фактичні (наявні)** чинники формування конкурентоспроможності. Потенційні чинники обумовлюють ймовірність досягнення певного рівня конкурентоспроможності; фактичні обумовлюють певний його рівень у визначений час. Найважливіше значення в аналізі чинників формування конкурентоспроможності підприємства має відокремлення груп зовнішніх і внутрішніх чинників та виділення груп чинників у межах кожної з них. Серед зовнішніх чинників, зазвичай, відокремлюються міжнародні та національні чинники формування конкурентоспроможності підприємства.

**Міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства** обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та кон'юктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо. У їх складі можуть бути виділені такі групи:

1) **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);

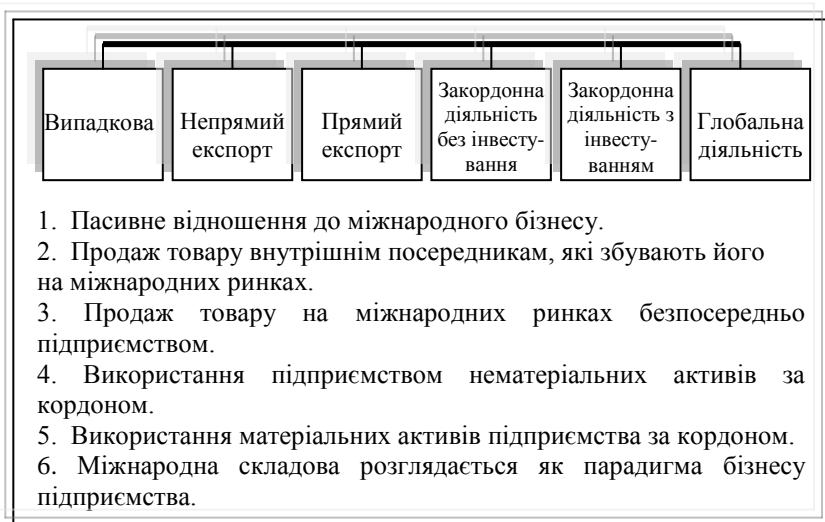
2) **науково-технологічні** (технологічний протекціонізм, технологічна стратифікація країн, звуження відкритого ринку технологій та формування «технологічних мереж» тощо);

3) **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);

4) **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).

Вплив міжнародних чинників на формування конкурентоспроможності підприємства є прямим, оскільки воно безпосередньо взаємодіє з іноземними суб'єктами господарювання.

Значущість впливу міжнародних чинників на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства суттєво змінюється залежно від ступеня участі підприємства у міжнародному бізнесі, яка охоплює діапазон від випадкової до глобальної (рис. 3.2).



**Рисунок 3.2 - Ступінь участі підприємства у міжнародному бізнесі**

Найпростішою формою участі підприємства у міжнародному бізнесу є **випадкова**. Дрібний виробник національних сувенірів з України, який продав свій товар на Сорочинському ярмарку, є випадковим міжнародним продавцем. Якщо до нього звернеться іноземний покупець з проханням продати більше товарів, то це, скоріше буде разовим замовленням. І малоімовірно, що продавець сувенірів буде розглядати іноземного покупця як частину своєї довгострокової стратегії бізнесу.

Інший характер участі у міжнародному економічному обміні виникає в умовах **непрямого експорту**, при якому підприємство продає свою продукцію внутрішнім споживачам (експортним комерсантам або брокерам), які здійснюють продаж цієї продукції за кордоном.

Більшої значущості міжнародні чинники набувають у діяльності підприємств, які здійснюють **прямий експорт**: у таких підприємств можуть створюватися експортні відділи (бюро) для більш координованого та регулярного постачання продукції на зовнішні ринки. Міжнародна економічна діяльність цих підприємств є складовою їх довгострокової стратегії вилучення прибутку та виживання.

Якісно новою формою *залучення* підприємства до міжнародного бізнесу є його **трансгранична діяльність без інвестування за кордоном** або ж з інвестуванням тільки нематеріальних активів. Конкретними проявами такої форми міжнародного бізнесу можуть слугувати використання ліцензії на продаж продукту за кордоном, франчайзинг або ж кон-факт з іноземним партнером на надання йому інжинірингових послуг.

**Іноземне інвестування** – найбільш складна і відповідальна форма міжнародного бізнесу підприємства. Діапазон його різновиду є достатньо широким – від спільних підприємств до повної власності підприємства за кордоном. Значущість впливу міжнародних чинників на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства тут є визначальною.

**Глобальна форма** участі у міжнародному бізнесу не визнає економічних кордонів між країнами та різниці між внутрішніми й іноземними ринками. Міжнародна економічна діяльність виступає тут як передумова або парадигма конкурентного успіху підприємства.

**Національні чинники формування конкурентоспроможності підприємства** формуються в межах країни та можуть бути розподілені за рівнем агрегування на:

**1. Чинники макрорівневої 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 напрямок реформування економічної системи тощо); природні (визначають рівень статичних переваг вітчизняних підприємств, ресурсні та кліматичні умови їх господарювання, географічне розташування тощо).

**2. Чинники 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).

**Внутрішні чинники,** що обумовлюють стан конкурентоспроможності підприємства, також достатньо різноманітні. Відокремлення внутрішніх чинників найбільш доцільно здійснювати на основі таких ознак: напрямок діяльності, види ресурсів, що використовуються підприємством, та функціональних підсистем менеджменту підприємства.

Залежно від **напрямку діяльності** підприємства доцільним є відокремлення чинників, що пов'язані з:

- **операційною діяльністю:** міжнародний маркетинг, структура поточних витрат, рівень використання основних фондів, розмір страхових запасів, асортиментна політика, виробничий менеджмент;

- **інвестиційною діяльністю:** інвестиційний менеджмент, обсяг інвестиційних ресурсів, довжина інвестиційного горизонту, якість обґрунтування інвестиційних проектів;

- **інноваційною діяльністю:** інноваційний менеджмент, витрати на НДДКР, якість інноваційних проектів, швидкість генерації і ринкової реалізації нововведень, рівень їх науково-технологічної новизни;

- **фінансовою діяльністю:** фінансова стратегія підприємства, структура його активів та їх ліквідність, рівень фінансових ризиків, фінансовий менеджмент тощо.

Залежно від **виду ресурсів,** що використовуються підприємством, доцільно виокремити чинники формування конкурентоспроможності підприємства, які пов'язані зі станом:

- **техніко-технологічних ресурсів** – станом та якістю основних фондів, матеріало-сировинних ресурсів, рівнем матеріало-, фондо- та енергомісткості виробництва, технологічним рівнем виробництва;

■ **інтелектуальних ресурсів** – якість та рівень кваліфікації управлінського, виконавчого та виробничого персоналу, плинність кадрів тощо;

■ **інформаційних ресурсів** – володіння стратегічною та оперативною інформацією, стан інформаційного забезпечення бізнес-діяльності;

■ **фінансових ресурсів** – забезпечення власним капіталом, його мобільність, можливість отримання та обсяги позичкового капіталу, рівень прибутковості бізнесу;

■ **товарних ресурсів** – асортимент та обсяг товарних та страхових запасів;

■ **організаційних ресурсів** – стан організаційної структури управління, стиль та засоби управління, ефективність управлінських рішень;

■ **просторових ресурсів** – територіальні умови бізнес-діяльності, інфраструктура регіону тощо.

Класифікація чинників дає можливість визначити, ефективність залучення чи використання яких саме видів ресурсів зумовлює зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Значимість впливу окремих зовнішніх та внутрішніх чинників у часі не є константою, вона суттєво залежить від стану розвитку підприємства та від стадії життєвого циклу порівняльних переваг, якими володіє певне підприємство.

Чинники формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, а системно, що посилює наслідки дії окремо взятого чинника. Дія кожного чинника обумовлює причинно-наслідкові зв'язки, вивчення та формалізація яких може стати підґрунтям моделювання процесу формування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

### **3.2. Аналіз показників і факторів міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації)**

Підприємства, які намагаються вийти на зовнішній ринок, повинні визначити показники і чинники своєї міжнародної конкурентоспроможності. Для виходу на міжнародний ринок підприємство насамперед повинне досягти певного рівня ефективності своєї роботи. І тут виникає питання – яким показником слід вимірювати цей рівень? Це можуть бути показники якості продукції, величини прибутку та рівня рентабельності.

Останніми десятиліттями для підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції на підприємствах запроваджуються системи якості з наступною їх сертифікацією. Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, які необхідні для загального керівництва якістю на підприємстві.

В світі найбільш відомою є японська модель управління якістю продукції. Сутність цієї моделі полягає в тому, що відповідальність за забезпечення якості покладається на самі низові ланки виробничого процесу. При цьому переслідується мета – не виправлення допущеного браку, а його попередження на найбільш ранній стадії виробництва. Для цього створюються «гуртки якості», які складаються з робітників та майстрів з епізодичним залученням керівників більш високого рангу.

Едвардом Демінгом розроблена Концепція Загального Управління Якістю, яка ґрунтується на наступних «Чотирнадцяти принципах» управління якістю:

1. Постійне вдосконалення товарів та послуг з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

2. Відмова від низької якості в усьому.

3. Усунення необхідності контролю за основною масою продукції через забезпечення якості продукту вже безпосередньо на місці виробництва.

4. Зменшення кількості поставників і встановлення довгострокових партнерських відносин на основі вірності і довіри.

5. Постійне вдосконалення системи виробництва і обслуговування.

6. Організація безперервного навчання (система глибокого знання).

7. Запровадження сучасних методів керівництва з перенесенням акценту від контролю кількісних показників до якісних.

8. створення на підприємстві атмосфери відкритості і довіри.

9. Усунення бар'єрів між підрозділами підприємства, поділу роботи на «свою» і «чужу». Персонал, який займається пошуком, проектуванням, виробництвом та продажем, повинен працювати як єдина команда.

10. Відмова від лозунгів, транспарантів та настанов для робітників.

11. Розробка ефективних мотивацій до праці, які дозволяють робітникам отримувати задоволення від професійної майстерності.

12. Підтримання у співробітників почуття професійної гордості.

13. Запровадження на підприємстві енергійної програми з навчання і самовдосконалення.

14. Прийняття будь-якої роботи та ідеї, корисних для конструктивних перетворень.

Для підприємств, які намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості є лише засобом на шляху одержання необхідного сертифіката, якого вимагають зовнішні споживачі.

Але формальне запровадження системи якості і одержання сертифікату на дану систему і продукцію може бути лише однією з необхідних, але аж ніяк не достатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Наприкінці ХХ ст. багаторічний досвід свідчив, що компанії, які зосереджені на забезпеченні рентабельності або прибутку за рік, страждають на короткозорість. Типові ситуації, коли при наявності прибутку підприємство неплатоспроможне, тобто не може погасити свої поточні зобов'язання, і, навпаки, маючи збитки, підприємство акуратно розраховується з поставщиками, співробітниками, державою і кредиторами. А тому одержання прибутку не може бути критерієм успішності функціонування підприємства.

Виходячи зі світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, інакше, зростання вартості бізнесу. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї самої частки при її можливому продажу.

Показник ринкової вартості компанії реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності випуску, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентної переваги – усе це спричинює зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість бізнесу стала важливим об'єктом управління. Усі ключові управлінські рішення приймаються з метою збільшення ринкової вартості компанії.

Перед кожним підприємством у міру його розвитку виникають певні проблеми і завдання, які вирішуються шляхом застосування різних управлінських методик та технологій. Аналіз цих завдань дає можливість виявити ключові характеристики або показники конкурентоспроможності, які відображають стан розвитку підприємства.

Перше завдання, яке виникає у підприємства, що функціонує в умовах ринку, це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечити платоспроможність. Це завдання вирішується шляхом прийняття екстрених заходів щодо реалізації вже виробленої продукції, проведенням ряду маркетингових заходів: аналізу ринку, асортименту, цінової політики, методів просування.

Після досягнення платоспроможності виникає звичайне завдання досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити заходами економічними (аналіз затрат на виробництво, аналіз собівартості і ціноутворення) та організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності та ін.).

Після вирішення поточних завдань виникають завдання другого рівня. На цьому етапі першою ключовою характеристикою є стратегічність управління. Для її вирішення розробляється стратегічна концепція для підприємства і кожного підрозділу.

Наступним важливим завданням для менеджменту підприємства є структурування і відповідна цій системі характеристика – адаптивність системи управління. Це означає, що система управління повинна сприяти реалізації стратегічної концепції компанії.

Іншою актуальною проблемою для підприємства стає забезпечення фінансової та управлінської прозорості. Ця характеристика передбачає наявність у підприємства фінансової структури (виділення центрів фінансового обліку та відповідальності), фінансової політики, яка відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку. Забезпечення фінансової та управлінської прозорості досягається також своєчасним і правильним використанням таких інструментів, як фінансовий аналіз, фінансове планування, антикризове управління, страхування та ін.

Наш час – час нових виробничих та управлінських технологій, інтернаціоналізації конкуренції, глобалізації світової економіки, швидкої зміни умов зовнішнього середовища, широкого застосування системного підходу до управління – ставить перед менеджментом нові завдання. У процесі свого зростання підприємство стикається з проблемами зростання. Симптомами проблем цього рівня можуть бути: ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві; погіршення фінансового становища, зниження загальної організованості та ін. Виникає завдання і з ним чергова характеристика стану підприємства – керованість бізнесу.

Для вирішення цієї проблеми необхідно запровадити сучасні технології. При цьому виникає необхідність узгодження і організації



інтегрованої взаємодії багатьох фінансових та управлінських методик, для чого на підприємстві створюється бібліотека або сховище оптимальних управлінських рішень, експертних систем, засобів та систем підтримки прийняття рішень. Усе це повинно забезпечити додаткові конкурентні переваги і підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ще одне завдання – забезпечити інвестиційну привабливість підприємства. Вирішивши це завдання, підприємство збільшить свою капіталізацію і, як наслідок, підвищить вартість капіталу, вкладеного власниками.

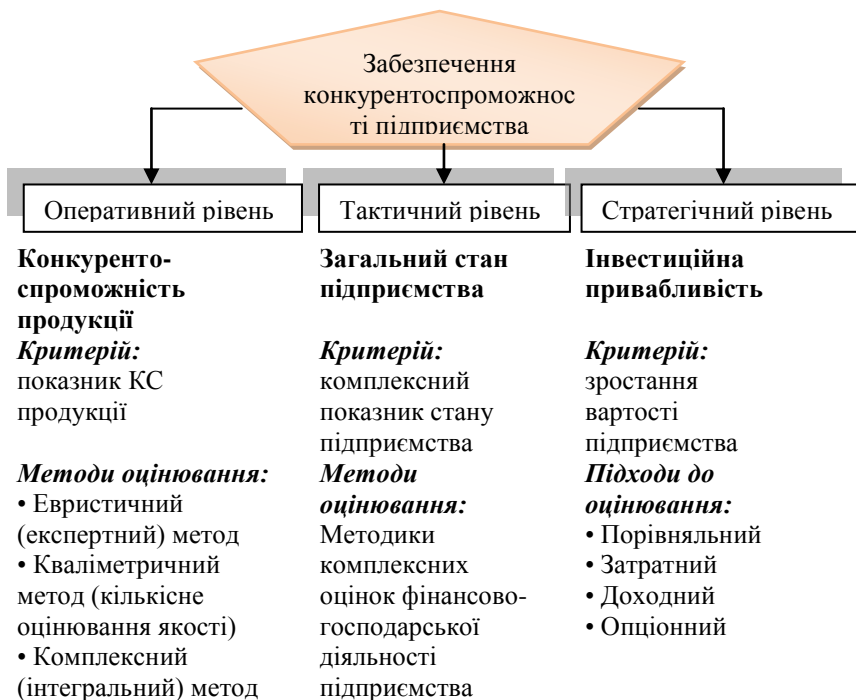
На *рис. 3.3* показано взаємозв'язок характеристик підприємства з його конкурентоспроможністю і якістю менеджменту.



**Рисунок 3.3 - Ключові характеристики стану підприємства**

В результаті аналізу цих характеристик можна визначити основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності (КС) підприємства (*рис. 3.4*):

1. Задача забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності продукції і власне конкурентоспроможності підприємства.



**Рисунок 3.4 - Критерії та показники конкурентоспроможності 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 конкурентоспроможності продукції.

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.

Конкурентоспроможність продукції є важливим показником конкурентоспроможності підприємства, оскільки виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

За існуючими методиками комплексного оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства можна характеризувати конкурентоспроможності підприємства на тактичному рівні. Але, як відзначають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінювання і єдиної методики. На Заході немало підприємств користуються власними методиками.

У методології вартісного підходу до забезпечення конкурентоспроможності важливу роль відіграє власне оцінювання вартості підприємства (бізнесу). Як у теорії, так і на практиці існує три підходи до оцінювання бізнесу:

- доходний;
- порівняльний (ринковий);
- затратний (на основі активів).

У зарубіжній практиці поширений ще один підхід, який ґрунтується на оцінюванні майнових (реальних) опціонів.

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінювання вартості бізнесу є доходний. Він ґрунтується на допущенні, що вартість підприємства можна визначити як суму доходів, які воно приносить своєму власникові.

Таким чином, головним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства.

***Вирішальні фактори високої конкурентоспроможності фірми:***

- переваги її товару над товарами конкурентів;
- нижчі витрати і, відповідно, ціни;
- переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом – швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві.

Усі ці чинники в сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію фірми серед конкурентів у просторі ємності ринку.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [1, с. 253-255; 2, с. 49-57; 4, с. 27-41; 49, с. 134-140].

## ТЕМА 4

# АНАЛІЗ І ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 4.1. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства і теоретичні основи її аналізу

Базовою топ-характеристикою господарської діяльності будь-якого суб'єкта є ефективність (від терміна «ефект»). У контексті «умови (ресурси, причина) – результат» **ефективність** – це результативність операційних процесів підприємства або його бізнес-діяльності у цілому.

Сучасними методологічними підходами до визначення ефективності є: цільовий, системний та організаційно-поведінковий.

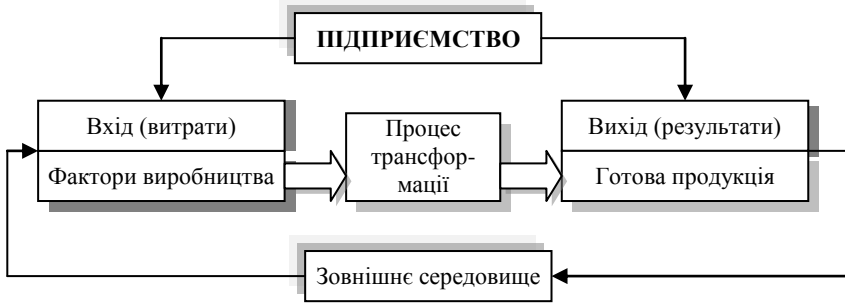
**Цільовий підхід** до визначення ефективності є найбільш поширеним. У відповідності з ним критерієм ефективності є ступінь досягнення цілей підприємства. «Те, що ми розуміємо під ефективністю» – стверджував Р.Бернард «– полягає у виконанні поставлених цілей. Ступінь їх виконання відображає ступінь ефективності». Отже, критерій ефективності в рамках даного підходу виражається як співвідношення:

$$\hat{E}_a = \frac{\text{досягнені результати}}{\text{цілі}} \quad (4.1)$$

Альтернативою цільового підходу до визначення та оцінки ефективності діяльності підприємства є **системний підхід**. В рамках системного підходу підприємство розглядається як складна динамічна система, яка отримує ресурси (фактори виробництва) із зовнішнього середовища (більш великої системи), здійснює цілеспрямований процес їх трансформації і повертає їх у зміненій формі (товари і послуги) у зовнішнє середовище (*рис. 4.1*).

Системний підхід ґрунтується, по-перше, на врахуванні важливої ролі зовнішнього середовища у визначенні та оцінці ефективності підприємства і, по-друге, критерій ефективності повинен відображати як рівень взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, так і стан повного циклу «вхід (витрати) – процес – вихід (результати)», а не тільки його результативність, як це має місце у цільовому підході.

**Організаційно-поведінкова концепція ефективності**, авторами якої є американські економісти Д. Л. Гібсон, Дж. Іванцевич та Джеймс Х. Доннелі-молодший, ґрунтується на управлінському підході до визначення та оцінки ефективності.



**Рисунок 4.1 - Компоненти підприємства як економічної системи**

Кінцевим критерієм організаційної ефективності визначається здатність організації (підприємства) зберігати свої позиції як елементу більш складної системи, яка поглинає, переробляє і повертає ресурси у зовнішнє середовище. У часовому вимірі оцінка ефективності функціонування підприємства має відбуватися у коротко-, середньо- та довгостроковому планах, які відображають стадії життєвого циклу підприємства.

У короткостроковому плані «ефективність організації – це відношення «виходів» до вхідних факторів»; у середньостроковому плані – це «здатність організації функціонувати певний час» на основі її конкурентоспроможності та розвитку (інвестування); у довгостроковому плані – це «здатність організації забезпечувати виживання та її цілісність як системи».

Організаційно-поведінкова концепція ефективності ґрунтується на основних положеннях системного підходу, але підсилює його внутрішню логіку з позиції чинника часу. Застосування організаційного підходу до характеристики металургійної промисловості України дозволяє у короткостроковому періоді визначити її як *ефективну*, бо нарощування обсягу експорту металопродукції з України, яке ґрунтується на тимчасових факторних перевагах, сприяє збільшенню валютних надходжень та забезпечує фінансові умови відтворення експортоздатності металургійних підприємств України. Але у середньо- та особливо у довгостроковому періодах вона має бути визначеною як *неефективна* в силу як великої

залежності від кон'юнктури світового ринку, так і в силу нерозвиненості стратегічних чинників розпитку даної галузі.

Одним із критеріїв ефективності є **конкурентоспроможність економічного суб'єкта**. Основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності є наступні:

**1. Відносний (порівняльний) характер.** Конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку.

**2. Релевантний характер** критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища.

**3. Часовий характер (динамічність)** критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.

У залежності від географічної координати бізнесу суб'єкта ринку розрізняють: **національний, регіональний та міжнародний (глобальний) рівні конкурентоспроможності**.

**На корпоративному рівні** в аналізі конкурентоспроможності підприємства (організації) важливого значення набуває застосування логістичного підходу.

Для аналізу стратегічних цілей і дій фірми у західній економічній літературі широко використовується поняття «**місія**», яке визначає філософію фірми у головному напрямку її бізнесу і яке дуже часто трактується як **правило «семи R-s»**, або **логістичний мікс** (за аналогією з маркетинговим міксом): «Ensuring the availability of the right product, in the right quantity and the right condition, at the right place, at the right time, for the right customers, at the right cost».

Зміст логістичного міксу зводиться приблизно до наступного: *«Забезпечення наявності необхідного продукту у потрібній кількості і якості в необхідному місці у встановлений час для конкретного споживача з найкращими витратами»*. Логістичний підхід дозволяє визначити **ключові показники конкурентоспроможності підприємства – якість, час і витрати** – як своєрідні вимірники конкурентної позиції підприємства на ринку.

У своїй книзі «Конкуруючи з часом» автори Бостонської консультативної групи стверджують: «Сучасною інновацією є конкуренція на основі часу. Вимогою до працівників у ефективних компаніях має стати перехід у їхній роботі від конкурентних витрат і якості до конкурентних витрат, якості і своєчасного реагування».

Отже, конкурентоспроможність може бути визначена як певна суміш компонентів якості, швидкості виконання операційних процесів та витрат підприємства. Конкретний склад цієї суміші та конфігурація її компонентів визначається умовами релевантного конкурентного ринку та характером бізнесу підприємства.

Вирішальна роль показників якості, часу і витрат у формуванні конкурентних переваг в умовах сучасного міжнародного бізнесу визначається дослідниками у більшості сучасних теорій конкуренції. Концентрація зусиль (фокусування) на одному з цих стратегічних напрямків, наприклад на витратах, здатна забезпечувати фірмі лідерство у витратах на визначеному сегменті ринку, де цей чинник має вирішальне значення. Акцент на час (швидкість) виведення нового продукту на ринок, навпаки, надає переваги піонерній фірмі. Одночасний акцент на зниження витрат, підвищення якості продукції і швидкості виведення її на ринок може позиціонувати фірму як лідера на конкурентному ринку. «Всі автомобілебудівники – зазначає Б. Гейтс, творець однієї із найбільших ТНК «Microsoft Corporation» – використовують однакову сталь, одні ті ж верстати, реалізують схожі, виробничі процеси і несуть приблизно однакові транспортні витрати. Виділитись серед конкурентів виробник може лише за сумою таких чинників, як якість проектування продуктів, ефективність використання зворотного зв'язку зі споживачами для покращання продуктів і послуг, швидкість удосконалення виробничих процесів, якість маркетингу продуктів і ефективність управління розповсюдженням продукції і поточними запасами».

Якщо визначальна роль ключових чинників конкурентоспроможності підприємства – якості, часу і витрат – відносно обумовлюється причинами ендогенного характеру, то конкретний стан і співвідношення між ними залежать як від умов, сформованих на мезо- і макрорівнях економіки, так і від внутрішніх зусиль персоналу підприємства, його здатності реалізувати порівняльні національні і галузеві переваги, впроваджувати нові підходи і нововведення, тобто умов екзогенного характеру. У ланцюгу цих умов вирішальну роль відіграють технологічна активність підприємства, його здатність виявляти, створювати й впроваджувати технологічні інновації.

Зростання ролі технологічних перетворень у формуванні конкурентних переваг суб'єктів світового ринку посилює значущість теоретичного аналізу міжнародної технологічної (інноваційної) конкурентоспроможності підприємства – її сутності, походження, показників та механізму формування.

**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:*

1. Констатація тієї реальності, що зростання концентрації сучасного ринку технологій (у формі його олігополізації або монополізації) є *результатом, а не причиною* успішних інновацій і їх надійного захисту підприємствами-інноваторами розвинених країн.

2. Технологічна активність підприємств у значній мірі визначається їх *галузевою належністю*. Технологічні можливості галузі, у свою чергу, визначаються їх структурою та рівнем концентрації.

3. Технологічний прогрес в *атомістичних галузях* (торгівля, харчова промисловість, переробка сільськогосподарської продукції тощо) у вирішальній мірі залежить від технологій, які генеруються в інших, більш *концентрованих, галузях* промисловості (машинобудування, хімічна та ін.).

Формування міжнародної технологічної конкуренто-спроможності підприємства відображається як ланцюг причинності **«інновація – структура ринку (концентрація) – зростання міжнародної технологічної конкурентоспроможності підприємства»**. Логіка взаємозв'язків між інновацією, структурою ринку і рівнем технологічної конкурентоспроможності підприємства наведена на *рис. 4.2*. Повне відшкодування витрат на НДДКР і збільшення прибутковості бізнесу інноватора можливі тільки за умови повного витягнення ним квазірентного потенціалу нововведення, що, у свою чергу, передбачає зміну структури ринку у напрямку його монополізації інноватором (*рис. 4.2*). Невиконання цієї умови призводить до зворотного – *гальмуючого впливу* структури ринку на рівень конкурентоспроможності інноватора: зростання кількості симетричних конкурентів зменшує частку технологічної квазіренти кожного з них до рівня, який стає недостатнім навіть для відшкодування витрат інноватора на НДДКР, що уповільнює його стимулює до технологічних інновацій.





**Рисунок 4.2 - Взаємозв'язки між інновацією, структурою ринку і міжнародною технологічною конкурентоспроможністю підприємства**

Отже, структурний підхід до аналізу технологічної конкурентоспроможності підприємства вказує на існування сутнісних взаємозв'язків між мотивами до інновацій, структурою ринку і рівнем конкурентоспроможності підприємства.

Його застосування надає можливості виявити причини агресивної поведінки тих технологічних лідерів (і урядів їх країн), що вдаються до жорсткого гальмування або знищення конкурентів, які кидають виклик їх домінуванню. Прикладами подібної поведінки є реакція американських компаній і уряду США на виробництво компакт-дисків в Україні, гальмування виробництва українського літака АН-70 компаніями західних країн та їх урядами.

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

**Економічна діагностика** (від грецького *diagnostikos* – здатний розпізнавати) – вивчення стану економічного суб'єкта за певними ознаками.

**Діагностика міжнародної конкурентоспроможності підприємства** – системний цільовий аналіз, спрямований на виявлення, оцінку загрози розвитку та подолання проблем функціонування підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

**Проблемою** функціонування підприємства як суб'єкта світового ринку є **розрив (протиріччя) між реальним станом конкурентоспроможності (об'єктом управління) і бажаним станом**, який відповідає стратегічним цілям функціонування підприємства на даному ринку. Створити необхідне аналітичне підґрунтя для розв'язання цих проблем – основне завдання діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Структурно-логічна схема процесу діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства наведена на *рис. 4.3*.

Діагностика стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства не тільки має констатувати факт виникнення проблеми, а й надавати суб'єкту управління аналітичну інформацію щодо оцінки можливості та засобів її подолання.

Декомпозиція процесу діагностики проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства визначається логікою і послідовністю наступних етапів та основних завдань діагностичного дослідження:

*Етап 1-й. 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.

Під **скануванням** розуміється безперервне упорядковане спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які характеризують ступінь сприйнятливості внутрішніх та зовнішніх умов для досягнення стратегічних завдань підприємства та забезпечення його життєдіяльності.



**Рисунок 4.3 - Структурно-логічна схема процесу діагностики проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Інформаційна база дослідження має складатися з двох інформаційних підсистем (блоків) — внутрішньої та зовнішньої.

Інформація, що формується в них, має давати повне та об'єктивне уявлення щодо ринково-товарної та просторово-часової структури зовнішньоекономічних операцій підприємства, обсягів і термінів їх виконання та фінансових платежів, що їх супроводжують. Накопичення зовнішньої інформації має здійснюватись шляхом моніторингу зовнішнього середовища підприємства і, насамперед, у таких його вимірах, як структура ринку, рівень фрагментованості та чинники конкуренції на ньому, правове та соціокультурне поле конкуренції.

*Етап 2-й.* **Діагностика проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації)** має здійснюватися у наступному порядку. На базі даних публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів економічного аналізу ідентифікується загальний рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Якщо ситуація визначається нормальною, процес діагностики рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства можна вважати закінченим. Якщо ж виявляються ознаки наявності проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства – розриви в реальному і бажаному її рівнях, які викликають сумніви чи занепокоєння у керівництва – то має бути здійснено перехід до поглибленого аналізу проблеми та визначення основних чинників її виникнення.

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. Виявлений у перебігу дослідження перелік позитивних факторів впливу слід розглядати як потенціал подолання проблеми.

*Етап 3-й.* **Прогнозування наслідків виникнення проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).** 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».

Якщо прогноз динаміки наведених показників адаптаційних можливостей підприємства має тенденцію до погіршення, то це скорочує час і посилює потребу у прийнятті дійових і навіть радикальних рішень щодо функціонування підприємства на даному

зовнішньому ринку. Якщо ж очікуються позитивні тенденції, то локалізація проблеми і вихід з неї мають ґрунтуватися на інших організаційно-економічних заходах подолання проблеми.

*Етап 4-й. Дослідження та оцінка потенціалу подолання проблеми конкурентоспроможності* має ґрунтуватися 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 (нереалізованих можливостей), що можуть бути залученими до локалізації проблеми та її подолання.

Декомпозиція процесу діагностики проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства дає можливість чітко структурувати процес дослідження, визначити завдання та об'єкт окремих етапи діагностики та надавати суб'єкту управління об'єктивну інформацію для прийняття необхідних управлінських рішень.

#### **4.3. Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на зовнішніх ринках**

Оцінювання стану конкурентного середовища полягає в аналізі ключових характеристик названих вище факторів і складається з ряду взаємопов'язаних процедур.

**Характеристика державної політики в галузі регулювання конкуренції.** При оцінюванні державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи.

*1. Антимонопольна політика*, яка визначає засоби і методи контролю і обмеження існуючих природних і державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до примусового розукрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою запобігання появи 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.

2. *Фінансова політика стимулювання конкуренції*, яка включає: регулювання обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції.

3. *Регулювання експорту та імпорту продукції* на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики.

4. *Участь держави у виробництві й реалізації продукції* за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень та ін.

5. *Державна стандартизація* продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.

6. *Регулювання видобутку корисних копалин*, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.

7. *Патентно-ліцензійна політика*, яка законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.

8. *Соціальний захист споживачів* за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

**Оцінювання можливості появи нових конкурентів.** Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшенню) часток ринку, які раніше належали підприємствам галузі. Це тягне за собою загострення конкуренції і як наслідок - зменшення цін і зниження рентабельності. Реальність такої загрози залежить від рівня «вхідного бар'єру» в галузь і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Рівень «вхідного бар'єру» — це сукупність економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва. Він визначається рядом факторів, які необхідно виділити і оцінити. Розглянемо їх.

1. *Переважаючий тип виробництва в галузі і пов'язаний з ним рівень галузевої собівартості.* 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 та ін.

2. *Ступінь диференційованості продукції.* 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.

3. *Доступність каналів розподілу продукції.* 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.

4. *Потреба в додаткових капітальних вкладеннях.* Потреба нового виробництва у значних фінансових ресурсах на початкових етапах його діяльності веде до фінансового виснаження і обмежує можливості входження в галузь.

5. *Консерватизм існуючої системи, поставок.* 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.

6. *Фактори, які визначають високий рівень собівартості у підприємств, що входять до галузі і не пов'язані з масштабом виробництва, зокрема:*

- 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.

**Визначення особливостей впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції.** Сила впливу різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції може бути значною за наявності таких умов.

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 обширну 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.** Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі, головним чином, за допомогою двох засобів – ціни і якості товарів та послуг. При цьому 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 заміників 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.

**Оцінювання загрози з боку товарів-замінників.** Такі товари можуть бути важливим фактором, який впливає на інтенсивність конкуренції

Щодо товарів-замінників на ринку існує правило цінової привабливості: якщо ціна на один з товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його замінником. В результаті покупці переорієнтовуються на виробників, які пропонують дешевшу продукцію. Така загроза товарів-замінників стає більш реальною, чим більше:

- кількість ефективних замінників вироблюваного товару;
- обсяг виробництва товарів-замінників;
- різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх.

Крім того, практика бізнесу свідчить про приклади незаконної імітації і дублювання відомих товарів і товарних знаків. Такі замінники також загострюють конкуренцію, тому що змушують основного виробника вдаватися до створення додаткових атрибутів товару, які підвищують ціну виробу і унеможливають копіювання (імітацію) характеристик товару-оригіналу з боку нелегального виробника.

Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов щодо п'яти розглянутих елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції.

Саме рівень активності конкурентного середовища є визначальним моментом у побудові маркетингової політики підприємства, у виборі засобів і методів ведення конкурентної боротьби.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища є міра протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші, або **інтенсивність конкуренції**. Виділяють три агрегованих фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме: характер розподілу ринкових часток між конкурентами, темпи зростання ринку, його рентабельність.

**Розподіл ринкових часток між конкурентами та інтенсивність конкуренції.** Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами звичайно користуються показником, який відображає міру концентрації виробництва галузі. Такий показник дає можливість оцінити міру монополізації ринку і є величиною, зворотною інтенсивності конкуренції. Для розрахунку використовується чотиричастковий показник, концентрації ( $CR_4$  – Concentration Ratio):

$$\tilde{NR}_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (4.2)$$

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.

Так, у 1968-1984 рр. цей показник використовувався департаментом США для оцінювання міри концентрації товарних ринків. У випадку, якщо  $CR_4$  перевищував 0,75 (75%), то запроваджувались обмеження на злиття (поглинання) підприємств, тому що даний ринок розглядався як об'єкт монопольної практики.

Тепер коефіцієнти концентрації розраховуються і відслідковуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50, 100 провідних підприємств ринку; в Німеччині, Великій Британії і Канаді – для 3, 6, 10. З середини 80-их років  $CR_4$  став використовувати і в країнах Східної Європи, зокрема в Угорщині і Польщі.

**Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції.** Прискорене зростання ринку навіть при рівних потужностях конкурентів може усунути багато які протиріччя між підприємствами за рахунок задоволеності їх темпами розвитку. Наприклад, високі темпи на ринках, які швидко розвиваються і які забезпечуються зростаючим попитом і пропозицією товарів, відсувають на задній план проблеми конкуренції. Це відбувається головним чином через те, що

ринкові частки підприємств збільшуються не за рахунок конкурентів, а за рахунок зростання кількості споживачів або обсягів (кратності) покупок уже існуючими споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції спадає.

Але прискорене зростання не може бути нескінченним. З багатьох об'єктивних і суб'єктивних причин будь-який ринок товарів переживає стан стагнації, застою або невеликого позиційного зростання, коли збільшення обсягу продаж підприємства може відбуватися в основному за рахунок переманювання споживачів у конкурентів та/або погіршення позиції конкурентів. У такій ситуації активність конкурентної боротьби значно зростає. Цей факт необхідно враховувати в разі комплексного оцінювання інтенсивності конкуренції. Головна складність такого розрахунку полягає в неоднозначності визначення граничних значень темпів зростання, за межами яких інтенсивність конкуренції мінімальна (зона значень темпів зростання – понад 100%) або наближається до максимуму (значення темпів зростання – менше ніж 100%). Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70% і 140%. У цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягу продаж на даному ринку.

**Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.** Іншим важливим економічним фактором, який визначає інтенсивність конкуренції, є коефіцієнт рентабельності даного ринку ( $P_p$ ), який визначається відношенням сукупного прибутку, одержаного підприємствами на даному ринку ( $\Pi$ ), до загального обсягу продаж ( $O_p$ ):

$$D_{\delta} = \frac{\dot{I}}{\hat{I}_{\delta}} \quad (4.3)$$

Ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, порівняно безконфліктними прийомами й методами і які не зачіпають інтереси конкурентів. Із зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну.

Для зручності проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках (сегментах ринку) і оцінки їх привабливості (з точки зору конкурентної активності) може бути корисним оперування узагальненою характеристикою інтенсивності конкуренції. Крім бази порівняння вона дає можливість уточнити результати аналізу окремих елементів конкурентного середовища підприємства і більш послідовно підійти до формування спеціального аналітичного звіту.

При аналізі рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках необхідно враховувати процеси регіоналізації та глобалізації. Із формуванням регіональних ринків визначаються їх географічні межі. Це може позначитися на таких факторах, як асортимент продукції, вартість транспортних витрат тощо. І, навпаки, глобалізація сприяє розширенню географічних меж світових ринків і зменшенню можливості їх монополізації.

#### **4.4. Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства**

Діагностичне дослідження має не тільки надавати суб'єкту управління поглиблений аналіз проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства та прогнозувати її наслідки, але й визначати наявні у підприємства внутрішні сили протистояння, мобілізація яких забезпечує подолання проблеми та відтворення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Матеріальним субстратом внутрішніх сил подолання проблеми є експортний потенціал підприємства.

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

Для визначення характеристик експортного потенціалу підприємства у залежності від підходів до його формування в сучасній економічній літературі використовуються різні терміни: ефективний, конкурентоспроможний, стратегічний, адаптивний тощо. Головною характеристикою експортного потенціалу підприємства є його ефективність.

**Ефективність експортного потенціалу підприємства відображає:**

1) здатність підприємства до виживання, збереження його як цілісної системи техніко-технологічних, економічних, організаційних,

соціальних та інших елементів за рахунок як внутрішніх сил, так і додаткової «енергії» із зовнішнього середовища;

2) адаптаційну здатність підприємства до вимог зовнішнього середовища у ринково-продуктовому, технологічному, просторово-часовому та інших вимірах;

3) економічну раціональність (доходність) циклу «ресурси – трансформація – готові вироби»;

4) конкурентну позицію підприємства на релевантному зовнішньому ринку – конкурентоспроможність підприємства.

**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.

Найбільш значущими специфічними принципами формування ефективного експортного потенціалу підприємства є:

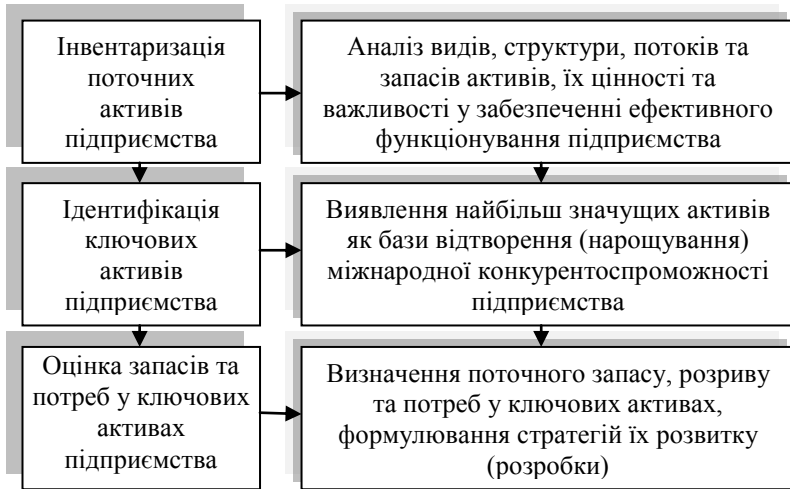
1) **принцип релевантності** (від англ. relevance – відповідність), який визначає відповідність активів і топ-характеристик підприємства завданням формування конкурентних переваг підприємства, які визначаються ключовими чинниками конкуренції на релевантному зовнішньому ринку;

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.

Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися виключно у площині вимог зовнішнього середовища. Якщо аналіз зовнішнього середовища – функція маркетингових підрозділів підприємства, то до аналізу, оцінки й ідентифікації стану внутрішнього середовища мають бути залучені й інші функціональні служби підприємства.

Початковим етапом процесу діагностики стану внутрішнього середовища підприємства, структурно-логічна схема якого наведена на *рис. 4.4*, є **інвентаризація поточних активів підприємства** (ідентифікація їх видів, структури, потоків, запасів та взаємозв'язку з діючою та майбутньою стратегією підприємства).



**Рисунок 4.4 - Основні етапи процесу діагностики внутрішнього середовища підприємства**

Зміст дій і рішень на даному етапі діагностичного дослідження внутрішнього середовища полягає в:

а) ідентифікації – категоризації та класифікації – усіх матеріальних і нематеріальних активів, які є у розпорядженні;

б) виявленні взаємозв'язків поточних активів з операційними процесами та прийнятті рішень щодо змін їх конфігурації (складу, структури, загального обсягу);

в) оцінюванні (визначенні рангів) значущості кожного з активів у площині нових вимог зовнішнього середовища.

Ідентифікація ключових активів підприємства пов'язана з виявленням категорії і типів активів, цінність (ранг) яких є найбільшою у забезпеченні успіху у конкурентній боротьбі у релевантному зовнішньому ринку.

**Ідентифікація ключових активів підприємства** здійснюється на основі двох основних підходів: 1) від поточної стратегії до ключових активів; 2) від ключових активів до потенціальної (майбутньої) стратегії.

**Оцінка запасів та потреб у ключових активах підприємства** передбачає визначення існуючого обсягу ключових активів та потреб у них, необхідних для реалізації поточної або потенціальної стратегії підприємства. Недостатні обсяги кожного виду ключових активів – розриви – мають бути закриті на основі формулювання та реалізації

програми розвитку (розробки) ключових активів підприємства.

Показники аналізу стану внутрішнього середовища підприємства та алгоритми їх розрахунку наведено у *табл. 4.1*.

*Таблиця 4.1*

**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
<b><i>I. Показники стану внутрішнього середовища</i></b>			
1.1	<b>Стан та структура активів підприємства</b>	Інформаційні дані з фінансової звітності підприємства	
1.1.1	Коефіцієнт забезпеченості реальними активами	НСБО №1-5	$\hat{E}_1 = \frac{\text{Ча́ааеуіе́е́ і́а́н́у́ а́е́нті́до́о́}}{\text{Да́ае́ті́а́ а́а́до́*но́і́а́е́о́е́а́* і́*а́де́*і́но́ а́а}}$
1.1.2	Коефіцієнт оборотності ліквідних активів	НСБО №1-5 <u>400гр.4Ф №3</u> 230 + 240Ф№1СР	$\hat{E}_2 = \frac{\text{А́е́о́да́е́ а́ді́о́і́а́е́о́ е́і́о́о́*а́ (о́*е́)}}{\text{На́о́а́а́*е́ і́а́н́у́ а́ді́о́і́а́е́о́ е́і́о́о́*а́ (о́*е́)}}$
1.1.3	Рівень економічної прибутковості підприємства	Матеріали управлінського обліку	$R = \frac{\text{Ча́ааеуіе́е́ а́і́о́*а́ а́*а́ а́е́нті́до́о́} \times 100}{\text{На́о́а́а́*е́ і́а́н́у́ а́е́о́е́а́*а}}$
1.1.4	Запас фінансової стійкості	Матеріали управлінського обліку	$\frac{\text{Ча́ааеуіе́е́ і́а́н́у́ а́е́нті́до́о́, а́*уе́уі́но́*а́} \times 100}{\text{І́а́н́у́ і́де́а́о́е́і́а́ і́,а́е́нті́до́о́, а́*уе́уі́но́*а́}}$
1.1.5	Питома вага умовно-постійних витрат у їх загальному обсязі	Матеріали управлінського обліку	$\frac{\text{І́а́н́у́ о́і́і́а́н - і́но́*е́*е́о́ а́е́о́да́о́} \times 100}{\text{Ча́ааеуіе́е́ і́а́н́у́ і́о́і́-*е́о́ а́е́о́да́о́}}$
1.1.6	Чиста рентабельність власного капіталу	НСБО №1-5 <u>22(225) Ф.№2</u> 380 СР Ф№1	$\frac{\text{*énдо́е́ і́де́а́о́і́е́}}{\text{На́о́а́а́*е́ і́а́н́у́ а́е́а́нті́а́ е́а́р*да́е́о́}}$
1.2	<b>Техніко-технологічний рівень активів підприємства</b>		
1.2.1	Тривалість технологічного циклу виробництва (у часі)	Дані технологічних характеристик виробництва, НСБО №1-5	$\frac{D}{\text{і́е́. 2.2.1}} + \frac{D}{\text{і́е́. 2.1.2}}$

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4
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	<b>Інформаційно-інтелектуальний рівень активів підприємства</b>	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
1.4	<b>Рівень організаційно-управлінської діяльності підприємства</b>		
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



Продовження табл. 4.1

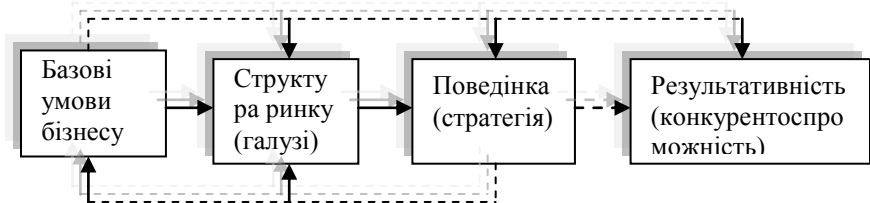
1	2	3	4
1.4.4	Рівень організаційної структури управління	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка
<b>II. Показники поточних адаптаційних можливостей підприємства</b>			
2.1	<b>Загальний обсяг експорту підприємства до цільового зовнішнього ринку</b>	Матеріали фінансової звітності підприємства	100(105) Ф№2
2.2	<b>Ринкова частка підприємства (глибина адаптації) на цільовому зовнішньому ринку</b>	Матеріали управлінського обліку	<u>п.3.1(100(105) Ф№2</u> М
2.3	<b>Рентабельність експорту підприємства</b>		
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	<b>Рівень маркетингової діяльності підприємства (маркетингового супроводження продукту) на цільовому зовнішньому ринку</b>	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка

**Рекомендована література для вивчення теми:** [1, с. 139-180; 3, с. 256-270; 35, с. 86-95; 49, с. 81-92; 51, с. 102-127; 55].

## ТЕМА 5 МІКРОСТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### 5.1. Стратегія як інструмент управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Причинно-наслідковий взаємозв'язок між станом конкурентоспроможності підприємства і його ринковою поведінкою – незаперечний факт, який визнається усіма без винятку школами та підходами сучасної економічної думки. Згідно з домінуючою парадигмою «структура ринку – поведінка – результативність» визнається, що конкурентоспроможність суб'єкта залежить від його ринкової поведінки – сукупності цілей, дій, рішень, прийомів, організаційним інструментом координації яких є ринкова стратегія. Ринкова поведінка економічного суб'єкта, у свою чергу, залежить від структури конкурентного ринку (галузі) – чинників та рівня інтенсивності конкуренції, рівня концентрації, технологічних можливостей тощо. На структуру галузі, у свою чергу, здійснюють вплив базові умови макросередовища – політичні, соціальні, еколого-економічні, соціокультурні (рис. 5.1).



**Рисунок 5.1 - Парадигма «структура ринку – поведінка – результативність (конкурентоспроможність)»**

В ідеалі результативність (конкурентоспроможність) має бути прямим наслідком раціональної поведінки підприємства у даній ринковій структурі. Але в міжнародному середовищі в силу певних причин і, насамперед, викривлення конкурентної структури ринку, такі причинно-наслідкові зв'язки можуть бути суттєво послаблені. Вплив сил макросередовища може змінювати параметри як структури світових ринків, такі поведінки суб'єктів, а отже, і рівень їх міжнародної конкурентоспроможності.

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

Роль координації цілей, дій і засобів формування конкурентних переваг суб'єкта світового ринку виконує **стратегія його міжнародної конкурентоспроможності**.

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.

Особливістю і одночасно складністю стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства є те, що конкурентоспроможність є результатом діяльності не одного будь-якого операційного підрозділу підприємства, а результатом бізнесу підприємства як цілісного явища пов'язана як із зовнішнім, так і з внутрішнім середовищем цього бізнесу.

Отже, стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства за класифікаційними ознаками може бути визначена як **міжфункціональна стратегія**. За образним виразом, стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства – це не одна нитка, використовуючи яку можна змінити конкурентний профіль підприємства, а скоріше шнур, сплетений із множини різних ниток (функціональних стратегій).

Як і будь-яка інша стратегія підприємства, стратегія міжнародної конкурентоспроможності складається з трьох головних компонентів: методології формулювання (розробки), мети і засобів її досягнення.

**Ядром, або серцевиною, стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства є її методологія** – теоретична модель, операційне (практичне) використання якої має забезпечувати ідентифікування проблеми конкурентоспроможності і визначення оптимального варіанта та засобів її подолання.

Протягом останніх трьох десятиліть в теорії та практиці менеджменту відбувався справжній «бум методологій» конкурентоспроможності, в основі якого було ствердження щодо існування єдиної та універсальної стратегічної формули, використання якої забезпечує реалізацію ринкових цілей підприємства.

Зусиллями двох головних шкіл теорії менеджменту – **інтуїтивної** (Р. Мінтцберг) і **аналітичної** (Й. Ансофф) – з використанням різних прийомів і процедур аналізу було створено

безліч моделей конкурентоспроможності. Прихильники різних шкіл стратегічного планування переконували менеджерів корпорацій брати на озброєння саме їх теоретичні моделі конкурентоспроможності, які проголошувалися ними як єдино вірні формули успіху. Певний час і в певних корпоративних умовах більшість з цих моделей дійсно сприяла вирішенню стратегічних проблем розвитку корпорацій. Але рано чи пізно, коли почалось їх застосування як «універсального препарату від усіх хвороб», моделі стратегій конкурентоспроможності давали збій. У підсумку кожна «методологія стратегічного успіху» замінювалася її субститутом – новою методологією як магічною формулою, яку, нарешті, було знайдено.

Наприкінці 80-х років ХХ ст., коли важливість стратегічного підходу до вирішення проблем конкурентоспроможності ставилась під сумнів, М. Портер обгрунтував, 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».

Наведене ствердження М. Портера, за оцінкою фахівців, є наріжним каменем будь-якої стратегії конкурентоспроможності та її методологічної бази. Зростаючий вплив сил глобалізації, технологічних перетворень, дерегулювання роблять стратегію міжнародної конкурентоспроможності підприємства і стратегічне мислення його топ-менеджерів головним інструментом формування конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства. В першу чергу це стосується підприємств – суб'єктів світового ринку, у якому в сучасних умовах майже кожна галузь знаходиться у стані «стратегічного модулювання» – стані розвитку, у процесі якого здійснюється «тектонічний зсув пластів бізнесу». Ландшафт бізнесу у географічній, продуктивній та інших його координатах у переважній більшості галузей світового ринку в умовах глобалізації світогосподарських процесів зазнає радикальних змін, а управління міжнародним бізнесом можна трактувати як завгодно, але тільки не як «звичайне».

Констатація відсутності єдиної методології формулювання стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства без сумніву є великим досягненням сучасної теорії менеджменту. Позитивність її полягає у тому, що вона збуджує менеджерів до оволодіння та

творчого використання існуючих і можливих моделей конкурентоспроможності, у тому числі на основі обережного врахування альтернативних варіантів вибору (за принципом «або-або»), на яких побудовані так звані «протилежні» стратегії.

Прикладами таких «протилежних» стратегій конкурентоспроможності можуть бути: 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).

Інша пара «протилежних» стратегій конкурентоспроможності побудована на маркетинговому питанні: «Що краще: бути лідером на ринку або ж динамічним його переслідувачем?». Насичені прикладами успіху лідерів і «перетворених» ними галузей та сегментів ринку сучасні видання з менеджменту однозначно дають відповідь на користь лідерів ринку. Але більш поглиблений аналіз цих успіхів свідчить про те, що вони є результатом як реструктуризації галузі, так і задоволення потреб споживачів за допомогою нових характеристик стандартизованих товарів і послуг. Тобто, на фундаментальному рівні лідери теж підпорядковані диктату прихованого або потенційного ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства є комбінацією багатьох складових. Методологія стратегії полягає у створенні такої моделі інтегрованого їх використання, яка дозволяє створювати цінності, які диференціюють підприємство на релевантному зовнішньому ринку.

Єдиного алгоритму або рецепту розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства не існує й існувати не може. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є інструментом дискретного використання, який можна застосовувати чи не застосовувати за принципом «вимикача». Зростаюча динамічність та складність середовища міжнародного бізнесу підприємства вимагають використання його як іманентної організаційної форми конкурентної поведінки підприємства та його такої адаптації до вимог зовнішнього середовища, у якій завершення одного циклу взаємодії є початком нового.

## 5.2. Типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства

**Типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства** – це відокремлення, систематизація та агрегування стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства за найбільш значущими їх характеристиками та ознаками.

Загальноприйнятої типології стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства, як і єдиної формули конкурентного успіху підприємства, не існує. Це зумовлено, насамперед, різноманітністю ринкових структур, характеру конкуренції в них, критеріїв конкурентоспроможності та джерел формування конкурентних переваг підприємств у певно визначених ринкових структурах.

Будь-яка стратегія конкурентоспроможності завжди пов'язана зі створенням та реалізацією конкурентних переваг підприємства. Звідси головною класифікаційною ознакою типології стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства має бути, насамперед, **вид конкурентних переваг**, який підприємство прагне створити. Можливості формування певного виду конкурентних переваг підприємства, у свою чергу, визначаються зовнішнім середовищем – галуззю, де воно конкурує, і ресурсним потенціалом підприємства.

Галузевий аспект проблеми типології стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства наведено у *табл. 5.1*.

**Першу групу** галузей світового ринку складають галузі первинного сектора економіки, які виробляють виключно стандартизовані продукти – вугілля, пшеницю, мінеральну сировину, метали, шкіру, тканини тощо. Конкурентоспроможність суб'єктів цієї групи галузей світового ринку визначається їх факторними (ресурсними) перевагами – природно-кліматичними умовами господарювання, запасами корисних копалин в країнах базування та відносною вартістю їх здобування.

Головною рисою стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств (галузей) первинного сектора економіки є:

1. Висока їх чутливість до природних умов ведення бізнесу. Так, різка зміна погодних умов господарювання для продуцентів світового ринку пшениці здатна зумовлювати як високу результативність їх міжнародного бізнесу, так і катастрофічні наслідки. Таким чином, роль самих виробників у формуванні їх конкурентоспроможності може бути менш значущою, ніж вплив чинників екзогенної групи.

Таблиця 5.1

**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
8.Аерокосмічна промисловість, продукція військово-технічного призначення	Олігополістична	Інноваційно-інституціональні переваги	Витрати, якість, швидкість	Інновації, якість, ціна та швидкість створення виробів

2. На рівень конкурентоспроможності підприємств суттєвий вплив здійснюють кон'юнктура інших ринків, стан світового економічного циклу та валютно-курсова політика країн. Так, бум у будівельній галузі провокує зростання попиту на такий мінеральний ресурс, як граніт. У той же час сильна національна валюта може зробити експорт цього продукту взагалі не вигідним.

Аналіз динаміки ресурсно-факторних переваг первинних секторів економіки країн свідчить про поступову їх девальвацію та втрату підприємствами розвинених країн. Природні та соціальні умови менш розвинених країн зумовлюють порівняно низькі витрати виробництва не тільки таких стандартизованих товарів, як пшениця, вугілля, руда, але й таких, як шкіра, метали, тканини.

Отже, конкурентоспроможність підприємств першої групи є наслідком переважного використання ними ресурсно-факторних переваг. Домінуюча роль даного виду конкурентних переваг обумовлює й домінування моделі (стратегії) міжнародної конкурентоспроможності підприємств цих галузей світового ринку, яка може бути кваліфікована як **стратегія ресурсно-факторних переваг**.

Другу групу галузей світового ринку складають капіталомісткі галузі зі значно більш високим ступенем переробки сировинних ресурсів (машинобудування, автомобілебудування, промислові виробництва, виробництва тривалого споживання). Визначальними рисами цих галузей є:

- їх олігополістична структура;
- значна роль інвестицій в оновленні (модифікації) виробів підприємств;
- дія ефекту масштабу на результативність міжнародного бізнесу підприємств;
- високий ступінь (глибина) переробки, що зумовлює виключну роль технології як чинника формування конкурентних переваг підприємств цих галузей.

Сукупна дія вищезазначених чинників обумовлює тип конкурентної поведінки підприємств цієї групи, відомий як *технологічна конкуренція*, і відповідні йому стратегії міжнародної конкурентоспроможності, які спрямовані на формування та нарощування *технологічних переваг* виробників цих галузей. Таким чином, формування та експлуатація технологічних переваг є ключовою характеристикою стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств другої групи.



**Третю групу** галузей світового ринку можна віднести до категорії науко- та інформаційноємних. В умінні створювати радикально нові вироби й швидко виводити їх на ринок полягає головна конкурентна перевага підприємств таких галузей як, фармацевтична, електроніка, інформаційні технології, авіакосмічна. Визначальними характеристиками стратегічного потенціалу підприємств цих галузей є:

- високий рівень інтелектуальних та інформаційних ресурсів підприємств та висока «пізнавальна мобільність» їх персоналу;
- високі витрати на НДДКР з метою генерування технологічних інновацій;
- інноваційний характер діяльності операційних підрозділів підприємств.

Науко- та інформаційноємність виробів як ключових характеристик їх якості та швидкості їх ринкового освоєння у цих галузях визначається рівнем *інноваційної конкурентоспроможності підприємств*. Витрати на НДДКР, підготовку та підвищення кваліфікації І персоналу підприємств стають головною передумовою створення і підтримки інноваційних переваг підприємств та програм їх нарощування.

Важливою складовою стратегій формування інноваційних переваг підприємств є державна підтримка та сприяння щодо їх використання шляхом виконання державою частини маркетингових та інноваційних функцій підприємств, створення необхідної інноваційної інфраструктури, захисту технологічних нововведень від неконтрольованого їх розповсюдження.

Класифікація галузевих структур світового ринку і відповідна їй типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є однозначною. Рух інвестицій та дія природних чинників конкурентоспроможності стає важливим чинником конкурентної боротьби у галузях першої групи, а рух інновацій у третій групі нерідко співпадає з рухом людських ресурсів (перша група). Ці процеси зумовлюють своєрідне «облагороджений» конкурентних переваг, а отже, й виникнення *змішаних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства*, які ґрунтуються на формуванні *ресурсно-технологічних*, або *інвестиційно-інноваційних*, або *інноваційно-технологічних переваг*.

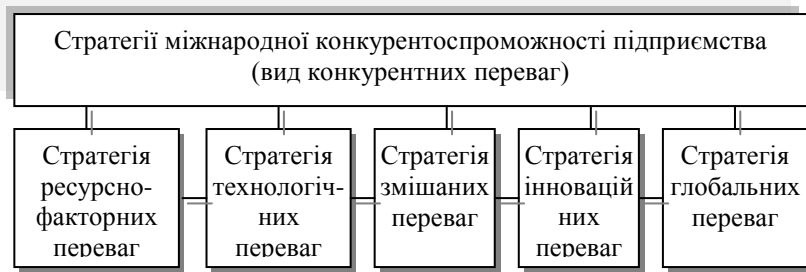
Зміни в міжнародній конкуренції під впливом глобалізації в першу чергу пов'язані з посиленням значущості позаекономічних чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств – екологічних, соціокультурних, просторових,

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 виграє вся нація (соціум), а не галузі, по відношенню до яких застосовуються більш жорсткі соціальні, екологічні та інші стандарти бізнесу.

Типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на видах конкурентних переваг, наведена на *рис. 5.2.*



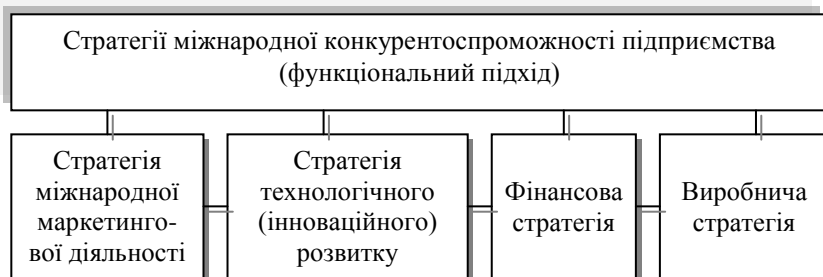
**Рисунок 5.2 - Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Підхід, що ґрунтується на визначенні домінуючого типу конкурентних переваг у галузі, є найбільш загальним рівнем агрегації стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства – відокремлення їх у такі види:

- стратегії формування ресурсно-факторних переваг;
- стратегії формування технологічних переваг;
- стратегії формування інноваційних переваг;
- стратегії формування змішаних переваг;
- стратегії формування глобальних переваг.

Операційне (практичне) використання наведених вище загальних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом їх дезагрегації (розкладу) на певні види (субстратегії) у залежності від функціональних видів операційної діяльності підприємства.

**Функціональна стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства** – складова загальної стратегії, яка визначає джерела формування конкурентних переваг на рівні операційних процесів і функціональних видів діяльності підприємства. Види функціональних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства наведено на *рис. 5.3*.



**Рисунок 5.3 - Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства (функціональний підхід)**

Кожна з функціональних стратегій має забезпечувати свій внесок у реалізацію цілей загальної стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

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

Логіка підходу «*від ресурсів до стратегії*» полягає у визнанні того, що базою формування конкурентних переваг і одночасно їх матеріальним субстратом є система ресурсів – **ресурсний потенціал підприємства**.

З позиції системного підходу **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. Сприятливість або ворожість зовнішнього середовища визначається характером його впливу на відносну цінність поточних активів підприємства – її зниження (внаслідок нездатності підприємства до адекватної «відповіді на виклик: зовнішнього середовища») або ж її зростання (шляхом поглинання підприємством «додаткової енергії з 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.

Найбільш важливими 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.

Рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається станом наступних його елементів:

■ **техніко-технологічних ресурсів** – структура та якість основних фондів, матеріало-сировинних ресурсів, рівень матеріало-, фондо- та енергомісткості виробництва, технологічний рівень виробництва;

■ **інтелектуальних ресурсів** – якість та рівень кваліфікації управлінського, виконавчого та виробничого персоналу, його пізнавальна мобільність;

■ **інформаційних ресурсів** – володіння стратегічною та оперативною інформацією, стан інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;

■ **фінансових ресурсів** – забезпечення власним капіталом, його мобільність, можливість отримання та обсяги позикового капіталу, рівень прибутковості зовнішньоекономічної діяльності;

■ **товарних ресурсів** – асортимент та обсяг товарних та страхових запасів;

■ **організаційних ресурсів** – стан організаційної структури управління, стиль та засоби управління, ефективність управлінських рішень;

■ **просторових** ресурсів – територіальні умови зовнішньоекономічної діяльності, інфраструктура регіону, рівень можливостей територіальної диверсифікації експорту.

Роль і значущість кожного з елементів стратегічного потенціалу підприємства – їх «стратегічна цінність» – визначаються галузевою приналежністю підприємства і, насамперед, такими характеристиками галузі, як: рівень фрагментованості, складність технологічних процесів, рівень вхідних бар'єрів до галузі, рівень товарної диференціації тощо.

Як було зазначено вище, теорія міжнародної конкурентоспроможності підприємства є відносно новою галуззю економічної науки, у якій існує достатньо широкий спектр поглядів та підходів щодо оцінки та тлумачення складних явищ міжнародного економічного життя. Безперечно, у цій галузі є свої лідери та визнані авторитети. Найбільш розповсюдженою є типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств, запропонована професором Гарвардського університету М. Портером (*рис. 5.4*).

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

**Рисунок 5.4 - Матриця стратегій конкурентоспроможності М. Портера**

Класифікація стратегій міжнародної конкурентоспроможності М Портера ґрунтується на визнанні двох головних видів конкурентних переваг підприємства, а саме:

а) конкурентні переваги, які зумовлені більш низькими витратами підприємства;

б) конкурентні переваги, які зумовлені диференціацією товарів підприємства, що підвищує їх споживчу цінність.

Німецьким економістом Х. Вільдеманом запропонована тест-таблиця (*рис. 5.5*), яка дозволяє швидко й наочно визначити взаємозв'язки умов конкуренції, чинників конкурентоспроможності та стратегій конкурентоспроможності підприємства. Важливою стратегічною змінною, яка впливає на тин (характер) стратегії конкурентоспроможності підприємства, за М. Портером, є сфера конкуренції, або широта ринкового сегмента, у якому конкурує підприємство.

		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	▲	▲	■

**Рисунок 5.5 - Тест-таблиця Х. Вільдемана**

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

Важливим моментом є й те, що така класифікація стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства орієнтована, насамперед, на підприємства, які функціонують у сфері індустріального бізнесу та у технологічних секторах економіки. «У центрі уваги мого дослідження, – підкреслює М. Портер, – є процес досягнення та підтримки конкурентних переваг у відносно складних галузях економіки та її індустріальних сегментах».

Вищенаведеним власне визначається причина висвітлення у даному навчальному посібнику проблеми типології стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства не з позиції відомої їх класифікації американським економістом, а з позиції більш широкого підходу, запропонованого російськими вченими, який, не вступаючи у протиріччя з підходом М. Портера, дозволяє більш повно розкрити й описати типологію стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

### 5.3. Принципи формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Процес розробки та формулювання стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства має бути керованим і вимагає врахування як загальних принципів формування будь-якої управлінської системи, так і специфічних, які притаманні саме стратегічному управлінню.

**Основними принципами формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства є:**

1. *Принцип ринкової орієнтації*, при якому 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».

2. *Принцип конвергенції* (освоєння передового досвіду досягнення високої конкурентоспроможності) і *дивергенції* (селективного використання передового досвіду в окремих галузях і сегментах світового ринку з урахуванням конкретних обставин і цілей).

Глобалізація конкуренції вимагає від підприємства постійно «обертати антену», ловлячи сигнали, які надходять звідусіль – стосовно як «голосу споживача», так і конкурентів, і їх відображення у стратегічних діях.

3. *Принцип цільової спрямованості*, який виявляє відповідність програми розвитку активів і топ-характеристик підприємства як ресурсної бази нарощування конкурентоспроможності цілям його стратегії.

4. *Принцип комплексності* – охоплення та інтеграції у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних видах діяльності підприємства.

5. *Принцип багатоваріантності*, який передбачає генерацію альтернативних сценаріїв розвитку і вибір найбільш ефективного з урахуванням реалій функціонування підприємства.

6. *Принцип інтерактивності*, який вимагає послідовного пророблення та уточнення параметрів стратегії і їх узгодження з реальними ресурсними можливостями підприємства та тенденціями розвитку галузі.

7. *Принцип гнучкості*, який передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку у разі принципових змін його параметрів і появу принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства.

8. *Принцип реалістичності* (економічної обґрунтованості). 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.

9. *Принцип етапності*. Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства має бути регламентований процедурно (в етапах) та у часі. Але ступінь регламентованості не повинен бути надмірним.

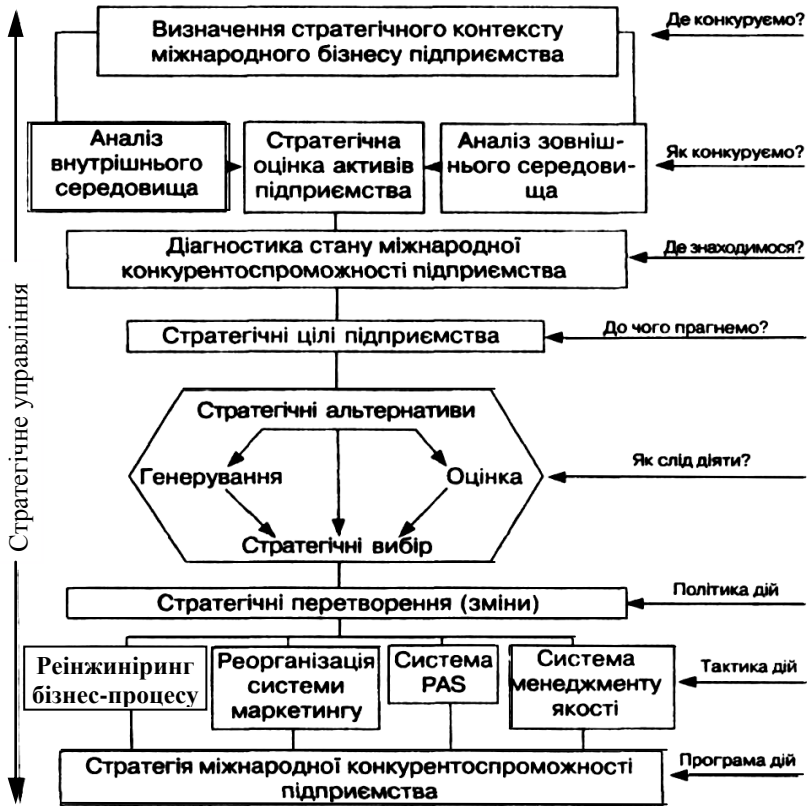
Творчий характер формування стратегії – запорука її реалістичності та ефективності.

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

Розробка стратегії – найбільш складний та відповідальний етап процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. У широкому значенні розробка стратегії означає формулювання того, яким має бути бізнес підприємства у релевантному зовнішньому ринку, якими повинні бути його цілі і яка конкурентна політика та тактика мають бути необхідними для їх досягнення. Основні етапи процесу розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства наведено на *рис. 5.6*.

Сучасні підходи до розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на використанні концептуальних положень *стратегічного управління*, головною характеристикою якого є спрямованість на розвиток стратегічних аспектів бізнесу підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі, а не досягнення кращих фінансових результатів діяльності у короткостроковій перспективі. Глибина розуміння вищим рівнем управління стратегічного контексту міжнародного бізнесу підприємства у вирішальній мірі визначає його бачення щодо головного напрямку змін поточної стратегії підприємства.





**Рисунок 5.6 - Основні етапи процесу розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Дослідження характеру взаємозв'язків підприємства з зовнішнім середовищем, глибинних джерел конкуренції, поточних та майбутніх змін у ньому має бути спрямоване на ідентифікацію на ранніх етапах стратегічного управління реальних і потенційних стратегічних проблем функціонування підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Реалістична оцінка ступеня гостроти цих проблем, їх наслідків та нагальності подолання є завершальним діагностичним кроком в аналізі та визначенні стратегічного контексту міжнародного бізнесу підприємства.

Політика, тактика та варіанти дій, пов'язаних зі стратегічними проблемами міжнародного бізнесу підприємства, вимагають

формулювання чіткої, реальної та глибоко продуманої *стратегічної мети*: «До чого прагне підприємство?» (рис. 5.6). Формулювання стратегічних цілей підприємства здійснюється у взаємодії корпоративного рівня управління, оскільки саме на ньому концентрується інформація щодо результатів стратегічного спостереження, і функціонального рівня управління центральними службами й операційними підрозділами підприємства.

Не дивлячись на цільову (тобто орієнтовану на кінцевий результат) природу підприємства (організації), всезагального узгодження відносно «офіційної» стратегічної цілі підприємства як у теоретичному, так і практичному плані не існує. Кожне підприємство має власну явно або неявно виражену ієрархію (рівні) цілей (рис. 5.7).



**Рисунок 5.7 - Ієрархія (рівні) цілей підприємства**

Найвищий рівень у структурі цілей підприємства – **стратегічні наміри** – відображає довгострокову концепцію виживання підприємства та його ринкової поведінки у галузі.

*Другий рівень* – **стратегічна спрямованість** – конкретизує стратегічні наміри підприємства у площині тих аспектів бізнесу, які спроможні забезпечити ефективну його адаптацію до вимог зовнішнього середовища.

Стратегічну спрямованість у більш короткому часовому горизонті конкретизують *стратегічні цілі підприємства*. Даний рівень ієрархії цілей вносить у ринкову поведінку підприємства певну осмисленість стосовно кінцевого результату дій в межах визначеного часового горизонту. Найбільш конкретним і відносно легко формульованим є *рівень операційних цілей та завдань*, який визначає цільові параметри діяльності операційних підрозділів та функціональних структур підприємства.

Операційні цілі підприємства є «реальними» управлінськими цілями. Прикладом формулювання операційної цілі може бути забезпечення «фінансової життєздатності підприємства». Цільовим критерієм фінансової життєздатності підприємства може виступати його здатність оплачувати рахунки або ж формувати резервні фінансові ресурси. Разом з тим операційні цілі – тільки одна «координата» дій. В кінцевому рахунку зміст стратегічних цілей підприємства визначається взаємодією його власних характеристик і характеристик конкурентної ситуації на ринку. Обґрунтоване формулювання стратегічної цілі підприємства створює аналітичне підґрунтя для пошуку відповідей на ключове питання: «Як слід діяти?» (рис. 5.6). Складність даного етапу процесу управління розробкою стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства полягає, насамперед, у відкритому характері задач (питань) даного типу, тобто множина допустимих альтернатив, оцінок та наслідків є пустою.

На найбільш абстрактному рівні **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. Проте можна вказати на наступні **принципи генерування стратегічних альтернатив**, дотримання яких сприяє вибору найкращої з них:

- *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).

Логічну основу для генерування стратегічних альтернатив складає поточна стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства та очевидність її вдосконалення або зміни. **Технологія генерування стратегічних альтернатив** ґрунтується на використанні наступних організаційних процесів, прийомів та процедур генерації ідей:

– *моделювання конфлікту*, при якому 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;

– *генерування сценаріїв*, у перебігу якого створюється кілька альтернативних картин майбутнього підприємства, що дозволяє менеджерам уявити можливу ситуацію з різних сторін до її реального появу;

– *«мозковий штурм»*, 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;

– *адаптивний пошук на основі теорії гри та хаосу*, при якому менеджерами «дестабілізується» ситуація «до межі хаосу», а потім обирається альтернатива найбільш доцільної адаптації підприємства та вирішення конфлікту.

Генерування стратегічних альтернатив (створення достатньо широкого їх набору) зменшує вірогідність прийняття нерационального управлінського рішення, Оцінка продуктивності (доцільності використання) висунутих альтернатив ґрунтується на їх порівняльному аналізі із застосуванням скринінгових стандартів або критеріїв елімінації.

**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 *допустимих альтернатив*.

Головними елементами (умовами та обмеженнями), які формують скринінговий стандарт ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства, є:

1) можливість (перспективи) забезпечення більш високої прибутковості зовнішньоекономічних операцій підприємства;

2) вірогідність та «ціна» реалізації стратегії, які визначаються масштабами розриву між реальним і бажаним станом активів і топ-характеристик підприємства, який має бути закритим у процесі реалізації стратегії;

3) прийнятність співвідношення ризику та винагородження в рамках даної стратегії.

*Перша складова* 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.

*Друга складова* 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 непринятною».

*Третя складова* 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.

**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:

$$EP_k \geq EP_c, \quad (5.1)$$

де  $EP_k$  – кумулятивний ефект від реалізації альтернативного варіанта;

$EP_c$  – 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.

Визначення стратегічного вибору має бути доповнено планом стратегічних змін, необхідних для реалізації виявленого у перебігу генерації, оцінки та ранжування найбільш раціонального варіанта досягнення конкурентних переваг.

**Стратегічні зміни (перетворення)** у гранично простому їх визначенні – 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.

**Організаційний рівень** 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** процесу управління орієнтує його 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», до виконання яких мають бути залучені провідні фахівці підприємства, а у разі їх відсутності доцільно використовувати послуги зовнішніх консультативних фірм.

**Управлінський рівень** реалізації стратегії 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.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [2; 3; 6; 23; 29, с. 90-103, 108-112; 40, с. 85-92; 49-54].

## ТЕМА 6

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ

### 6.1. Сутність, цілі та завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

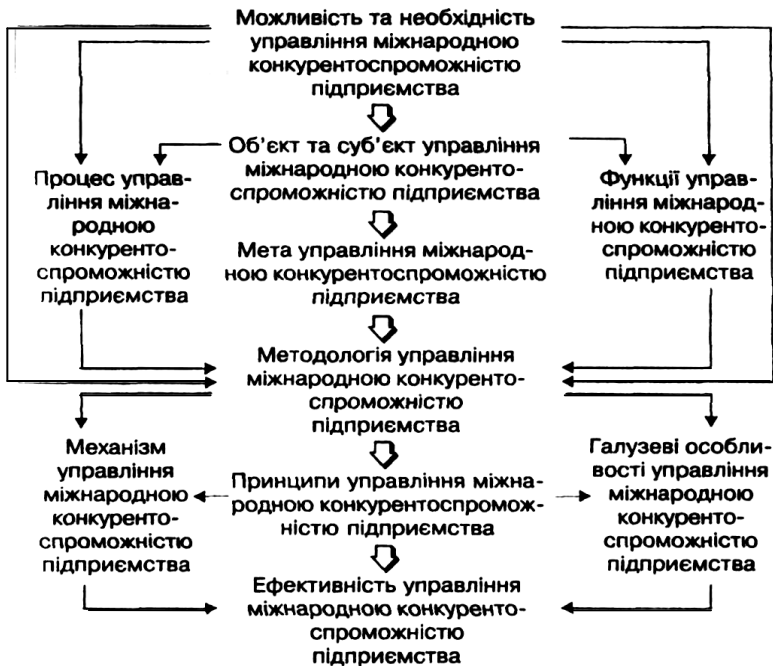
Виключна роль конкурентоспроможності як єдино вірного критерію й «арбітра» міжнародного економічного обміну зумовлює необхідність впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Як теоретична модель й засіб впливу на об'єкт управління, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є специфічним функціональним напрямом менеджменту підприємства, якому властиві специфічні зміст, цілі, завдання та організаційно-економічні засоби їх реалізації. У цьому відношенні поняття «*управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства*» не слід ототожнювати з поняттям «*регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства*», яке є категорією макроекономічного рівня, що охоплює заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу держави на рівень конкурентоспроможності суб'єкта її зовнішньоекономічної діяльності.

Головними критеріями розмежування понять «*управління*» та «*регулювання*» міжнародної конкурентоспроможності підприємства є **характер впливу, спрямованість та обсяг повноважень** суб'єкта впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства** – це *засіб прямого впливу на об'єкт управління*, який має імперативний характер, у той час як регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства є *засобом непрямого впливу на об'єкт управління*, який зобов'язує останнього діяти в руслі об'єктивних економічних законів, формою реалізації яких виступають нормативно-правові засоби та акти. Сучасна концепція управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління підприємством, взаємозв'язок між якими наведено на *рис. 6.1*.

**Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства** являє собою напрям менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.



**Рисунок 6.1 - Взаємозв'язок елементів системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**

**Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства** є рівень міжнародної конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції.

Проблеми рівня міжнародної конкурентоспроможності не є лише; власною справою окремого підприємства, оскільки воно виступає як частина більш складної національної, територіальної й галузевої господарської системи. Вплив рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства мають відчувати не тільки його робітники, а й партнери по кооперації, місце (регіон) розташування підприємства та держава, валютні надходження бюджету якої формуються з доходів суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, проблема міжнародної конкурентоспроможності підприємства має не тільки мікроекономічний зміст, а й загальнодержавний характер.



Визначення цього факту об'єктивно обумовлює **головне завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства** – забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства як суб'єкта світогосподарських зв'язків за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

**Суб'єктами** управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Сучасна світова практика дає можливість визначити наступні п'ять груп суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства:

1) **власник підприємства**, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

2) **вищий управлінський персонал підприємства** (заступники директора та керівники підрозділів операційної діяльності підприємства, з яких складається ланцюг цінностей підприємства);

3) **лінійні менеджери** операційних підрозділів підприємства, які мають відповідний рівень підготовки (бажано на рівні магістра);

4) **менеджери-економісти консалтингових фірм**, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства з метою переведення реального її рівня у бажаний;

5) **державні та відомчі управлінські структури та органи**, повноваження яких визначається відповідними нормативними документами.

**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.

**Складність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**, загалом, визначається складністю та невизначеністю міжнародного середовища бізнесу підприємства. Його функціональний зміст та характеристики мають також поєднувати логіку реалізації мікроекономічних інтересів окремого підприємства з інтересами та системними характеристиками як національної, так і світової сфер економічної взаємодії. Зростаюча динамічність змін останніх зумовлює необхідність їх своєчасного передбачення, аналізу та ефективного реагування. Тільки на основі таких стратегічних характеристик управління підприємство здатне підтримувати «руку на пульсі» та забезпечувати свою життєздатність як суб'єкта міжнародної конкуренції.

## **6.2. Методологічна основа управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**

Від виникнення перших систематизованих поглядів А. Сміта і Д. Рікардо на причини та результативність міжнародного економічного обміну до появи розвинених систем управління та регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства пройшло майже 250 років. *Класичний напрям економічної думки* і сьогодні становить теоретичну основу для розробки міжнародних і національних стратегій конкурентоспроможності, хоча, звичайно, ним не обмежується. Сучасна система управління і регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства відображає також досягнення *неокласичних шкіл і напрямів* економічної думки.

Важливою складовою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення, що містяться у *теорії світової економіки та міжнародних економічних відносин*, зокрема у таких її розділах, як міжнародна конкуренція, міжнародна економічна діяльність, її форми та регулятивний механізм.

**Методологічною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства** є сучасна теорія та практика менеджменту, концептуальні положення, принципи та інструменти, які містяться в домінуючих його концепціях (підходах) – процесному, системному, ситуаційному та стратегічному.

З позиції **процесного підходу** управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це процес цілевизначення, планування, організації, мотивації, контролю та прийняття рішень,

спрямований на формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Сукупність функцій процесу управління формує систему або **механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**, найважливішим завданням якого є забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

**Функція «цілевизначення»** обумовлює орієнтацію управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти.

**Функція «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.

Реалізація **функції «планування»** здійснюється шляхом розробки різноманітних планів, які можна класифікувати за такими ознаками:

- предмет планування;
- терміни планування;
- масштаб планування.

**Функція «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.

**Функція «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.

**Функція «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 «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.

Управлінські рішення мають бути: *обґрунтованими, цілеспрямованими, своєчасними, кількісно і якісно визначеними, оптимальними та відповідно оформленими*. Тільки за умови дотримання цих принципів прийняті рішення здатні виконувати *керуючу* (сприяння досягненню поставлених цілей), *координуючу* (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих підрозділів та фахівців) та *мобілізуючу* (активізація персоналу та виконавців) *функції*.

**Функція «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.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на активному використанні **системного підходу**, який передбачає системне бачення функціонування підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої та недетермінованої економічної одиниці. Суб'єкт управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їх роль у формуванні нових топ-характеристик та конкурентних переваг підприємства.

Використання системного підходу в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виявити характеристики діяльності підприємства і взаємозв'язки між ними, розвиток яких забезпечує досягнення ефекту важеля і синергії.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується також на **ситуаційному підході** до управління, який використовується лідерами міжнародного бізнесу починаючи з 60-х років XX ст. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на застосуванні специфічних прийомів та методів управління міжнародною конкурентоспроможністю конкретного підприємства – об'єкта управління, тобто набір обставин, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства в конкретний період часу.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства застосовує здобутки та надбання *стратегічного підходу* до управління діяльністю підприємства в цілому з врахуванням особливостей та обмежень, притаманних тільки даному напрямку управлінської діяльності. Як відомо, стратегічний менеджмент передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його міжнародного бізнесу, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого функціонування підприємства на зовнішніх ринках з врахуванням зміну його зовнішньому оточенні.

З позицій стратегічного підходу зміст управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначається як процес ефективної адаптації підприємства до вимог цільового зовнішнього ринку, який розробляється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства та стану зовнішнього ринку.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на парадигмі *ресурсного підходу* до пояснення успіху підприємства. Базуючись на такому підході, необхідно визначати та аналізувати стратегічні ресурси підприємства, забезпечувати їх поступову капіталізацію — перетворення їх з потенціалу успіху на стратегічні чинники успіху підприємства. Саме ресурсні обмеження визначають можливості та результативність програм нарощування міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Особливе значення для адаптації ресурсів підприємства до змін зовнішнього середовища мають так звані «*мета-ресурси*» (міжнародний маркетинг, топ-менеджмент, менеджмент персоналу тощо), якість яких є визначальною для зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. В умовах невизначеності та високої швидкості змін у зовнішньому середовищі посилюється значення використання *адаптивних систем управління міжнародною конкуренто-спроможністю підприємства*, які ґрунтуються на теоріях гри, хаосу та самоорганізації.

### **6.3. Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**

Операційне (прикладне) використання наведеної вище теоретичної моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можливе лише за умови формалізації його як процесу.

**Формалізація процесу управління** – це розклад, виокремлення і виявлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими етапами (блоками) процесу управління та послідовності дій, спрямованих на реалізацію поставленої мети управління.

Формалізація процесу управління є аналітичним підґрунтям для розробки його концептуальної моделі та її практичного використання.

Концептуальну модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як формалізовану послідовність дій наведено на *рис. 6.2*. Зміст кожного етапу (блоку) процесу управління в даній моделі полягає у наступному.

**Перший етап – діагностика рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.** Шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження на цьому етапі:

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;

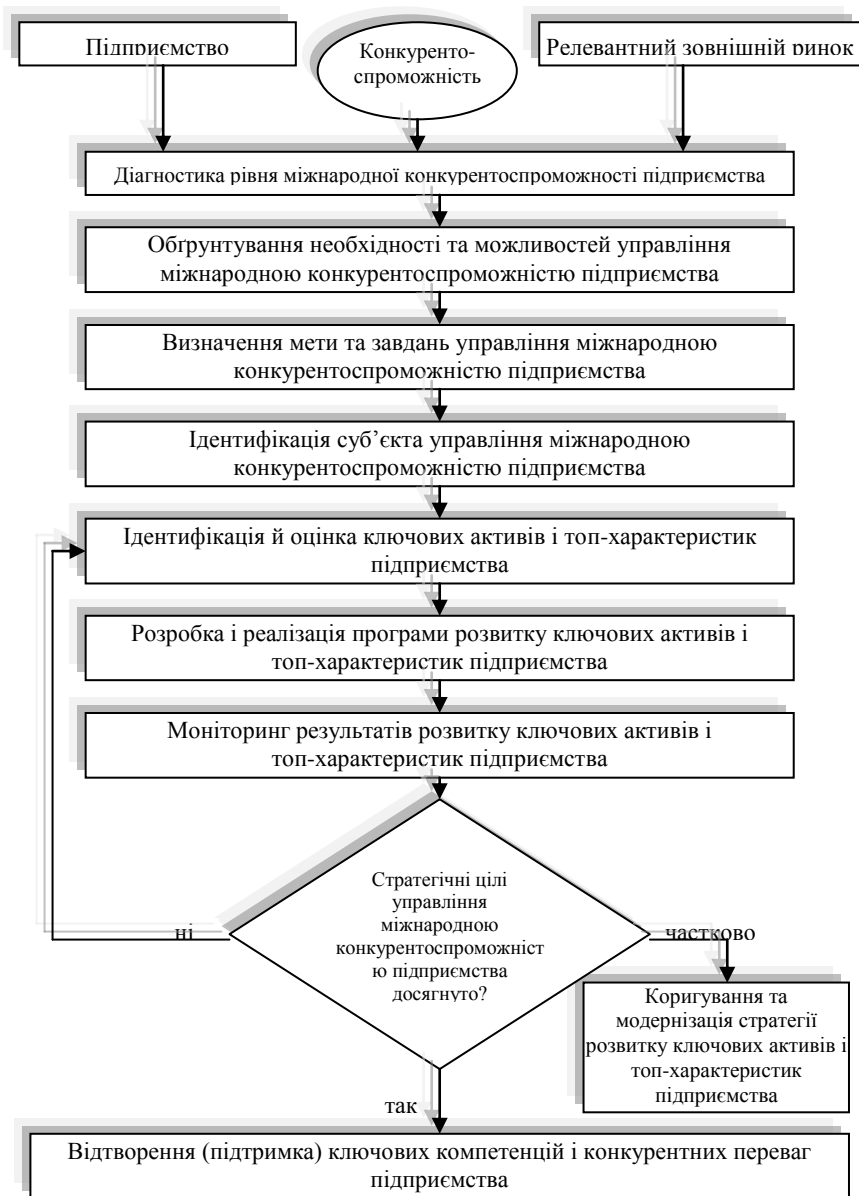
в) прогнозуються наслідки виникнення та розвитку проблеми та гострота (нагальність) її подолання;

г) визначається потенціал подолання проблеми на основі нейтралізації негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності та використання позитивних чинників впливу.

**Другий етап – обґрунтування необхідності та можливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.**

Якісне виконання діагностичного дослідження на першому етапі дозволяє сформуванню аналітичну основу для оцінки внутрішніх і зовнішніх можливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Головне завдання даного етапу процесу управління – не тільки констатувати необхідність вдосконалення бізнес-діяльності підприємства на релевантному зовнішньому ринку, але й сформуванню 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.



**Рисунок 6.2 - Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**

**Третій етап** – визначення мети та завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 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.

**Четвертий етап** – ідентифікація суб'єкта управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 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.

**П'ятий етап** – ідентифікація й оцінка ключових активів і топ-характеристик підприємства. 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. Їх виконання передбачає:

1. Виявлення операційних процесів і характеристик діяльності підприємства, які з точки зору споживача є вирішальним аргументом на користь придбання ним конкуруючого продукту. Якщо результати ринкових досліджень свідчать, що споживачі віддають перевагу, насамперед, надійності товару, то активи і характеристики підприємства, пов'язані саме зі створенням цієї цінності товару, є ключовими для даного сегмента ринку. Зусилля персоналу підприємства і його кошти мають бути сконцентровані у цьому напрямі операційної діяльності. Якщо споживач віддає перевагу скороченню терміну обслуговування, то інвестування має бути спрямованим на розвиток активів і характеристик, пов'язаних з цим операційним процесом.



2. Оцінку відповідності стану ключових активів і топ-характеристик підприємства умовам конкуренції наданому ринку. Цінність активів і топ-характеристик підприємства не є константою – вона змінюється у часі і просторі. Кількісне вимірювання розриву між реальним їх станом і станом, який зумовлено характером конкуренції на даному ринку, має визначити варіант модернізації – розвиток *існуючих* або створення й розробку *нових* активів і топ-характеристик підприємства.

**Шостий етап – розробка і реалізація програми розвитку ключових активів і топ-характеристик підприємства.** 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, які забезпечують закриття виявлених розривів та достатність для формування ключових активів підприємства.

**Сьомий етап – моніторинг розвитку ключових активів і топ-характеристик підприємства.** 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.

**Восьмий етап – відтворення (підтримка) ключових компетенцій і конкурентних переваг підприємства.** 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.

#### **6.4. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій**

В умовах інтенсифікації міжнародного економічного обміну, зростання економічної взаємозалежності країн та глобалізації світогосподарських процесів сферою особливої уваги держави є рівень конкурентоспроможності національних підприємств.

Теоретичною основою зростання ролі і функцій держави у підтримці конкурентоспроможності національних виробників є «багатомірний підхід» до міжнародної торгівлі, згідно з яким нехтування такими поняттями, як «державна безпека», «державний економічний простір», «економічні інтереси держави» та «влада» в аналізі доцільності та ефективності міжнародного економічного обміну є недопустимим. У всіх без винятку розвинених країнах світу підвищення конкурентоспроможності їх економік, галузей і підприємств є одним з пріоритетних завдань державної регуляторної політики.

Сучасний механізм державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств у розвинених країнах включає: стратегічну компоненту, методологію і методику стратегії нарощування конкурентоспроможності та організаційно-економічний механізм її реалізації – систему інститутів, методів й інструментів підтримки та зростання конкурентоспроможності.

**Стратегічною компонентою, або центральним ядром** державного механізму нарощування конкурентоспроможності економік розвинених країн є довгострокові федеральні програми конкурентоспроможності, які охоплюють усі рівні формування конкурентоспроможності – макро-, мезо- та мікроекономічний. Координацію дій щодо розробки та реалізації цих програм виконують спеціалізовані державні органи (наприклад, Рада з національної конкурентоспроможності – у США; Центр зовнішньої торгівлі

(CFCE) – у Франції). Програми базуються на моніторингу національної конкурентоспроможності, який здійснюється системою національних та світових рейтингових агентств та інших незалежних джерел економічної інформації та оцінок.

Реалізація програмних цілей та установ здійснюється шляхом розробки та впровадження **національно-державної стратегії конкурентоспроможності**, суб'єктом якої виступає «державна-система» – консолідована система держави і корпорацій як своєрідна корпорація корпорацій.

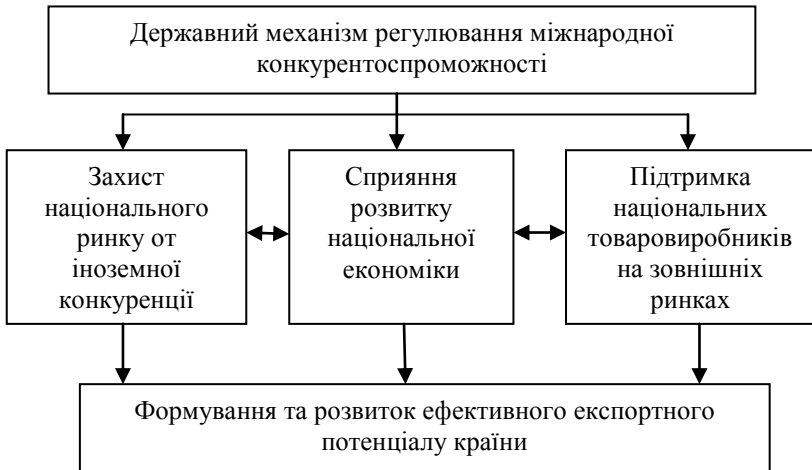
Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства полягає не у власне регулюванні його діяльності, а у реальному впливі, який держава здійснює на умови формування, розвитку та відтворення конкурентних переваг підприємства як суб'єкта світогосподарських зв'язків.

**Організаційно-економічний механізм підтримки та стимулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства** являє собою складну сукупність інституціональних, організаційних, економічних, соціальних, політичних та інших структур, інструментів і засобів державного впливу на умови формування та відтворення ресурсних, технологічних, інноваційних, глобальних та соціокультурних конкурентних переваг підприємства.

Функціональна структура механізму державного регулювання конкурентоспроможності наведена на *рис. 6.3*.

**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.



**Рисунок 6.3 - Функціональна структура державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності**

**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.

**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;

є) 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 та суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на концептуальних положеннях сучасної теорії порівняльних переваг і міжнародного поділу праці.

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.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [1; 2; 10-12; 14-21; 25, с. 339-380; 28, с. 156-170; 30-34; 41, с. 81-92; 45, с. 118-127; 47; 48; 50; 53; 55; 57-59].

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

### **МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КРАЇН У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

#### **ТЕМА 7**

#### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГАЛУЗЕЙ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

##### **7.1. Методи аналізу та оцінки стану міжнародної конкурентоспроможності галузей економіки**

«Стихийно-руйнівний» характер трансформаційних змін в економіці України у минулому десятиріччі обумовив тотальне падіння конкурентоспроможності вітчизняних галузей і підприємств. Наслідком макроекономічної кризи став «лежачий» стан не тільки цивільних галузей, але й військово-промислового комплексу країни з його відносно високим науково-технологічним і кадровим потенціалом.

У комплексі причин стрімкого падіння конкурентоспроможності вітчизняної економіки головні з них пов'язані, по-перше, з втратою конкурентних переваг макrorівневого характеру внаслідок розпаду єдиного економічного простору в межах колишнього СРСР, по-друге, з швидким відкриттям економіки країни шляхом лібералізації зовнішньоекономічних зв'язків. Дія цих чинників зумовила пряме зіткнення послаблених ціновими шоками на енергоносії і розривами коопераційних зв'язків в межах пострадянського економічного простору та не підготовлених до жорсткої конкурентної боротьби вітчизняних галузей і підприємств з набагато сильнішими іноземними конкурентами, що й сприяло їх легкому поглинанню зовнішніми контрагентами. Різниця полягала тільки у масштабах цього поглинання в різних галузях і виробництвах економіки країни.

Коригування курсу трансформаційних змін наприкінці 90-х років, перехід від «спонукальної» до «керуючої» реструктуризації економіки дозволили уникнути критичного сценарію розвитку. Але радикальні зміни, з урахуванням особливостей міжнародної конкуренції ще попереду. Розробка і впровадження ефективної стратегії нарощування конкурентоспроможності української економіки вимагає, перш за всеретельного моніторингу конкурентного стану промислово-технологічного сектора економіки, головна мета якого – визначити конкурентний статус галузей і виробництв, рівень їх

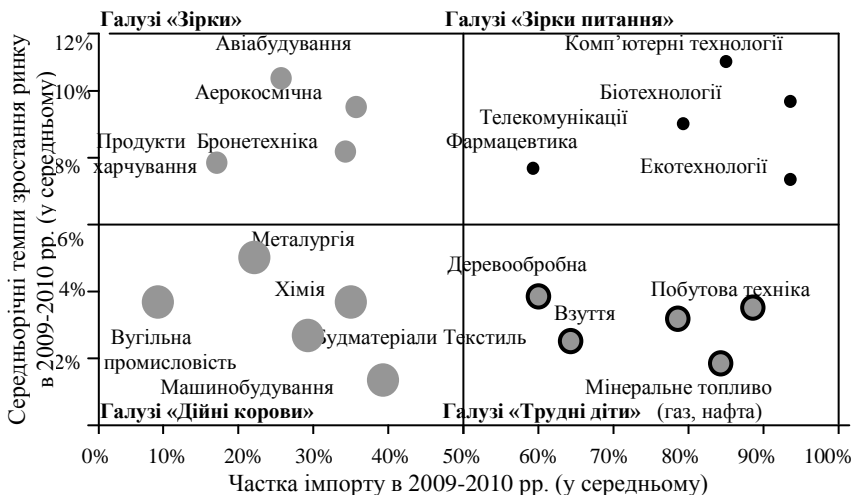
залежності від імпорту. Практично конкурентний статус галузей і виробництв може бути визначений на основі використання такого підходу міжнародного маркетингу як їх ринкова частка по відношенню до імпорту, а їх конкурентний стан – на основі методики портфельного аналізу. Мета такого підходу полягає не тільки в тому, щоб виявити пріоритетні (ключові) галузі і виробництва, що володіють потенціалом так званих проривних технологій і ефективного входження у світові відтворювальні комплекси, а й тому щоб, на базі державної селективної підтримки розвитку створити національний «технологічний ромб» країни.

Вирішенню цього питання сприяє використання матричної методики оцінки конкурентоспроможності Бостонської консалтингової групи (БКГ). Ідентифікація ключових галузей має здійснюватися з використанням чотирьох критеріїв – частки добавленої вартості у промисловості, кількості зайнятого в них працездатного населення, залежності від імпорту, потенціалу зростання і наступного експорту.

На *рис. 7.1* наведено **галузевий портфель української промисловості** в координатах «темпи зростання ринку – частка імпорту», який відображає поточний стан кожної галузі. Портфель розглядається як сукупність активів (факторів виробництва) галузі, кожний з яких володіє властивою йому прибутковістю (продуктивністю), а кожна галузь дана у вигляді круга і поміщена в один з квадрантів матриці. Важливість кожної галузі визначається розміром круга.

Застосування наведених вище критеріїв дозволяє визначити 6-7 галузей і секторів виробництва (галузі «Зірки» та «Знаки питання»), які володіють потенціалом досягнення світового рівня конкурентоспроможності. Йдеться, перш за все, про такі виробництва, що пов'язані зі створенням нових поколінь літаків, ракетноносіїв, біотехнологій, комп'ютерів, телекомунікацій та зв'язку, супутникових технологій, окремих видів продукції воєнно-технічного призначення.

Саме під такі пріоритети потрібно створювати національні науково-технічні програми, надавати фінансові ресурси та вводити механізми довгострокового пільгового кредитування. Фінансування визначених національно-технологічних пріоритетів не може бути побудоване на принципах лише комерційних ефектів, оскільки вони є частиною більш широкої системи стратегічних ефектів (де поряд з економічними критеріями стоять національно-стратегічні, гео економічні, культурологічні та ін.).



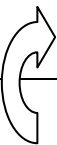

**Рисунок 7.1 - Галузевий портфель промисловості України у 2009-2010 рр.**

Стабільна конкурентоспроможність країн визначається лідерством традиційних галузей, які генерують прибутки (шляхом внутрішніх продаж і експорту) для подальшого інвестування у нові технології. Для створення таких галузей-лідерів промислово-технологічний розвиток України необхідно спрямувати від «Знаків питання» до «Зірок» і «Дійних корів».

Розширенню портфельного аналізу стану конкурентоспроможності української промисловості сприяє й аналіз **життєвого циклу** галузей промисловості у відповідності з їх стадіями розвитку і конкурентною позицією як на національному, так і на світовому рівнях.

Аналіз життєвого циклу галузей промисловості України (рис. 7.2) свідчить, що поки в Україні нема секторів-лідерів (по відношенню до великих регіональних або світових ринків), які б знаходились на початкових фазах життєвого циклу (зародження або зростання). Із «живих» галузей, орієнтованих на зовнішній ринок, виділяються металургія і хімічна, але вони в силу надмірної зношеності їх основного капіталу знаходяться між стадіями стагнації і занепаду (сектори В, Г). Більшість же з них орієнтована на внутрішній ринок і також знаходиться у стадіях стагнації і занепаду. Ситуація, що склалася, містить у собі загрозу перетворення України у технологічного аутсайдера.



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

**Рисунок 7.2 - Життєвий цикл галузей промисловості України**

З матриці життєвого циклу галузей промисловості України можна виділити ряд стратегічно важливих висновків для оцінки конкурентної позиції країни відносно зовнішнього світу.

1. Галузі, що утворюють групу А, такі як **авіабудування, ракетобудування, суднобудування, виробництво бронетехніки і систем управління**, а також **харчова промисловість**, є абсолютними «Зірками». Вони займають більшу частку національного ринку при низькому або нульовому імпорті і володіють стійким конкурентним положенням в окремих секторах світового ринку. Знання і досвід створюють надійну основу для генерування в них нових продуктів і технологій, тому галузі (виробництва), що входять до сектора «Зірки», на стадії зростання повинні отримати найвищий пріоритет і підтримку з боку держави.

2. Окремі галузі – **кольорова металургія, нафтопереробка, харчова** – мають гарний 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.

3. Деякі галузі – **чорна і кольорова металургія, хімічна промисловість** – сьогодні 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. Позначені в матриці життєвого циклу літерами Б і В (рис. 7.2), вони є надзвичайно чутливими до технологічних нововведень, оскільки у значній мірі залежать від наявності природних ресурсів.

4. Ряд галузей – **автомобільна, залізничний транспорт, деякі сегменти машинобудування** – 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.

5. **Продукція машинобудування, окремих сегментів харчової, нафтохімічної промисловості і більшість статей споживчих товарів** мають дуже маленькі частки на вітчизняному ринку і вважаються низькоконкурентними. Частина підприємств **текстильної і взуттєвої промисловості, пошиття одягу, виробництву іграшок** 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. Державні субсидії і міжнародна кооперація можуть реактивувати субгрупи всередині цільових секторів. Тим не менш, частину робочої сили все ж необхідно перемістити до більш перспективних галузей.

Стратегічні альтернативи у формуванні промислово-технологічної політики – розподіл ресурсів, диверсифікація, зменшення витрат і «зняття вершків» – можуть бути визначені на базі чотирьох квадрантів галузевих портфелів і кривої життєвого циклу. При цьому надзвичайно важливо створити баланс традиційних і високотехнологічних секторів. Привабливість розвитку традиційних трудомістких галузей (харчова, легка промисловість та ін.) не може оцінюватись лише з точки зору трудовитрат. Маючи нові технології, ці сектори могли б скласти конкуренцію навіть товарам, що вироблені у менш розвинених країнах.

Багато з базових галузей промисловості України протягом десятиліть були на положенні «пасинків», втратили технологічну і ринкову конкурентоспроможність у ході економічної трансформації. До їх числа входять висока хімія, розробка нових матеріалів, промислове і транспортне обладнання, будівельне обладнання і матеріали. У групі високотехнологічних секторів перспективний розвиток природоохоронних, інформаційних і медичних технологій.

## **7.2. Конкуренція в галузях світового господарства**

Конкуренти на глобальному ринку змушені певною мірою рахуватися з такими явищами.

**Галузева політика та поведінка конкурентів.** Для глобальних галузей характерна наявність конкурентів, що діють по всьому світу з основних баз, розташованих у різних країнах.

Поза межами США фірми та уряди їхніх країн мають розглядатися разом з аналізом конкуренції.

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.

Конкуренція у світових галузях може деформуватися політичними мотивами, що мають або не мають відношення до економіки. Наприклад, купівля літаків, оборонної продукції чи комп'ютерів може однаково залежати від політичних відносин країн-виробників з країнами-покупцями та від певних переваг продукції однією фірми над іншою. Стратегія конкуренції може передбачати дії, які спрямовані на створення політичного капіталу, зокрема, розміщення складальних операцій на основних ринках навіть за недостатньої економічної ефективності.

### **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.

Стратегічною турботою фірми, що намагається конкурувати глобально, має бути захист свого становища на тих ринках, котрі мають вплив на здійснення глобальної конкуренції в цілому. Наприклад, японські виробники телевізорів та автомобілів змушені частково здійснювати виробництво в Сполучених Штатах, що відповідає політичним інтересам США щодо збереження обсягів, які є ключовим джерелом їх глобальної конкурентної переваги.

*Системна конкуренція.* Ті 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.

Для того щоб підтримувати конкурентну рівновагу з погляду системності фірмам, можливо, доведеться зробити захисні інвестиції в конкретні ринки та місцевості, щоб не дозволити конкурентам одержати переваги, які можуть виявитися глобальними.

*Труднощі в проведенні аналізу конкуренції.* 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.

У глобальній галузі може бути багато основних стратегічних альтернатив. Фірма має зробити фундаментальний вибір: конкурувати глобально чи знайти ніші, в яких вона будуватиме захисну стратегію для ведення конкурентної боротьби на одному або кількох національних ринках. Це можуть бути альтернативи. Розглянемо їх.

*Глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів.* Ця стратегія спрямовується на конкуренцію в світовому масштабі між виробниками певного асортименту товарів галузі. Перевага досягається завдяки проведенню диференціації або лідерства в зменшенні витрат.

*Глобальне зосередження.* Ця стратегія спрямована на конкретний сегмент галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі. Вибирається той сегмент, де перешкоди для глобальної конкуренції незначні і де становище фірми в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють той же широкий асортимент.

*Зосередження в національному масштабі.* Така стратегія дає можливість 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.

*Захищена ніша.* 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.

Все більшої популярності в упровадженні амбіційних стратегій у глобальних галузях набуває кооперування. Така взаємодія має назву транснаціональних коаліцій, або кооперативних угод між фірмами галузі чи різними країнами. Такі коаліції дають змогу конкурентам об'єднатися для подолання труднощів у впровадженні глобальної стратегії в таких сферах, як технологія, доступ до ринку тощо. Такі коаліції почали відігравати вирішальну роль в авіаційній, автомобільній промисловості, у виробництві електротоварів.

### **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.**

Тривалий час стратегічним ринком для глобальної конкуренції завдяки своїм унікальним розмірам служили Сполучені Штати Америки. У майбутньому такими велетенськими ринками можуть стати Китай, Росія і, можливо, Індія.

*Конкуренція нових країн.* 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 (ткацька і легка промисловість, виробництво іграшок та роботи із пластмаси).

Але з часом конкуренція в межах цих країн почала відігравати головну роль у таких галузях з інтенсивним використанням капіталу, як кораблебудування та виробництво телевізорів, сталі, волокон і автомобілів.

Нові індустріальні країни дуже добре готуються до здійснення основних капітальних інвестицій у великомасштабні підприємства, активного прагнення купити чи ліцензувати найновішу технологію, а також узяти на себе значний ризик.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [4; 24, с. 339-380; 42, с. 256-270; 52, с. 186-235; 53].

## ТЕМА 8 ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ

### 8.1. Інструментарій оцінки міжнародної конкурентоспроможності регіонів

Загострення конкурентної боротьби на рубежі ХХ-ХХІ століття обумовлено нерівномірністю економічного та соціального розвитку, який проявляється в диспропорційності розвитку не тільки окремих країн, але й регіонів та галузей через різношвидкісне нагромадження капіталу. За цих умов формування та реалізація ефективних конкурентних стратегій міжнародними компаніями та державами заради забезпечення свого високого конкурентного статусу є пріоритетним завданням у міжнародній політиці практично всіх розвинених країн світу. Конкурентоспроможність є визначальним критерієм ефективності будь-якого економічного суб'єкта. Конкурентні переваги економіки країни, її окремих галузей, підприємств та регіонів на глобальних ринках обумовлюють відповідно і темпи зростання виробництва та національну безпеку. Рівнем конкурентоспроможності визначаються й світогосподарські позиції країн.

Серед вітчизняних і зарубіжних вчених не існує єдиної думки щодо сутності поняття «міжнародна конкурентоспроможність країни» та його співвідношення з низкою інших взаємопов'язаних однопорядкових категорій, таких як конкуренція, конкурентні переваги, конкурентні позиції і конкурентний статус. Окремі з них навіть стверджують, що конкурують на світовій арені не країни, а корпорації, а в умовах глобалізації конкуренція між державами взагалі зникає, що позбавляє сенсу досліджувати конкурентоспроможність країн. Але навіть за умов посилення тенденції регіоналізації, інтеграції та глобалізації у світовій економіці конкурентна боротьба між країнами не тільки не зникає, а навпаки загострюється, набуваючи нових форм свого прояву.

Необхідно провести умовну межу між категоріями «конкурентоспроможна економіка» та значно ширшими поняттями «конкурентоспроможна країна», «конкурентоспроможна нація», «конкурентний статус держави», а також і конкурентоспроможний регіон, адже у багатьох працях ці поняття вживаються як синоніми. **Міжнародна конкурентоспроможність країни** – це здатність країни створити таке національне бізнес-середовище за умов вільного і справедливого ринку, в якому вітчизняні товаровиробники можуть

постійно розвивати свої конкурентні переваги та займати і утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку, завдяки: потужному економічному потенціалу, що забезпечує динамічне зростання економіки на інноваційній основі; розвинутій системі ринкових інститутів; володінню значним інтелектуальним капіталом та інвестиційними ресурсами; гнучким реагуванням на зміни світової кон'юнктури та, відповідно до цього, диверсифікацією виробництва, максимально відстоюючи реалізацію національних інтересів заради економічної безпеки та високих стандартів життя населення.

Як відомо, високу міжнародну конкурентоспроможність можна досягнути і завдяки активному втручання уряду через субсидії, однак це в кінцевому рахунку знижує життєвий рівень населення і така конкурентоспроможність є номінальною. А, реальна конкурентоспроможність можлива лише тоді, коли національні компанії спроможні виготовляти високоякісні товари і успішно реалізовувати їх за цінами, що задовольняють як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів – без прямих субсидій, стримування заробітної плати та безробіття. Правомірним є застосування і такої категорії як, конкурентоспроможність нації, що на думку вітчизняних вчених, представляє собою утвердження й зростання вагомості у світовому співтоваристві інтелектуального потенціалу держави, яка забезпечує високі темпи економічного зростання на основі нововведень. В теорії міжнародної економіки немає чіткого обґрунтування такої категорії як «конкурентний статус держави», хоча у сфері стратегічного менеджменту ще з 80-их років використовується дефініція «конкурентний статус компанії». **Конкурентний статус держави** - це визнаний світовою спільнотою бренд держави за універсальними стандартами, такими як людський розвиток, політична та економічна стабільність, економічна безпека. Конкурентний статус країни вважаємо високим, якщо конкурентні позиції її суб'єктів на міжнародних ринках зростатимуть, а внутрішнє середовище залишатиметься привабливим для інвесторів.

Останнім часом дуже важливим у контексті державної регіональної політики є дослідження конкурентоспроможності регіонів. Адже структурні зміни як в розвинутих країнах, так і в державах з перехідною економікою, супроводжуються територіальною концентрацією економічної діяльності. Досвід цих країн заперечує гіпотезу про скорочення регіональних диспропорцій внаслідок економічного зростання, а особливо це стосується інноваційних процесів. Виникає регіональний «інноваційний парадокс», який полягає у необхідності збільшення витрат на інноваційну діяльність у



депресивних регіонах і відносно меншій можливості залучати бюджетні та приватні джерела фінансування у порівнянні з економічно розвиненими регіонами. Основна причина цього парадоксу, полягає не тільки в меншій доступності джерел фінансування, а й у характері національних і регіональних інноваційних систем, що зумовлюють інноваційну конкурентоспроможність країни та її регіонів.

Досвід високорозвинених країн світу таких як США, ЄС показує, що створення постіндустріального суспільства, підвищення міжнародної конкурентоспроможності можливе лише на інноваційній основі при максимальному використанні інноваційного потенціалу регіонів, та з урахуванням особливостей кожного з них. Адже створення та реалізація принципово нової продукції відіграє вирішальну роль в посиленні конкурентних позицій товаровиробників на світових ринках. А це, як відомо, можливо лише за умов ефективної Національної інноваційної системи (НІС), яка формується індивідуально в кожній країні і включає такі підсистеми як сфера науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР); освіта і професійна підготовка; інноваційна інфраструктура; виготовлення конкурентоспроможної продукції та послуг; інституції правового, соціального й фінансового характеру. Визначальна роль у цій системі належить регіональним інноваційним системам.

Під **інноваційною конкурентоспроможністю регіону** розуміють спроможність суб'єктів регіону проводити активну інноваційну діяльність і тим самим впливати на зростання економіки території та підвищувати конкурентоспроможність країни в цілому. Отже, конкурентоспроможність регіону на відміну від конкурентоспроможності національної економіки, відрізняється непрямою конкуренцією регіонів в межах єдиної економічної системи.

Регіон вважаємо конкурентоспроможним, якщо вагома участь його компаній у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності країни. Тобто регіональна економіка, в якій переважає сировинна структура промисловості, конкурентоспроможна, якщо є необхідною ресурсною базою для промислово розвинених регіонів. Визначальною є інноваційна складова їх конкурентоспроможності та динаміка галузевої структури з випереджувальним розвитком технологічного сектора національної економіки. Важливе значення в теорії конкурентоспроможності відводиться кластерам, як сконцентрованим за географічними ознаками групам взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаним з їх діяльністю організаціям у певних сферах, які конкурують, а разом з тим і ведуть спільну роботу .

Високу конкурентоспроможність і економічне зростання обумовлюють чинники, які стимулюють оперативне поширення нових технологій, особливого значення набувають характер і структура взаємодії науки, освіти, фінансування, державної політики та промисловості. Саме інноваційні кластери мають у своїй основі стійку систему передачі нових знань, технологій, продукції, котру називають технологічною мережею. Підприємства кластера мають можливість отримати додаткові конкурентні переваги, здійснюючи внутрішню спеціалізацію, стандартизацію, мінімізуючи витрати на впровадження інновацій.

Особливістю кластерів є наявність у їхньому складі гнучких малих інноваційних підприємств, особливо венчурних, що дає змогу формувати інноваційні «точки зростання», отримувати синергійні ефекти.

Більшість учених, які досліджують переваги кластерів, передусім виділяють інновації. Учасники кластера мають доступ до нових технологій, методів роботи тощо. *Найголовніша особливість – це наявність у кластерах венчурного капіталу, за допомогою якого і фінансуються нововведення.* Варто зазначити, що в США понад 50% біотехнологічних фірм фінансувалися венчурним капіталом у кластерах на початкових етапах («start-up»).

Проте М. Портер застерігає, що, за певних умов, участь у кластері може і сповільнювати процеси нововведень, особливо, якщо в кластері застосовується один підхід до конкуренції. Підприємства кластера можуть не підтримувати впровадження радикальних інновацій, які змінюють стару рутинну поведінку. Але, незважаючи на деякі негативні чинники, кластери все ж відіграють важливу роль у конкурентній боротьбі, що веде до підвищення конкурентних переваг суб'єктів кластера.

Інструментарій оцінки міжнародної конкурентоспроможності країн та регіонів Сучасна міжнародна статистика, використовуючи значні бази даних про світовий розвиток, розробляє та постійно вдосконалює методики розрахунку міжнародної конкурентоспроможності країн, які відбивають їх потенціал та порівняльні переваги. Особливої уваги заслуговує **індекс зростання конкурентоспроможності Growth Competitiveness Index – GCI**, який щорічно визначається Всесвітнім Економічним форумом (ВЕФ) і відбивають спроможність національних економік протягом середньострокового періоду досягати сталого розвитку на основі нових знань та технологій. Завдяки цьому його ще називають індексом інноваційної сприйнятливості країн. Адже за допомогою нових

технологій та виготовлення на їхній основі нових видів товарів можна забезпечити стійкі темпи економічного зростання й підвищувати добробут населення.

Перший кластер включає високорозвинені країни світу, які є ключовими інноваторами – США, Фінляндія, Сінгапур, Тайвань, Австралія, Швеція, Швейцарія та Канада. Середня оцінка загального індексу конкурентоспроможності складає – 5,46, індекс суспільних інституцій – 5,98 та індекс макроекономічного середовища – 4,98. Кластер 2 є найбільшим, охоплює велику кількість високорозвинених країн світу. До нього долучилися і постсоціалістичні країни – Естонія, Словенія та Угорщина. До неконкурентоспроможних – країни 7 та 8 кластерів (ряд південноафриканських та латиноамериканських країн та Україна).

Однак важливо враховувати й бізнес-середовище, де фірми можуть підвищувати свої конкурентні переваги, використовуючи ефективні стратегії та реалізуючи свою продукцію на глобальних ринках. Ці аспекти включає розрахунок *Business Competitiveness Index* – індекс бізнес-конкурентоспроможності.

Заслуговує на увагу і методика визначення міжнародної конкурентоспроможності Європейського Союзу. Так, у Звіті з конкурентоспроможності ЄС (2010 р.) для визначення міжнародної конкурентоспроможності використовується новий показник – продуктивність праці, який розраховується за годину роботи, й визначається на макро-, мікро-, мезо- та мегарівнях.

Мультиплікативна модель регіональної конкурентоспроможності визначається як:

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

де

$$d = \frac{\hat{A}\hat{A}\hat{I}}{\hat{I}\hat{a}\hat{n}\hat{d}\hat{a}\hat{o}\hat{u}\hat{i}\hat{t}\hat{a}\hat{i}\hat{e}\hat{e}} \quad (8.2)$$

$$a = \frac{\hat{A}\hat{A}\hat{I}}{\hat{A}\hat{a}\hat{i}\hat{d}\hat{a}\hat{o}\hat{u}\hat{i}\hat{t}\hat{a}\hat{i}\hat{e}\hat{e} \div \hat{a}\hat{n}}, \text{ продуктивність праці за годину} \quad (8.3)$$

$$b = \frac{\hat{A}\hat{a}\hat{i}\hat{d}\hat{a}\hat{o}\hat{u}\hat{i}\hat{t}\hat{a}\hat{i}\hat{e}\hat{e} \div \hat{a}\hat{n}}{\hat{C}\hat{a}\hat{e}\hat{i}\hat{f}\hat{y}\hat{o}\hat{d}\hat{a}\hat{n}\hat{d}\hat{a}\hat{i}} \text{, співвідношення «дозвілля-робота»} \quad (8.4)$$

$$\tilde{n} = \frac{\zeta \alpha \epsilon \gamma \delta^3 \eta \delta \iota \iota}{\dot{\Gamma} \delta \alpha \ddot{\alpha} \acute{\alpha} \zeta \ddot{\alpha} \delta \delta \acute{\iota} \acute{\alpha} \grave{\iota} \grave{\alpha} \tilde{\eta} \grave{\alpha} \acute{\epsilon} \acute{\alpha} \acute{\iota} \acute{\iota} \ddot{\gamma}}, \text{ коефіцієнт зайнятості} \quad (8.5)$$

$$d = \frac{\dot{\Gamma} \delta \alpha \ddot{\alpha} \acute{\alpha} \zeta \ddot{\alpha} \delta \delta \acute{\iota} \acute{\alpha} \grave{\iota} \grave{\alpha} \tilde{\eta} \grave{\alpha} \acute{\epsilon} \acute{\alpha} \acute{\iota} \acute{\iota} \ddot{\gamma}}{\dot{\Gamma} \tilde{\eta} \grave{\alpha} \acute{\epsilon} \acute{\alpha} \acute{\iota} \acute{\iota} \ddot{\gamma}}, \text{,- питома вага працюючих в крані} \quad (8.6)$$

Продуктивність праці вимірювалась в розрізі регіонів NUTS-2. Найвищий рівень продуктивності праці (ПП) та відповідно і конкурентоспроможності в Люксембурзі — 71,29. Хоча паралельно роблять розрахунок щодо середнього зростання продуктивності праці і згідно нього ранжують регіони за міжнародною конкурентоспроможністю.

Найточніші результати демонструють рівні продуктивності праці, оскільки високі темпи зростання можуть бути і в неконкурентоспроможних регіонах. Аналіз докладнішого дослідження п'яти конкурентоспроможних регіонів Oberbayern і Darmstadt в Німеччині, Sterea Ellada у Греції, lie de France у Франції та Niederosterreich в Австрії дав змогу виявити чинники, які значно вплинули на зростання продуктивності праці, а саме: належні транспортні мережі, особливо доступ до міжнародних аеропортів та телекомунікацій; висока підприємницька культура, що забезпечила зв'язок між університетськими дослідженнями та інноваційним бізнесом; існування високотехнологічних кластерів у таких секторах як біотехнології; активна регіональна політика, що створила сприятливий інноваційний клімат та регіональні інноваційні системи.

Крім того, згідно з рішеннями Лісабонського Самміту, в ЄС розроблена система показників, які характеризують інноваційну продуктивність (the European Innovation Scoreboard). Ці індикатори, як частина документації Європейської Комісії разом із показниками підприємництва (Enterprise Scoreboard) електронної служби інформації CORDIS використовуються для оцінки інноваційної конкурентоспроможності, як **загальний інноваційний індекс (Summary Innovation Index), що об'єднує чотири групи показників**, а саме:

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 загальної чисельності працівників віком 25-26 років); підвищення кваліфікації в процесі роботи (навчання протягом життя) (% від загальної чисельності працівників віком 24-26 роки); частка працюючих на

середньо- та високотехнологічних підприємствах (% від загальних робітників); частка працюючих у сфері високотехнологічних послуг від загальної чисельності працівників віком (% від загальної чисельності працюючих).

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

Розрахунки показали, що показник інноваційної конкурентоспроможності найвищий у Фінляндії (0,72), Швеції (0,70) та Швейцарії (розраховується для 32 країн). Аутсайдерами стали Греція, Португалія, Іспанія з індексом, який складає 0,17.

*Найважливішим етапом формування Національної Інноваційної Системи є її первинний рівень – регіональна інноваційна складова.* Регіональні інноваційні системи створюються для консолідації активів регіону і оптимального використання його потенціалу, що по-перше, збільшує надходження до місцевих бюджетів; по-друге, забезпечує залучення і збереження висококваліфікованого персоналу; по-третє, підвищує конкурентоспроможність економіки та ін.

Ефективність функціонування таких систем потребує не тільки високих витрат на наукову та освітню діяльність, а й інституційних умов, серед яких учені, переважно, виділяють:

- конкурентоспроможний підприємницький сектор;
- інтеграцію в глобальну інноваційну систему.

Уряди США, Японії, країн ЄС, НІК сприяють інноваціям на основі використання інструментів економічної, інвестиційної, кредитної політики, а також із допомогою створення організаційних умов для швидкої комерціалізації новинок (широке використання податкових і амортизаційних пільг, правовий захист інтелектуальної власності, сприяння міжнародному науково-технічному співробітництву, підтримка інноваційних проектів тощо).

Однак, якщо країна та її регіони намагаються здобути глобальні конкурентні переваги в умовах «нової економіки», то необхідна відповідна стратегія як на загальнонаціональному, так і на місцевих рівнях, з допомогою якої можна ефективно залучати інвестиції в наукові дослідження та інфраструктуру, що сприяє розробці та комерціалізації нових продуктів чи процесів. Регіональна інноваційна стратегія є необхідним інструментом для успішного розвитку місцевої економіки, а особливо ефективна для регіонів, що мають високий інноваційний потенціал.

Міжнародну конкурентоспроможність країни зумовлює насамперед інноваційне регіональне середовище. Так, за оцінками Всесвітнього Економічного Форуму ключовим інноватором впродовж останніх 10-ти років є США, хоча в цій державі половина НДДКР здійснюється в 6-ти із п'ятдесяти штатів, а на двадцять штатів припадає лише 5% усіх наукових досліджень та розробок. Проте уряди штатів менш розвинених регіонів теж намагаються долучитися до інноваційних процесів і створити належні умови для промислових досліджень, а фінансування НДДКР розглядаються ними як стратегічне інвестування.

Для підтримання економічного зростання розробляються інноваційні системи та відповідні стратегії і в більшості регіонів Європи, підтверджуючи тезу, що в сучасних умовах активна інноваційна діяльність є необхідною не тільки для високорозвинених регіонів, але й для всіх регіонів світу. Із середини 90-х років Європейська Комісія стимулює і підтримує розробку регіональних інноваційних стратегій з допомогою спеціальних програм RITTS та RIS, з допомогою яких більш як 120 європейських регіонів отримали підтримку досвідчених консультантів з аналізу інноваційного потенціалу та розробок регіональних інноваційних стратегій. З допомогою регулярних європейських конкурсів фінансувались регіональні інноваційні проекти, при чому депресивні території отримували 75% фінансових засобів. Крім того, ЄС значні зусилля

докладає при створенні мережі для обміну інформацією між регіонами. Прикладом цьому може слугувати мережа Innovative Region in Europe (IRE), в яку входять різні регіони ЄС.

Тому необхідне створення в регіонах належної інноваційної інфраструктури, яка включала б організацію і види діяльності, пов'язані з комп'ютеризацією, створенням мереж і трансфером технологій, в тому числі – інкубаторів малого бізнесу, підтримки венчурних підприємств, а також – інститутів для партнерського співробітництва між дослідницькими університетами і комерційними компаніями та урядами штатів.

Практика високорозвинених країн показує, що інноваційні стратегії значним чином готові впроваджувати і депресивні регіони для подолання кризи з допомогою нових технологічних рішень. Прикладом слугує Угорщина, більшість високотехнологічних компаній якої зосереджено в декількох західних промислових регіонах. Ці регіони ще в 1998 р. були депресивними, а створення умов по залученню іноземних інвестицій переважно у «нову економіку» зумовили зменшення розриву в рівні розвитку регіонів цієї країни. Важливим кроком на шляху інтеграції України у світовий інноваційний простір є розбудова власної Національної інноваційної системи та активна регіональна політика.

## **8.2. Інноваційна конкурентоспроможність регіонів України**

Зростання конкурентоспроможності української економіки залежатиме від того, наскільки регіони провадитимуть активну інноваційну політику та стимулюватимуть інноваційну активність суб'єктів господарювання. Не зважаючи на значні доробки в теоретичній базі досліджень інноваційних процесів в регіонах, у даній сфері залишається багато нерозв'язаних проблем. Так, взагалі не розраховується валовий регіональний продукт та відповідний показник конкурентоспроможності регіону. Крім того, всі показники інноваційної спроможності не відповідають світовим методикам і новітнім показникам інноваційної продуктивності за критеріями: людські ресурси; генерація знань; передача і використання знань; фінанси для інновацій.

Конкурентоспроможність регіонів України розрахована за методикою ЄС. Найбільш конкурентоспроможні регіони – це м. Київ, Донецька, Одеська, Дніпропетровська, Івано-Франківська області та м. Севастополь.

Однак, рівні продуктивності праці цих регіонів складають лише близько третини продуктивності праці аутсайдерів у Європі. Лише єдиний київський столичний регіон за конкурентоспроможністю відповідає рівню регіону Acores (що посідає одне із останніх місць).

За відсутністю новітніх показників інноваційної продуктивності регіонів їх інноваційну сприйнятливість визначають згрупувавши їх щодо фінансових витрат і результативності інноваційної діяльності.

Інноваційну сприйнятливість регіону доцільно визначати, використавши коефіцієнти випередження інноваційного розвитку (або інноваційної сприйнятливості) на етапі виробництва та етапі споживання. Коефіцієнт випередження інноваційного розвитку на етапі виробництва визначається наступним чином:

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

де  $T_{\text{ІІІІ}}$  – 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.

$$\dot{O}_{2f} = \frac{\dot{a}_t}{a_{t-1}}, \quad (8.8)$$

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

$$\dot{O}_{B^2} = \frac{b_t}{b_{t-1}}, \quad (8.9)$$

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 ( $K_{\text{ВІР}} > 1$ ).

Якщо темпи зростання витрат випереджають темпи зростання інноваційної продукції ( $K_{\text{ВІР}} < 1$ ), 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.

Ще одним показником, який характеризує інноваційну сприйнятливість але на етапі споживання може слугувати коефіцієнт випередження інноваційного розвитку (на етапі користування).

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

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

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

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 ( $K_{ВІРС} > 1$ ).

Оцінюючи інноваційну сприйнятливість регіонів України, можна зробити висновок, що кількісно наша країна має достатньо потужний потенціал у сфері НДДКР. Так, у 2009 році науково-технічною діяльністю займалися 1477 організацій, серед яких 26% зосереджено в м. Києві та 15% – у Харківській області, однак у Хмельницькій – лише 0,5% наукових організацій; 0,8% – у Житомирській; 1,1% – у Закарпатській областях. Відповідно спостерігається і нерівномірність розміщення наукових кадрів по регіонах. Так, у м. Києві зосереджено 35% персоналу, а Харківській області – 17,1%, у Дніпропетровській – 7,2%, а в регіонах – всього декілька сотих відсотка. Крім того, найбільша питома вага фахівців, зайнятих науково-технічною роботою з науковим ступенем доктора наук – близько 63% – у Києві, а в таких областях як Вінницька, Волинська, Житомирська, Луганська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська – всього 1,4%.

Загальний обсяг фінансування НДДКР у 2010 р. збільшився, в порівнянні з попереднім роком на 7,4%, проте все ж спостерігається нерівномірність у регіональному розрізі. Тільки 69% бюджетних коштів було виділено київським та харківським науковим установам, хоча значна частина засобів фінансується у ці регіони і з місцевих бюджетів, що становить понад 80% загальної величини. Обсяг науково-технічних робіт, виконаних власними силами наукових організацій Києва та Харківської області, становить 54%, а найнижчу результативність у 2010 р. зафіксовано у наукових організацій Хмельницької, Тернопільської, Рівненської, Кіровоградської, Закарпатської та Житомирської областей – близько 1% від обсягу науково-технічних робіт. Необхідно зазначити: питома вага фінансування НДДКР у ВВП становила у 2009 р. 1,2%, а за рахунок держбюджету лише 0,37%, що є неприпустимим за різкого зниження інноваційної активності суб'єктів господарювання. Висока концентрація фінансових засобів у Києві не призвела до високої інноваційної активності у цьому регіоні. Київ ділить 7-е, 8-е місце серед регіонів за кількістю впроваджених у 2009-2010 рр. нових технологій, 6-те — за кількістю безвідходних технологій.

У цей самий період науковими організаціями було закінчено розробок майже на 57% менше, ніж у 1991 році. Нові технічні рішення на рівні винаходу, використані в кожній четвертій розробці зі створення нових видів техніки, склали 0,9 тисяч одиниць, а це на 87% менше, ніж у 1991 році. Щодо регіонального розподілу цього

показника, то підтверджується тенденція незадовільного стану інноваційної діяльності. Низька результативність зумовлена і недостатньою оснащеністю працівників основної діяльності наукових організацій, погіршенням матеріально-технічного забезпечення науки, морального старіння наукового устаткування та обладнання. Так, якщо технічна оснащеність виконавців наукових досліджень у середньому по Україні у 2009 р. складає 11,4 тис. грн., у 2010 р. складає 11,9 тис. грн., то в розрізі регіонів цей показник в десятки разів нижчий (Тернопільська, Чернівецька, Івано-Франківська області). Крім того, у 2008 році капітальні вкладення організацій, установ та підприємств, які виконували наукові дослідження та розробки, склали лише 0,24% загального обсягу, що є вкрай недостатнім за умов значного морального і фізичного старіння основних засобів наукових організацій.

Регіональна структура винахідницької діяльності має чітко виражені територіальні межі, оскільки основна частина наукового потенціалу зосереджена в Харківському регіоні та м. Києві (52% – чисельності працівників наукових організацій). Відповідно і отримано охоронних документів у Державному департаменті інтелектуальної власності в Харківській області 15% та м. Києві – 26%. При цьому в 2009-2010 роках частка таких областей як Волинська, Житомирська, Київська, Рівненська, Хмельницька, Чернігівська не перевищила 3%.

Невід’ємною рисою діяльності наукових організацій є міжнародна науково-технічна співпраця. Кількість науковців, які працювали в інших країнах за контрактом, у 2010 р. збільшилась, у порівнянні з попереднім періодом на, 23%. Найбільша питома вага таких працівників серед регіонів у м. Києві – 41%. Українськими науковцями від міжнародних фондів у 2010 р. було отримано 1673 гранти. Найвища частка їх випала знову ж таки на Київ – 35%, у Харківській та Львівській областях – близько 16%, а найнижча – 0,1% в Рівненській, Черкаській, Кіровоградській, Житомирській областях. Показник виїздів наукових працівників за межі України зберігається аналогічна тенденція в регіональному розрізі.

Нестабільна робота наукових організацій негативно впливає на інноваційну активність промислових підприємств. Якщо в 2005 р. інноваційною діяльністю займалися 16,5% від загальної кількості обстежених підприємств, то у 2010 – 12,3%, а впроваджували інновації у 2005 р. лише 14,3% , 14,6% – у 2006 р., 10% – у 2010 році найвищі темпи впровадження інновацій на промислових підприємствах, в регіональному розрізі відносно до попереднього періоду, відбулися в Одеській (329%), Черкаській (154%), Чернігівській (130,2%), Харківській (118%), Волинській (122%) областях.

Найважливішим показником інноваційної діяльності є обсяг відвантаженої інноваційної продукції у загальному обсязі відвантаженої продукції, який у 2008-2009 роках був надто низьким – близько 7%, що нижче ніж у 2006 р. на 3 відсоткових пункти, а у 2010 р. склав лише 5% - 12882,1 млн. грн., в т.ч. принципово нової – 44% (5640,9 млн. грн.). Якщо розглянути показник, який характеризує відношення продукції, що зазнала суттєвих змін, до обсягу інноваційної продукції, то він найвищий у 2008 р. таких областях як Закарпатська – 94,6%; Луганська та Кіровоградська – 80%, а найнижчий – в Автономній Республіці Крим та Одеській області.

Основним напрямком інноваційних витрат у 2006- 2009 рр. було придбання машин, обладнання, устаткування та іншої техніки – близько 62,0%. На дослідження та розробки виділялось лише 10,2% від загального обсягу витрат. Цей показник протягом останніх років постійно знижувався і становив 312,4 млрд. грн. – у 2010 р.

Низьку результативність інноваційної діяльності характеризується обсягом експорту інноваційної продукції, – 15,7% від загального обсягу інноваційної продукції. Обсяг відвантаженої інноваційної продукції за межі України у % до загального обсягу відвантаженої продукції становив 30,5%. Серед регіонів цей показник найбільший у Донецькій – 63,7%, у Запорізькій – 48,2%, у Херсонській – 37,9%, а найнижчий у Черкаській – 1,8%, Вінницькій – 6,7% областях.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності залежить від інвестиційного клімату держави, який охоплює велику кількість різних факторів. Основним джерелом фінансування інновацій у нашій країні є власні кошти підприємств та організацій, що становлять в останні роки понад 80%, кошти держбюджету та місцевих бюджетів – 2,9%, кредити – 6%, вітчизняні та зарубіжні інвестори – 4,8%, інші джерела – 2,4%.

Це дає підстави характеризувати інвестиційний клімат України як несприятливий. Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за регіонами дав змогу згрупувати всі області у три класифікаційні групи. Перша група об'єднує сім регіонів і становить 72% загального обсягу

фінансування інновацій. Друга включає 9 регіонів і, відповідно, 21% загального обсягу фінансування, а третя група – 11 регіонів та 7% фінансування. Середній рівень фінансування в групах дуже відрізняється. Якщо в першій групі ця сума становить 204,8 млрд. грн., то в третій – 9,2 млрд. грн.

Спостерігається нерівномірність регіонального фінансування із різних джерел. Так, у 2010 році з Держбюджету було виділено 91% коштів для областей першої групи, для другої – близько 2%, а для третьої – 7%. З місцевих бюджетів тільки три регіони – Харківська область, Автономна Республіка Крим та м. Київ виділили кошти для фінансування інноваційної діяльності. Хоча позабюджетні кошти становлять лише 1,2% загального обсягу фінансування, 91% цих засобів надано регіонам 1-ї групи та близько 9% – двом останнім. Вітчизняні та іноземні інвестори надали перевагу підприємствам, що знаходяться в регіонах першої групи – 96% та 76% відповідно.

Розрахунок показників результативності інноваційної діяльності на етапі виробництва та на етапі користування у 2010 році, в регіональному розрізі також показав низьку їх сприйнятливість до інновацій. Можна виділити наступні **класифікаційні групи**:

1-а група – регіони, в яких висока інноваційна спроможність на етапі виробництва та на етапі користування: Автономна Республіка Крим, Полтавська область;

2-га група – регіони, в яких висока інноваційна спроможність на етапі виробництва або на етапі користування – Запорізька, Херсонська, Черкаська області;

3-я та 4-а групи – регіони, із сповільненим інноваційним розвитком: Донецька, Дніпропетровська, Харківська, Київська та ін. області;

5-а група – регіони, з надзвичайно низькою інноваційною сприйнятливістю: Чернівецька область.

Такий стан регіональної сприйнятливості до новинок однозначно свідчить про те, що не створено дієвої системи заохочення інноваційної активності суб'єктів господарювання на місцевому та державному рівнях. Слушними можуть бути пропозиції щодо стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання на всіх рівнях, а насамперед – на рівні регіону управління регіонами. Не зважаючи на те, що в деяких регіонах фінансування інноваційної діяльності було набагато вищим, ніж в інших, проте зростання питомої ваги інноваційної продукції в загальному обсязі продукції не відбулося. Згідно з темпами зростання затрат на дослідження та розробки низку регіонів було віднесено до першої групи, а щодо темпів зростання інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції – до останньої. За динамікою інноваційної спроможності регіонів України можна виділити Автономну Республіку Крим – групи 3 та Полтавську – групи 2, а щодо групи 1, то у всіх областях відбувається сповільнення інноваційної діяльності.

Звичайно, цей показник необхідно розраховувати за більш тривалий проміжок часу (доцільніше – за три роки), але, зважаючи на зміну класифікаторів промислових підприємств Міністерством статистики, дані за попередні періоди є незіставними. Проте і тривалість створення нової техніки за останні роки має тенденцію до збільшення частки виробів, які створені до одного року. Це стосується як машин, устаткування й апаратів, так і приладів та засобів автоматизації. Середня тривалість створення зразків нових типів машин, устаткування, апаратів, приладів і засобів автоматизації у нашій країні в 2010 р. становила 1,6 року, а по деяких видах продукції машинобудування – до 0,5 року. Проте саме від комплексу машинобудування значно залежить конкурентоспроможність товарів і послуг на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Виходячи із аналізу інноваційної сприйнятливості регіонів України, можна зробити висновок, що на регіональному рівні форми і методи державного управління науково-технічною діяльністю належно не відпрацьовані. Унаочнені тенденції однозначно свідчать про те, що все ще не створено дієвої системи заохочення інноваційної активності суб'єктів господарювання на регіональному та державному рівнях, а тому необхідна спеціальна широка система регуляторів цього процесу, які б активізували інноваційну діяльність.

Негативні тенденції, що склалися в інноваційній сфері, потребують гнучких підходів до формування інноваційної політики та забезпечення правового регулювання інновацій на всіх етапах їх життєвого циклу та усіх рівнях. Враховуючи нерівномірність науково-технічного потенціалу країни, регіональні інноваційні системи, як складові Національної інноваційної системи, є надзвичайно ефективним інструментом територіального розвитку. Стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності не може відбуватись без розбудови Національної інноваційної системи, в якій відсутність однієї підсистеми призводить до сповільнення чи зупинки діяльності цієї сфери.

### **8.3. Проблеми конкурентоспроможності регіонів в умовах поглиблення міжнародної інтеграції України**

Поглиблення міжнародної інтеграції України після вступу до СОТ та розширення ЄС, якісно новий етап євроінтеграції у процесі підготовки та реалізації нової посиленої Угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС актуалізує проблему конкурентоспроможності

економіки як на національному, так і на регіональному рівні.

Європейська інтеграція надає нові можливості для України та її регіонів. Разом з тим, інтеграція України у європейський економічний простір може завдати суттєвих негативних соціально-економічних наслідків для тих регіонів, які не виробили власної стратегії конкурентоспроможності та не забезпечили формування відповідної суспільної ідеології конкурентоспроможності. Особливо вагомим є це завдання в умовах загострення глобальної конкуренції, нав'язування інтеграційних правил поведінки, застосування загальних для всіх суб'єктів конкурентної боротьби принципів, правил і норм.

Сучасна економіка є надзвичайно динамічною й багатогранною системою відносин, в якій важливе місце посідають ринки середньо- та довгострокових фінансових ресурсів, а також ринки засобів виробництва (будівель, споруд, машин, обладнання, транспортних засобів тощо). У регіонах України відбуваються інтенсивні ринково-орієнтовані трансформаційні процеси, і питання розвитку ринку капіталів, технічного переоснащення економіки з метою підвищення безпеки та конкурентоспроможності економіки, зростання продуктивності праці, структурна політика тощо повинні стати ключовими у стратегічних документах розвитку регіонів країни.

Міжнародна конкурентоспроможність економіки регіонів визначається такими чинниками: здатністю витримувати поточну конкуренцію на ринках товарів і послуг (за допомогою переваг у витратах виробництва, забезпеченості природними ресурсами, якості продукції); адаптацією до постійно змінних зовнішніх умов; її стійкістю і здатністю до саморозвитку; конкурентоспроможністю її сукупного потенціалу (загальноекономічного, експортного, науково-технічного).

Конкурентоспроможність регіонів визначається показниками чотирьох груп: макроекономічна динаміка; ефективність органів місцевого самоврядування та державної регіональної політики; ефективність бізнесу, зокрема у приватному секторі; розвиненість інфраструктури.

Подальші дослідження конкурентоспроможності регіонів країни потрібно зосередити на: прогнозуванні зростання конкурентоспроможності; вивченні кількісного впливу основних факторів на посилення конкурентних позицій товаровиробників; формах і способах допомоги та сприяння державних органів управління утвердженню вітчизняних суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Потреба у суспільній ідеології конкурентоспроможності та у розробці стратегії і тактики її забезпечення на мезорівні в умовах сучасного етапу процесу європейської інтеграції обумовлює доцільність реалізації викладених нижче **заходів**.

1. Інтенсифікація інституціонально-структурних реформ через ефективну протидію тінізації і криміналізації економіки та суспільства, відмова у процесі подальшої приватизації від критерію максимальної вартості продажу, узгодження приватизаційних проектів з регіональними програмами структурної перебудови конкретних галузей з чітким акцентуванням на економічних інтересах регіону, підкріплення інституційними заходами та економічними стимулами і солідарною участю держави на передприватизаційному етапі у підвищенні вартості об'єктів, у тому числі приватизованих за участю зарубіжних інвесторів.

2. Запровадження економічно обґрунтованої системи інвестиційних стимулів та засобів державної підтримки структурних зрушень на регіональному рівні (податкові, митні преференції, субсидії в сфері науково-дослідних робіт, інноваційної діяльності, розвитку інфраструктури, підготовки і перекваліфікації вітчизняного персоналу) з урахуванням поглибленого аналізу результатів функціонування спеціальних економічних зон та територій пріоритетного розвитку, їх впливу на реструктуризацію економіки на мезорівні (регіональному, галузевому) та мікрорівні.

3. При обґрунтуванні інвестиційно-інноваційних преференцій та заохочень необхідно передбачити їхню орієнтацію на досягнення змін в структурі економіки регіону - усунення диспропорцій в інноваційній та експортній структурі виробництва, територіальній структурі, співвідношенні малих, середніх і великих підприємств, структурі зайнятості (територіальній та галузевій) тощо. Системний характер заохочень передбачає збалансованість інтересів інвестора та регіону на основі стабільності та ефективності наданих стимулів, транспарентності діяльності економічних агентів, контролю за виконанням зобов'язань держави та інвестора, а також солідарної участі держави в зменшенні інвестиційних ризиків - фінансування передінвестиційних робіт, інвестицій у покращання якості людського капіталу (перекваліфікація, навчання виробничого вітчизняного персоналу та менеджерів), розвиток ринкової та фізичної інфраструктури (технологічних центрів, стратегічних послуг).

4. Інституційне закріплення системи стимулювання структурних змін як на загальнодержавному (законодавча та нормативно-розпорядча база, цільові і галузеві програми), так і на регіональному



рівні (галузеві, секторні, субрегіональні програми структурних реформ, програми реструктуризації великих підприємств). Інституційні реформи повинні передувати здійсненню заходів структурних реформ і охоплювати також взаємовідносини між суб'єктами економічних відносин (споживачами, економічними агентами, органами державного управління, недержавними організаціями). У сукупності система заходів структурних змін та їх інституційного базису покликана забезпечити конкурентоспроможність регіону на зовнішніх ринках.

5. Стратегічними пріоритетами інституціональних та структурних змін на регіональному рівні слід визнати: формування інституційного базису структурних реформ з використанням можливостей держави, політичних партій, громадянського суспільства та духовно-релігійного чинника; забезпечення дотримання формальних і неформальних правил економічного життя та взаємовідносин між елементами економічної структури; усунення домінування у владі представників олігархічно-інсайдерських груп та «старих» галузей, що зумовлює консервування структурної недосконалості економіки, неможливість ініціювання та здійснення структурних реформ на рівні законодавчої і виконавчої влади; надання внутрішньої підтримки структурним змінам через інститути громадянського суспільства (у т.ч. церкву, що є інститутом найвищої суспільної довіри) для нівелювання посилення настроїв соціальної апатії і зневіри - після виборів 2006 р.; формування інституційної бази структурних реформ під впливом зовнішніх чинників, насамперед політики Європейського Союзу щодо України (стаття 51 Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС), виконання Плану дій Україна - ЄС та вимог СОТ, імплементації *acquis communautaire* та підготовки посиленої Угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС.

6. Зниження рівня монополізації економіки та державного протекціонізму стосовно окремих галузей і підприємств. Ця проблема має розглядатися в регіональному контексті, адже монополізація проявляється на цьому рівні найбільш яскраво. Підхід до реформування засад економічного порядку та запровадження в його систему традицій відкритої конкуренції полягає, в першу чергу, у демонополізації регіональних ринків, що має знизити впливовість монополій у регіонах, і сприятиме зміні існуючої суспільної психології та дозволить ефективніше реалізовувати стратегію європейської інтеграції України.

7. Сприяння адаптації підприємств регіону до змін, які відбудуться у процесі інтеграції у світове співтовариство, подальшого вступу до СОТ шляхом забезпечення активної участі у цьому процесі регіональних органів державного управління, роль яких полягатиме у: розробці механізму конкурентної політики; захисті конкуренції; обмеженні монополізму виробництва, реалізації товарів і послуг; зменшенні надмірної концентрації економічних і фінансових ресурсів; налагодженні системи постійного державного моніторингу стану товарних ринків для недопущення цінових диспропорцій, маніпуляцій цінами та неефективного використання ресурсів; стимулюванні та підтримці інноваційного процесу; заохоченні виробництва продукції, створеної із застосуванням нових технологій та матеріалів.

8. Адаптація економіки регіонів України до членства в СОТ має відбуватись за наступними напрямками: модернізація системи захисту внутрішнього ринку відповідно до вимог СОТ; поступова структурна перебудова національної економіки та підвищення її конкурентоспроможності відповідно до вимог міжнародної конкуренції; підтримка експортних виробництв та удосконалення структури експорту; підвищення якості суспільних інституцій та інфраструктури; зростання якості і вартості людського капіталу; активізація генерації та впровадження новітніх технологій.

9. Підвищення рівня ефективності використання енергоресурсів, як визначального складника конкурентоспроможності регіонів України об'єктивно актуалізує потребу в: обґрунтуванні та реалізації стратегічних і тактичних засад розвитку атомної та вугільної (теплової) складових енергетичного сектора; розвитку національної енергетики на засадах енерго- й ресурсозбереження; проведенні масштабної політики когенерації з одночасним виробленням як теплової, так і електричної енергії; державного інвестування проектів розробки нових родовищ нафти та газу; створення великих паливних і енергетичних об'єктів; залучення недержавних інвестицій як у реконструкцію, так і в будівництво нових об'єктів генерації теплової й електричної енергії, у видобуток вугілля, нафти, природного газу; концентрації інвестиційних ресурсів; удосконалення чинного законодавства з розвитку та функціонування енергоринку, удосконалення орендних, концесійних форм, заохочення як недержавних, так і державних компаній до вертикальної інтеграції підприємств.

10. Посилення соціальної компоненти конкурентоспроможності державної регіональної політики передбачає дотримання таких принципів:

1) програмно-цільового підходу до технології формування та реалізації соціальної політики, що дозволить враховувати пріоритети державної соціальної політики, а також реалізувати комплексний підхід при формуванні внутрішньої регіональної соціальної політики;

2) забезпечення диференційованого підходу при формуванні та реалізації соціальної політики відносно соціально слабких верств населення та економічно орієнтованої соціальної політики, спрямованої на відтворення трудових ресурсів (це уможливить використання субсидування та дотування з бюджетних джерел і позабюджетних фондів, а для реалізації економічно орієнтованої соціальної політики - застосування системи субсидіарних механізмів участі органів місцевої влади як організатора, координатора та гаранта);

3) аналіз «включеності» кожного регіонального утворення в соціальну політику (з метою визначення «слабких місць» та їх усунення, а також для більшої диференційованості механізмів, вживаних в конкретних регіональних утвореннях).

Дотримання цих принципів дозволить сформувати цілісну програму, реалізація якої забезпечить значне посилення соціального складника конкурентоспроможності регіонів України.

11. Механізм державної політики зайнятості має бути направленим на регулювання ринку праці регіону, чого можна досягнути за рахунок реалізації таких заходів: розробка і впровадження цільової комплексної програми соціального захисту населення; запобігання перетворенню безробіття на довгострокове, постійне; приведення законодавства України у відповідність до міжнародних стандартів; легалізація «тіньової» зайнятості, стимулювання попиту на працю і трудової активності населення; проведення аналізу відповідності реальних потреб регіону в працівниках певного профілю та пропозиції на ринку праці; проведення моніторингу освітнього потенціалу на макрорівні; розрахунок прогнозних балансів трудових ресурсів в якісному та кількісному вимірі; розробка програми підготовки кадрів «на перспективу».

12. На регіональному рівні має бути сформована належна система інвестиційної підтримки якості людських ресурсів. Досягнення цієї мети обумовлює необхідність комплексного підходу до організації інвестиційної підтримки якості персоналу підприємств регіону за участі регіональних органів влади, підприємців та безпосередньо працівників. До заходів у цьому напрямі видається доцільним включити: ефективне використання системи перепідготовки

та підвищення кваліфікації персоналу з метою адаптації знань трудових ресурсів до умов ринку праці, які змінюються; активізація регіональних заходів соціальної політики на ринку праці з надання допомоги працівникам нерентабельних підприємств, які знаходяться під загрозою звільнення; розробка та реалізація регіональних програм сприяння підприємцям щодо підготовки та перепідготовки персоналу.

13. Розробка і впровадження регіональними органами державного управління та місцевого самоврядування стимулюючих заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на мікрорівні ієрархії управління повинні стати невід'ємними засадами регіональної політики в умовах євроінтеграції держави. Складовими конкурентоспроможності підприємств в існуючих умовах повинні стати: забезпечення переоснащення та оновлення основних фондів підприємств, впровадження результатів науково-технічного прогресу у виробництво, розширення матеріально-технічної бази підприємств малого і середнього бізнесу і на цій основі підвищення конкурентоспроможності регіонів за рахунок їх лізингу. Рівень конкурентоспроможності регіону визначається обсягами і характером випуску сучасної високоякісної продукції; інноваційністю технологічного і суспільного розвитку; високим рівнем спеціалізації регіонального ринку праці в поєднанні з його еластичністю. Регіони стають конкурентоспроможними завдяки проведенню довготривалої, комплексної політики соціально-економічного розвитку, який забезпечує набуття економічних, інноваційних, технічних та суспільних переваг.

14. Недостатня забезпеченість розвитку регіонів інвестиційними ресурсами ставить перед ними завдання більше уваги приділяти використанню всіх переваг лізингової діяльності і, в першу чергу, міжнародного лізингу. У відповідності з існуючою світовою практикою у контексті зміцнення конкурентоспроможності регіонів в Україні необхідно: посилити законодавче забезпечення міжнародної лізингової діяльності; забезпечити надання достатньої інформації іноземним інвесторам про існуючі лізингові проекти; більш активно співпрацювати з Leaseurope та національними лізинговими асоціаціями; централізувати систему реєстрації лізингових контрактів; сприяти розвитку страхових послуг по лізингових операціях; переглянути податкове законодавство, врахувавши особливості укладення угод з міжнародного лізингу; продовжити укладання двосторонніх угод з країнами, з якими українські підприємства здійснюють лізингові операції, з метою уникнення подвійного оподаткування. Лише за умов формування належного ринку

середньострокових та довгострокових фінансових ресурсів (ринку капіталів) можливий успішний розвиток інвестиційного механізму лізингу. Важливу роль у розвитку лізингу на регіональному рівні відіграє: 1) інвестиційно орієнтована податкова політика; 2) створення надійної сучасної системи забезпечення прав кредиторів; 3) розвинений вторинний ринок засобів виробництва; 4) належний рівень професійної підготовки працівників лізингових компаній; 5) обізнаність потенційних лізингоодержувачів з питань лізингу. Інвестиційний механізм лізингу став складовою державної стратегії фінансування інвестицій у передових країнах з перехідною ринковою економікою. Це підтверджують показники співвідношення лізингу та капітальних інвестицій: у країнах з розвинутою ринковою економікою дане співвідношення складає від 9% до 31%, а в країнах з перехідною економікою - від 6% до 38%.

15. Підвищення рівня адаптації вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції України за рахунок удосконалення планування діяльності, обліку та калькулювання собівартості продукції, внутрізаводського економічного аналізу для прийняття управлінських рішень; забезпечення розвитку підприємств на засадах диверсифікації, підвищення показників ефективності при повному використанні ресурсів; використання сучасних методів менеджменту якості; запровадження моніторингу конкурентоспроможності продукції, визначення корисного ефекту від використання продукції на одиницю виробничих витрат, здійснення вартісної оцінки необхідних витрат і прибутків від небуття екологічних переваг продукції.

16. Реалізація заходів, направлених на зміцнення економічної безпеки підприємництва та декриміналізації підприємницького середовища регіону через: розробку та реалізацію методологічних основ стратегії легалізації підприємницької діяльності; запровадження дієвих нормативно-правових документів протидії тінізації економіки; побудова стратегії протидії на засадах «багатофокусного» стратегічного менеджменту з використанням як економічних, так і адміністративних методів фокусного впливу на фактори конкурентоспроможності легального та ілlegального секторів; системний підхід до легалізації економіки в умовах глобального господарства.

17. Адекватне оцінювання конкурентних переваг підприємств регіону забезпечує досягнення таких результатів: визначення та ідентифікація можливого середовища пошуку джерел конкурентних переваг; введення стандартного набору критеріїв та показників відповідно до галузевої специфіки, за якими здійснюється аналіз

джерел потенційних конкурентних переваг і подальше групування підприємств у стратегічні групи; можливість проведення сфокусованого аналізу джерел конкурентних переваг як в статичному, так і в динамічному розрізах для конкретного підприємства галузі або всієї стратегічної групи; ранжування виявлених потенційних конкурентних переваг для визначення найсильніших та їх використання при формуванні основних положень конкурентної стратегії для кожної стратегічної групи підприємств на перспективу; забезпечення зіставності даних аналізу за різні періоди часу за рахунок єдиного набору параметрів та використання індексного методу; можливість використання методики у практичній діяльності планово-економічних служб галузевого об'єднання на регіональному рівні або окремого підприємства.

18. Підвищення рівня адаптації вітчизняних підприємств до євроінтеграції України та забезпечення сприятливого інвестиційного клімату за рахунок удосконалення нормативно-правової бази планування, бухгалтерського обліку та аудиту відповідно до законодавства Європейського союзу і міжнародних стандартів; забезпечення розвитку підприємств на засадах диверсифікації, підвищення показників ефективності при повному використанні ресурсів; використання сучасних методів менеджменту якості; запровадження моніторингу конкурентоспроможності продукції, визначення корисного ефекту від використання продукції на одиницю виробничих витрат, здійснення вартісної оцінки необхідних витрат і прибутків від придбання екологічних переваг продукції.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [4; 12; 15; 22, с. 99-118; 23, с. 34-57, 177-184; 24; 25; 42, с. 63-67, 163-176; 56].

## ТЕМА 9 СУЧАСНІ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

### 9.1. Конкурентоспроможність галузі та національної економіки

Підприємства, які випускають однорідну продукцію, утворюють галузь економіки. Структура галузі істотно впливає на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми. Чинники за межами галузі мають переважно відносне значення, оскільки вони, як правило, впливають, на всі фірми галузі.

Конкуренція в галузі виростає з фундаментальної економічної структури останньої і означає щось значно більше, ніж поведінка існуючих конкурентів. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників (рис. 9.1).

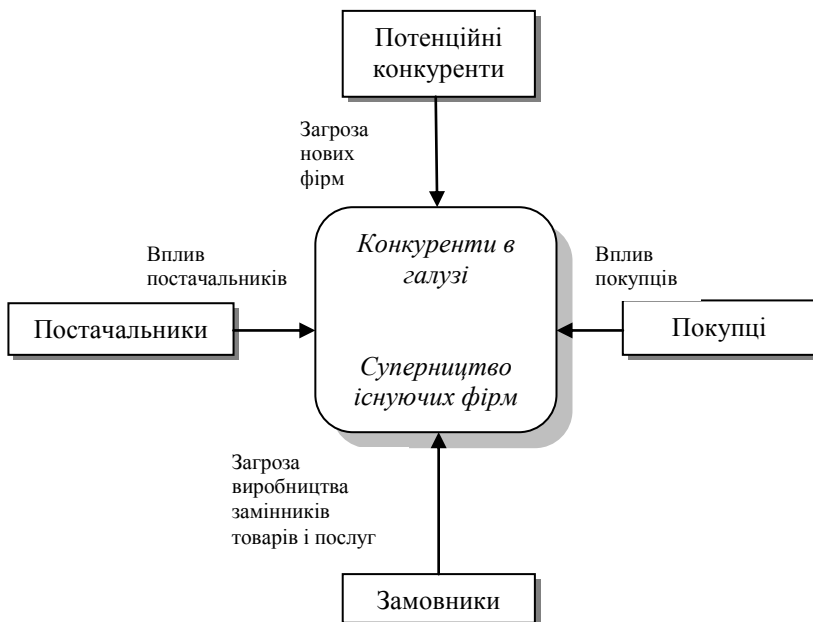


Рисунок 9.1 – Чинники галузевої конкуренції

Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється в показниках довгострокової віддачі інвестованого капіталу. Не всі галузі мають однаковий потенціал. Вони істотно відрізняються за своєю граничною прибутковістю, оскільки різний сукупний вплив на них чинників конкуренції. Ці чинники коливаються від інтенсивних у таких галузях, як виробництво автомашин, паперу та сталі (де жодна фірма не отримує великих прибутків), до порівняно не суворих у таких сферах, як нафтовидобувне устаткування та послуги, виробництво косметики й предметів туалету (де високі прибутки одержує багато фірм).

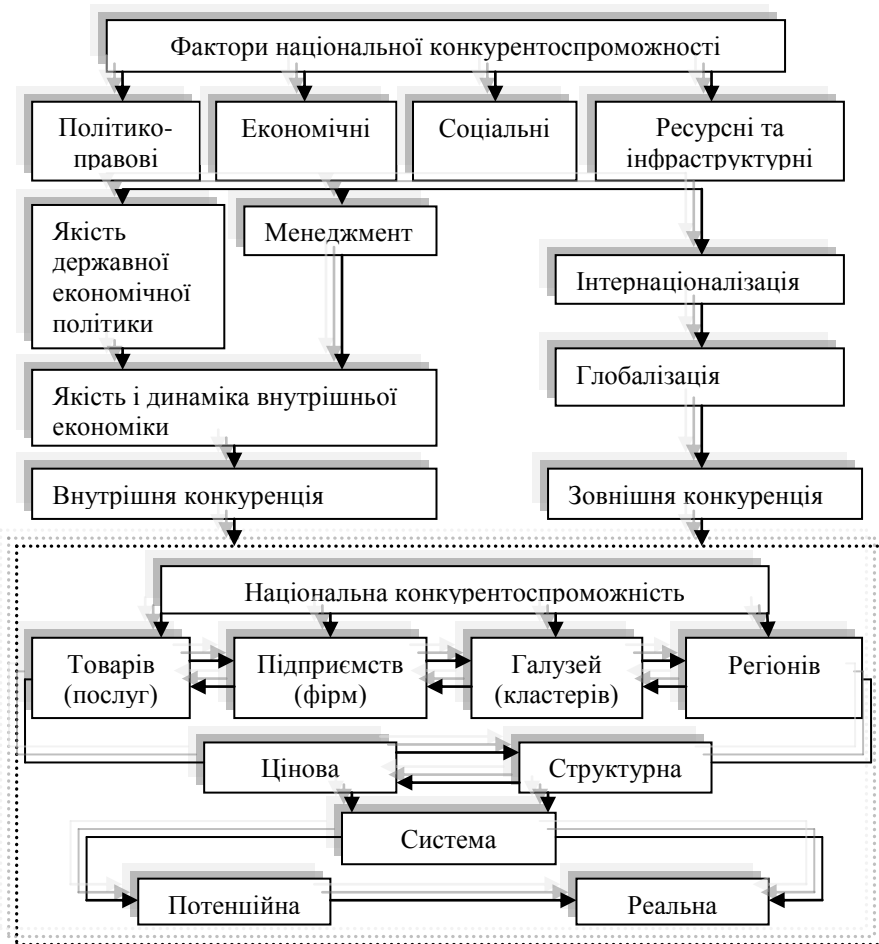
Основною одиницею аналізу конкурентоспроможності економіки країни є галузь або група сполучених галузей (кластер), проте, піднесення економіки досягається одночасним розвитком багатьох різних галузей.

Сутність поняття національної конкурентоспроможності визначають як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами становище національного товаровиробника на внутрішньому й зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона також може бути визначена як здатність країни (національної фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках «третіх країн». На *рис. 9.2* зображено пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності.

Світовий досвід свідчить про те, що усталеної конкурентоспроможності досягають ті країни, які, по-перше, оптимально реалізують свої національні переваги та постійно підвищують продуктивність праці, а по-друге, ефективно використовують ресурси, що акумулюються на міжнародних ринках товарів, послуг, інвестицій, інновацій.

Міжнародна конкурентоспроможність країни органічно пов'язана з таким явищем, як відкритість національної економіки, яка проявляється в її інтернаціоналізації. Але не всі країни можуть повною мірою використовувати переваги інтернаціоналізації. Так, відкритість незбалансованих економік робить їх уразливими в процесі здійснення в країні лібералізації. Це підтверджується аналізом результатів реформ зовнішньоекономічної діяльності країн у трансформаційний період, а в глобальному масштабі – нещодавня світова фінансова криза призвела до того, що істотно погіршилися не тільки економічна динаміка окремих країн, а й гео економічні конкурентні позиції цілих регіонів світу.





**Рисунок 9.2 - Пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності**

Ефективною відкритістю національної економіки стає тоді, коли є можливість використовувати зовнішні джерела і ринки для національного розвитку і коли є можливість протистояти несприятливій міжнародній кон'юктурі, особливо в період світових (або регіональних) криз. Таку відкритість, як випливає із світового досвіду, забезпечують лише структурно-збалансовані національні економіки, в яких нормально функціонують реальні і міцні (здорові)

фінансові сектори економіки, наявні оптимальні пропорції виробничої і невиробничої сфер, адекватне внутрішній та міжнародній соціально-економічній структурі співвідношення державного і приватного секторів тощо.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що за умов відкритості 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.

У світовій практиці застосовується комплексна оцінка конкурентоспроможності національної економіки. Для цього використовуються такі підходи: *ресурсний* – 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; *факторний* – це моніторинг змін позицій країни на міжнародних ринках; *рейтинговий* – полягає в інтегральному оцінюванні стану економіки за тією чи іншою системою показників. Вважається, що для нас найбільш інформативно показовим є останній, оскільки він надає доступні можливості оцінити параметри національної конкурентоспроможності в динаміці міжкрайових порівнянь.

Для визначення конкурентоспроможності галузі та національної економіки проводять класифікацію окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві.

Для побудови абстрактної моделі зростання національної економіки виділяють стадії конкурентоспроможності. Кожна стадія характеризується своїм набором галузей і своєю стратегією розвитку фірм. Ці стадії відрізняються одна від одної за специфічними джерелами досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку, а також за рівнем державного втручання в економіку і основними напрямками економічної політики.

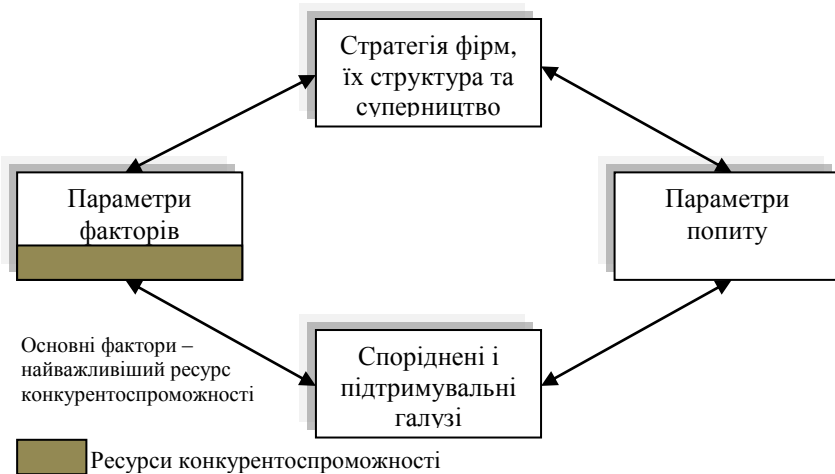
При віднесенні національної економіки до тієї чи іншої стадії за основу приймають рівень розвитку галузей, які беруть участь у міжнародній конкуренції, хоча процес конкуренції в галузях, які орієнтовані на внутрішній ринок, теж охоплюється цим поняттям. Разом з тим, не кожна країна проходить усі стадії.

Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності. Наприклад, у таких різних країнах, як США і Німеччина є галузі, які зберігають свої позиції в конкурентній боротьбі виключно завдяки природним багатствам, в той час як конкурентоспроможність передових галузей спирається на більш стійкий та складний фундамент.

Виділяють чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, що визначають її розвиток в окремі періоди часу: це фактори виробництва, інвестиції, нововведення і багатство. На перших трьох стадіях зростає конкурентоспроможність національної економіки, що, як правило, поєднується із зростанням добробуту. Четверта стадія означає поступове уповільнення зростання і в кінцевому рахунку спад. Розглянемо особливості кожної стадії.

#### **Розвиток конкуренції на основі факторів виробництва.**

На цій стадії практично всі національні галузі, які успішно діють на світовому ринку, досягають переваг у конкурентній боротьбі майже виключно завдяки основним факторам виробництва: природним ресурсам, сприятливим умовам для вирощування урожаїв різних сільськогосподарських культур або надлишковій і дешевій напівкваліфікованій робочій силі. У конкурентному «ромбі» лише стан факторів може забезпечити переваги в конкуренції (рис. 9.3).



**Рисунок 9.3 - Національна економіка, яка визначається станом факторів**

Опора на виробничі фактори як єдиний ресурс конкурентоспроможності різко звужує коло галузей, які здатні витримувати умови міжнародної конкуренції. Економіка на цій стадії досить чутлива до світових економічних криз та змін валютних курсів, а також дуже вразлива у випадку втрати наявних факторів і швидкої зміни лідерства галузей.

Володіння великими запасами природних ресурсів може забезпечити високий доход на душу населення протягом досить тривалого періоду, але це не достатня підстава для стійкого зростання економіки. По суті, жодна країна не минула цієї стадії розвитку економіки.

### **Розвиток конкуренції на основі інвестицій.**

На цій стадії конкурентна перевага економіки базується на готовності й здатності національних фірм до агресивного інвестування. Фірми вкладають кошти в сучасне, ефективне устаткування і кращу технологію, які можна придбати на світовому ринку. Інвестиції також спрямовуються на купівлю ліцензій, створення спільних підприємств та інші засоби підвищення конкурентоспроможності більш сучасних і спеціалізованих галузей і сегментів. Але лідери міжнародної конкуренції звичайно не продають техніку останнього покоління. Тому здатність національної економіки не тільки сприйняти, а й поліпшити зарубіжну технологію – суттєва і вирішальна умова досягнення цієї стадії конкурентоспроможності.

На цій стадії ресурсами підвищення конкурентоспроможності є поліпшення факторів, а також стратегія, структура і суперництво фірм (*рис. 9.4*).

Принциповою відмінністю даної стадії від попередньої є, як впливає з її назви, можливість і бажання інвестувати в розвиток економіки, що створює більш стійку базу конкурентоспроможності. Правильна економічна політика держави на цій стадії сприяє зміцненню ресурсної бази конкурентних переваг.

### **Розвиток конкуренції на основі нововведень.**

Ця стадія характеризується наявністю всіх складових конкурентного «ромбу» в широкому колі галузей (*рис. 9.5*). Усі елементи, які визначають конкурентоспроможність, перебувають у дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки.

Сукупність галузей, у яких національні фірми можуть успішно конкурувати, суттєво розширюється. В усіх великих кластерах розвиваються галузі обслуговування світового класу. Забезпечення конкурентних переваг стає більш рідкісним явищем.



**Рисунок 9.4 - Національна економіка на стадії інвестицій**

На цій стадії національні фірми не тільки застосовують і поліпшують іноземну техніку й технологію, а й створюють нові.

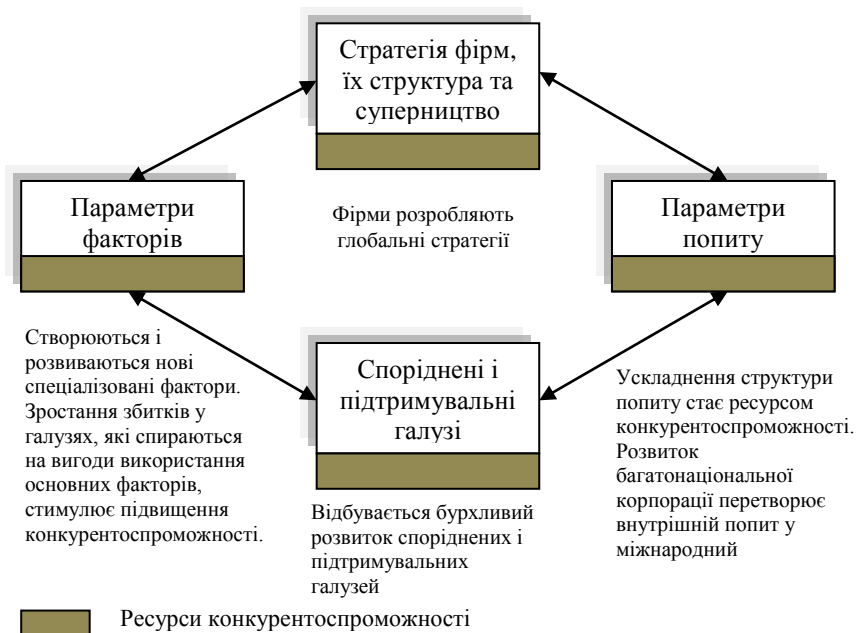
Коло сегментів, у яких національні фірми успішно конкурують на міжнародному ринку, весь час розширюється.

Конкуренція на основі нововведень може мати місце в країнах, які перебувають на різних рівнях розвитку економіки. Так, Велика Британія досягла стадії нововведень у першій половині XIX ст., США, Німеччина і Швеція – в межах декількох десятиліть на межі XX ст., Італія і Японія – у 70-их роках XX ст.

Стадія конкуренції на основі багатства, на відміну від трьох перших, у кінцевому рахунку веде до спаду виробництва. Рушійною силою економіки є вже досягнутий достаток. Головна проблема полягає в тому, що економіка, яка рухається за рахунок багатства, створеного раніше, нездатна кріпити своє багатство.

#### **Конкуренція на основі багатства.**

На цій стадії фірми з ряду причин починають поступатися своїми позиціями в міжнародній конкуренції.

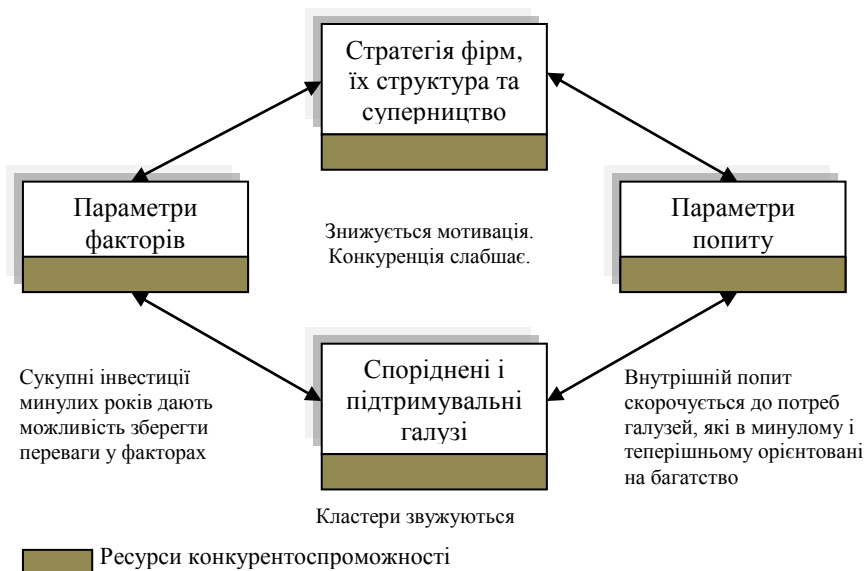


**Рисунок 9.5 - Національна економіка на стадії нововведень**

Одним із симптомів переходу до цієї стадії є зростання кількості злиття і придбання фірм. Компанії, які мають надлишок готових грошей, обминають ризик заснування нових фірм. Поглинання створюють ілюзію прогресу без створення фірм або посилення конкурентоспроможності існуючих. Часто-густо вони ще більше уповільнюють нововведення (рис. 9.6).

Явні ознаки того, що економіка увійшла в стадію багатства, може довго не виявлятися через інерцію, яка існує через лояльність споживачів або усталені ринкові позиції. Однак як тільки починається втрата конкурентних переваг декількома провідними сегментами, вона тут же поширюється на інші галузі шляхом декластеризації.

Стадія багатства характеризується повільним, але неухильним рухом до спаду, тому що кількість робочих місць у галузях, які здатні підтримувати стійке зростання конкурентоспроможності, недостатня для забезпечення зростання рівня життя населення.



**Рисунок 9.6 - Національна економіка на стадії багатства**

Певний час тому економіка Великої Британії увійшла в стадію багатства, а наприкінці 80-их років деякі інші країни досягли цієї стадії або наблизилися до неї впритул.

Перехід від однієї стадії до іншої визначається такими основними умовами:

- *механізмом формування факторів виробництва.* Добре функціонуючі механізми, які створюють і поліпшують фактори, забезпечують основу для конкурентної переваги вищого порядку;
- *мотивацією.* 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;
- *внутрішньою конкуренцією.* Жвава внутрішня конкуренція у великій кількості галузей необхідна для стимулювання нововведень і піднесення конкурентоспроможності;
- *вдосконаленням попиту.* 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;

- *окремими факторними труднощами.* Окремі несприятливі умови менш розвинутих факторів стимулюють зусилля на користь підвищення продуктивності і конкурентоспроможності на більш високий рівень;

- *здатністю до створення нового бізнесу.* 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.

Усі ці складові процесу вдосконалення взаємозалежні, тому необхідна наявність усіх цих сил.

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

Зростання ролі технологічних перетворень у формуванні порівняльних переваг суб'єктів світового ринку – одна з головних особливостей сучасної міжнародної конкуренції. За оцінкою фахівців, вплив технологічних перетворень в структурі факторіальних джерел конкурентоспроможності підприємств в розвинених країнах досягає 80-85%.

Технологічна конкурентоспроможність підприємства – відносно нова форма конкурентної боротьби суб'єктів ринку.

Протягом століть в класичних (неокласичних) школах економічної думки домінувала гіпотеза щодо непрямого впливу технології на зростання ефективності виробництва – через зростання доходності землі, праці і капіталу. За революційний прорив у цьому напрямі економічної думки і визначення активної ролі технології як самостійного фактора виробництва американський економіст Р. Солоу отримав Нобелівську премію.

Вимірюючи ступінь, у якому величина капіталу сприяла зростанню виробництва у сільськогосподарській галузі США, Р. Солоу, на подив економістів, виявив, що зростання продуктивності праці в США відбувалося переважно за рахунок нової технології, яка розглядалася до цього як щось відмінне від традиційних факторів виробництва і вплив якої на результативність виробництва трактувався як зміна усєї виробничої функції.

**Технологія** – специфічний фактор виробництва, якому притаманні порівняно високі доходність та еластичність заміщення і використання: якого забезпечує кумулятивне зростання ефективності виробництва.



**Формами винагородження технології як фактора виробництва є: квазірента (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.**

Сукупність особливостей технології як фактора виробництва обумовлює її перетворення у головний ресурс сучасного економічного розвитку і у якісно нове джерело формування конкурентних переваг суб'єктів ринку. Нова технологія є тією матеріальною основою, яка визначає технічний рівень сучасного виробництва, форми його організації й управління, рівень конкурентоспроможності підприємства за його головними критеріями – вартості, якості і швидкості генерації і ринкової комерціалізації нових виробів та послуг. Володіння і використання нової технології докорінно змінює зміст і характер сучасної конкурентної боротьби, спрямовуючи її у русло технологічного суперництва країн та підприємств.

**Технологічна конкуренція** – 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.

Як економічна категорія технологічна конкуренція має двоїсту природу. З одного боку, вона має загальне методологічне коріння і втілює в собі сутнісні характеристики конкуренції як атрибуту ринкової системи. Разом з тим за **походженням, характером, методами здійснення і наслідками** технологічна конкуренція має суттєві особливості у порівнянні з історично першою і класичною формою ринкового суперництва – ціновою конкуренцією.

**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).

Технологічна конкуренція – категорія сучасних міжнародних економічних відносин. Її виникнення відноситься до останньої третини ХХ ст., коли у господарствах економічно розвинених країн відбулися глибокі зміни, прямо чи опосередковано пов'язані з науково-технічною революцією і переходом до постіндустріальної стадії розвитку.

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 згортання і переведення за кордон;

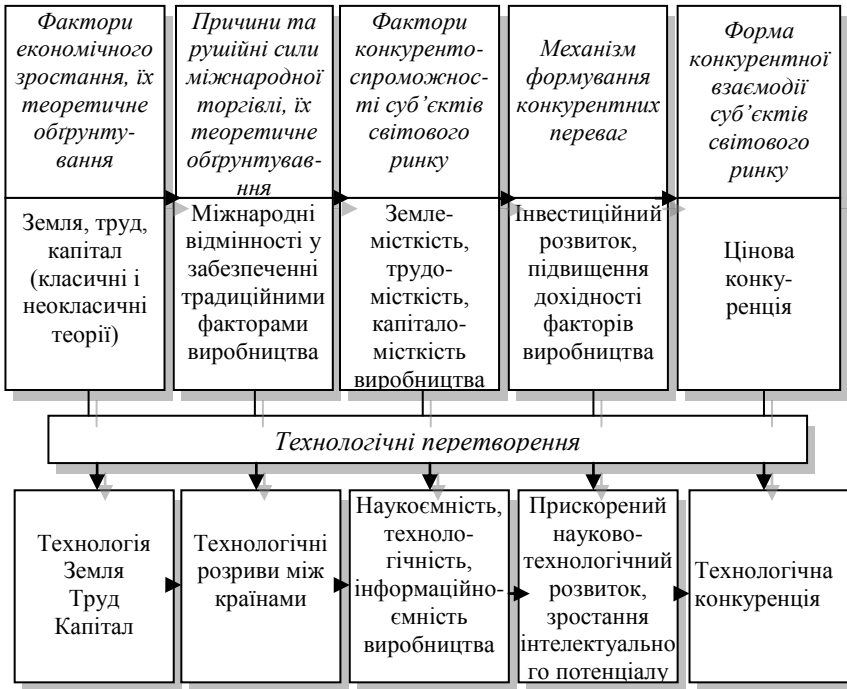
– **зростанням ролі ТНК**, що переміщували поза державними кордонами величезні виробничі і фінансові ресурси й ускладнювали конкурентні позиції країн базування.

Сукупність цих внутрішніх і зовнішніх змін в економіках розвинених країн поставила проблему пошуку ресурсів розвитку й інструментів їх захисту від зростаючої хвилі міжнародної конкуренції, які б, з одного боку, забезпечували їм динамічну конкурентну перевагу, а з іншого – не порушували головного вектора розвитку світогосподарського життя – його поступової лібералізації.

Спираючись на теоретичні обґрунтування Й. Шумпетера про «творчо-руйнівну» роль науково-технологічного прогресу та на роботи: таких економістів, як Г. Менш, Р. Солоу, Л. Суте, М. Портер та ін., економічна наука поповнилась новим її розділом – **теорією інноваційно-технологічного розвитку**. «Основою теоретичного аналізу міжнародної конкуренції та пояснення конкурентного успіху країни, – підкреслює М. Портер – має стати нова технологія».

Технологічний ресурс суттєво змінює не тільки саму структуру факторів виробництва, але й усі теоретичні основи міжнародної

конкуренції. Еволюція теоретичних основ механізму міжнародної конкуренції під впливом технологічних інновацій наведена на рис. 9.7.



**Рисунок 9.7 - Еволюція теоретичних основ механізму міжнародної конкуренції під впливом технологічних перетворень**

Практично втілення висновків цієї теорії обумовило появу нової моделі розвитку, в якій інноваційно-технологічні переваги перетворюються в головний засіб формування ефективної структури експорту й інструмент захисту від конкуренції, що ґрунтується на традиційних факторах виробництва. Рівень конкурентоспроможності продуцентів світового ринку визначається віднині не стільки речовинними факторами виробництва, скільки масштабами, швидкістю розробки і виведення на ринок науко- й інформаційноємних, високотехнологічних виробів, організаційно-управлінських процесів, умінням виявити й освоїти нові ринкові сегменти та ніші.

При дотримуванні правил економічної гри і «добрій поведінці» усіх учасників світового ринку інноваційно-технологічна модель формування конкурентних переваг надає одним – **технологічним лідерам** – новий ефективний засіб їх захисту від конкуренції і створює можливості надійно і «легально» стягувати **технологічну квазіренду** (надприбуток) з науково-технологічної неоднорідності світу. Відносно інших – **технологічних аутсайдерів** – стратегія розпитку яких ґрунтується на використанні традиційних факторів виробництва інноваційно-технологічні перетворення призводять до зниження ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності і поступового їх «виштовхування» із системи міжнародного поділу праці (МПП).

Порівняльні дані про структуру сучасного експорту деяких країн за критерієм залежності/незалежності від природних ресурсів, які наведено у *табл. 9.1*, свідчать про вирішальну роль технологічної складової в структурі експорту розвинених країн.

*Таблиця 9.1*

**Структура експорту країн за критерієм його залежності/незалежності від природних ресурсів, 2009 р. (в %)**

Структура експорту \ Країни	Країни				
	США	Німеччина	Японія	Росія	Україна
1. Обсяг експорту, залежного від природних ресурсів	21,8	10,8	2,6	78,2	71,6
2. Обсяг експорту, не залежного від природних ресурсів	78,2	89,2	97,4	21,8	28,4
Усього	100	100	100	100	100

Навпаки, про домінування природних факторів виробництва в експорті України, Російської Федерації, яке обумовлює порівняно високу залежність торговельного і платіжного балансів цих країн від кон'юнктури світового ринку.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [4; 5; 7; 24, с. 109-120, 351-379; 27, с. 218-242, 779-817; 36-39; 44, с. 99-118; 60, с. 34-57, 177-184; 61, с. 62-99].

## **ТЕМА 10**

# **РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ І МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ**

### **10.1. Регулювання конкуренції у розвинених країнах світу**

На сучасному етапі конкуренція є дієвим та важливим механізмом, який забезпечує високу ефективність, пропорційність та динамічність ринкових відносин як у галузях виробництва, так і реалізації товарів та послуг. Конкуренція – це гнучкий селективний механізм, який регулює діяльність господарюючих суб'єктів та виконує низку важливих функцій, без забезпечення яких формування ринкових відносин не лише суттєво ускладнюється, а й стає неможливим. До основних функцій конкуренції відносять: визначення ринкової вартості товару у процесі конкурентної боротьби; стимулювання впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво як засобу підвищення життєздатності підприємства та отримання переваг над конкурентами; сприяння вибору найефективніших форм власності та господарювання; формування високоєфективних конкурентних структур ринку.

Мінливі конкурентні умови потребують від підприємств власного відповідного реагування на зміни, що відбулися. Конкуренція стимулює адаптацію суб'єктів господарювання до нових ринкових умов, за допомогою чого активізується розвиток країни. На ефективність конкуренції суттєво впливає державне регулювання, тому держава має бути зацікавлена у розробці дієвого механізму розвитку та підтримки конкуренції на вітчизняному ринку. В системі державного регулювання важливою складовою є антимонопольна політика, спрямована на підтримку економічної конкуренції та боротьбу з негативними проявами монополізму.

Світова практика регулювання конкуренції започаткована в 1880 р., коли в США був ухвалений Антитрестовий акт Шермана. Мета цього акту полягала у збереженні ідеальної економіки, в якій панує «чиста конкуренція». Цей нормативний документ забороняв монополізацію будь-якої галузі торгівлі та передбачав перелік покарань, які можна було застосувати до монополістів, - від грошових штрафів до кримінальної відповідальності. Проте цей закон є 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, тобто встановлення продавцем

різних цін для різних покупців за умови, що відмінності в цінах не зумовлені різними витратами; інший – передбачав створення комісії для реалізації Акту Клейтона. При впровадженні цих законів виникла низка проблем, оскільки покупці звертались до продавців з проханням продати для них товари за спеціальними цінами. Якщо прохання задовольнялися, підприємства-продавці порушували закон, а якщо вони відмовлялися, то покупці часто ставали банкрутами. Так у 1936 р. цей закон було доповнено Актом Робінзона-Патмана, що забороняв покупцю погоджуватися на заздалегідь дискримінаційні ціни. В 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 горизонтальні та вертикальні злиття, злиття конгломератів залежали від антимонопольного законодавства.

Антимонопольне законодавство США передбачало також певні винятки щодо застосування. Так, не поширювалися Акт Шермана і Клейтона на діяльність профспілок у сфері страйків, на фермерські кооперативи в разі продажу ними сільськогосподарської продукції тощо. Таким чином, усі ці акти регулюють конкуренцію в США вже майже 100 років, донині зберігши чинність.

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. Проте вирішальною є роль державного секретаря та суду з обмежувальної практики. Комісія з монополій та злиття здійснює дослідження і доповідає з питань, які доручає державний секретар з торгівлі та промисловості чи генеральний директор відомства, але вона

не має права розпочати дослідження з власної ініціативи. Комісія детально вивчає відповідні ринки чи дії компаній та вирішує, що відповідає суспільним інтересам, а що ні. Згідно з британським законодавством монополія – це таке об'єднання компаній чи їх груп, що здійснюють на ринку не менше, ніж 25% поставок чи закупок. Разом із цим, монополію не вважають чимось абсолютно негативним, а лише припускають, що монопольне становище може потенційно створювати можливість для дій, які суперечать інтересам суспільства. Відомство з добросовісного підприємництва здійснює спостереження за британськими ринками і розглядає звернення щодо зловживання монопольним становищем, які надходять до нього. На цьому етапі моніторинг має попередній і неформальний характер. Якщо генеральний директор відомства доходить висновку, що є зловживання монопольним становищем, то він передає справу в комісію з монополій та злиттів уже для офіційного вивчення. Генеральний директор має право не подавати справу для вивчення цій комісії, якщо відповідні підприємства беруть зобов'язання змінити анти конкурентні дії. В справі генеральний директор не вказує назву компанії, а звертає увагу на певний ринок і подає запит щодо наявності на ньому монопольної ситуації та зловживання нею монополістом, зокрема у сфері ціноутворення. Комісія проводить дослідження і надсилає відповідь державному секретареві. Доповідь містить рекомендації щодо дій, якщо такі потрібні. Порадившись з генеральним директором, державний секретар ухвалює рішення щодо подальших дій. Він може видати розпорядження про припинення антиконкурентних дій або просити генерального директора взяти з порушників зобов'язання про припинення цих порушень.

Згідно з Актом про конкуренцію, *антиконкурентними діями* вважаються такі, які передбачають обмеження конкуренції або її запобігання. Слід зазначити, що на окремих ринках певні дії можуть вважатися такими, що прийняті з точки зору конкуренції, тоді як на інших вони є неприйнятними. Все залежить від конкретної ситуації, саме це характеризує конкуренцію як селективний інструмент регулювання ринку. Слід вказати на таку британську специфіку: згаданий вище механізм не поширюється на надання послуг, відсутні заборони щодо встановлення максимальної ціни, за якою дилер може продавати товар, дозволяється рекомендувати перепродажні ціни тощо. 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.

Антимонопольне законодавство Європейського Союзу складається з двох рівнів: основою є національне законодавство, а інший рівень – це конкурентне право ЄС. Національний рівень передбачає систему державного захисту та конкурентну політику кожного національного ринку з урахування тенденцій розвитку конкуренції в різних країнах. Загальноєвропейський рівень – це спільне конкурентне законодавство Європейського Союзу, що враховує особливості реалізації конкурентної політики на спільному ринку. Політика ЄС щодо конкуренції базується на статтях Римського договору та Договору про утворення Європейського об'єднання вугілля та сталі, які дають змогу регулювати зловживання домінуючим становищем. Ці статті мають доволі загальний характер та тісно взаємопов'язані, тому правила їх застосування та процедурні питання регулює вторинне законодавство, а саме регламенти та директиви Європейського Економічного Співтовариства; акти, рекомендації Європейської комісії. Таким чином, на основі цієї законодавчої бази 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 виявленням 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. Крім цього воно спрямоване не лише на обмеження діяльності підприємств, але й на підтримку тих суб'єктів господарювання, для яких вона необхідна з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Незважаючи на те, що конкурентне законодавство є загальнообов'язковим, у процесі його застосування враховуються особливості галузей і ринків.

Узагальнюючи механізми проведення антимонопольної політики в розвинених країнах, слід зазначити, що норми законодавства США та Великобританії мають попереджувальний характер. При визначенні монополій головну роль відіграє не величина підприємства, а його спроможність контролювати ринок і обмежувати конкуренцію. Антимонопольне законодавство країн Західної Європи спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку та пріоритетний захист інтересів споживачів. Це підтверджує антимонопольне законодавство Франції, що передбачає здійснення діяльності щодо підтримки та заохочення розвитку підприємств до рівня, який відповідає вимогам міжнародної конкуренції.

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. Державний контроль щодо конкуренції здійснюється за такими напрямками: виявлення та припинення зловживань монопольним становищем; виявлення та припинення анти конкурентних узгоджених дій; виявлення і припинення дискримінації суб'єктів господарювання органами державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю; виявлення і припинення недобросовісної конкуренції; додержання вимог антимонопольного законодавства в процесі перетворення державної власності; контроль за економічною концентрацією; додержання антимонопольних вимог у

процесі антимонопольного регулювання та прийняття рішень органами державної та місцевої влади, адміністративно-господарського управління та контролю.

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.

Нині, коли конкуренція в Україні стає реальністю, головним завданням антимонопольного законодавства має бути не лише усунення монополізму, а й створення вискоєфективного конкурентного середовища. При цьому доцільно застосовувати широкий спектр заходів для боротьби з монополіями, який пропонує світова практика. Сучасне конкурентне середовище розвинених країн є надзвичайно динамічним і різко відрізняється від вітчизняного, тому при використанні зарубіжного досвіду слід враховувати національні особливості.

## **10.2. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств**

Стимулювання міжнародної економічної діяльності підприємств та підтримка їх конкурентоспроможності в економічному аналізі міжнародної торгівлі і торговельної політики завжди розглядалися як важлива господарська функція держави.

Усвідомлення і втілення у практичну діяльність цього постулату теорії міжнародних економічних відносин швидше за інших здійснили західні країни. При усіх розмовах про скорочення ролі держави у західних країнах на ділі в їх економіках мають місце зовсім інші процеси.

За останні два десятиріччя у всіх без винятку розвинених країнах частка ВВП, яка перерозподіляється через бюджет, залишилась практично незмінною. Відбувається повне скорочення функцій держави у сфері соціального захисту населення і відчутна лібералізація зовнішньоекономічної сфери. Але водночас різко зросла участь держави у підтримці експортних зусиль і підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств шляхом: розвитку і створення необхідної для цього інфраструктури (науки, засобів зв'язку, інформаційного забезпечення); впровадження заохочуючої податкової системи; розробки і реалізації різноманітних варіантів промислової і/чи структурної політики; стрімкого впровадження державних норм і стандартів щодо технологічних, екологічних, санітарних та інших характеристик виробів; розширення свого роду корпоративної дипломатії, при якій зростаюча частина дипломатичного корпусу орієнтована на сприяння у тій чи іншій формі операціям «своїх» компаній за кордоном.

Таким чином, **реально у розвинених країнах відбувається не скорочення економічної ролі держави, а лише переорієнтація її господарських функцій у бік більш активної участі у боротьбі її підприємств за світогосподарські позиції.** На користь даного висновку свідчить і той факт, що в останні роки в країнах ОЕСР говорять не стільки про дерегуляцію, скільки про «реформу регулювання».

Узагальнення тенденції та основних інструментів державної регулятивної політики у розвинених країнах дозволяє як виявити недоліки, так і окреслити головні напрями активізації державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств.

Серед *причин макроекономічного рівня, що стримують зростання міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств*, основними є: 1) нераціональна експортна політика; 2) конфіскаційна податкова система; 3) жорстколімітована грошово-кредитна політика, що залишає підприємства без обігового капіталу та інвестиційних ресурсів для розвитку виробництва; 4) невиважена зовнішньоторговельна політика держави.

Регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на використанні теоретичних і методологічних підходів, які містяться як у класичних, так і у неокласичних моделях. Важливою складовою цих моделей є **посіднання відкритості і протекціонізму** у зовнішньоекономічній політиці держави на основі застосування митно-тарифного

інструментарію. За міжнародними стандартами рівень та вплив інструментів митно-тарифного регулювання визначається за наступною шкалою (табл. 10.1):

Таблиця 10.1

**Характеристика рівнів імпортного тарифу країн та режиму їх зовнішньоторговельного регулювання**

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

За підрахунками за методикою, яка рекомендована фахівцями ГАТТ/СОТ, у 2009 р. середньозважена ставка митного тарифу в Україні складала близько 6,0%. Таким чином, за ступенем лібералізації українська економіка за роки незалежності стала країною з **понадвідкритим зовнішнім ринком**. Рішення питання щодо подальшої лібералізації зовнішньої торгівлі необхідно жорстко пов'язувати з прогнозуванням її наслідків для вирішення ключових завдань сучасного економічного розвитку країни – формування зрілої структури економіки та її конкурентоздатності.

Аналіз структури експорту і імпорту України свідчить про те, що включення економіки України у світове господарство поки що відбувається за сировинним та низькотехнологічним сценаріями.

В експорті України у розвинені країни Заходу домінуючі позиції займає сировина та низькотехнологічні вироби. Навпаки, в імпорті товарів з країн ЄС до України питома вага машин та обладнання складала 81%. Співвідношення обміну машинотехнічною продукцією між Україною та країнами ЄС складає сьогодні 1:60 на користь країн ЄС. Якщо велику залежність українського внутрішнього ринку від імпорту паливно-енергетичних ресурсів можна пояснити достатньо об'єктивними чинниками, то зростаюча його залежність від імпорту таких виробів, як телевізори, відеомагнітофони, холодильники, персональні комп'ютери, копіювальна техніка та інші складні побутові пристрої, має зовсім інше походження.

У підсумку за багатьма товарними позиціями зовнішня торгівля України все більш перетворюється у дорогу з «одностороннім рухом». Враховуючи, що частка зовнішньої торгівлі у ВВП країни сьогодні наближається до 40%, зрозуміло, що змістовна сторона зовнішньоторговельного обороту країни все більш перетворюється в один з головних чинників національної економічної безпеки.

Слід зауважити, що установка на все більш активну інтеграцію країни в систему МПП на основі нарощування темпів українського експорту при відсутності випереджальних темпів розвитку внутрішнього ринку є дуже сумнівною. Стимулюванню вітчизняних підприємств до підвищення частки доданої вартості в готових виробах на основі поглиблення ступеня переробки сировини і подовження технологічних ланок його використання в національній економіці сприяє і хитлива кон'юнктура світових сировинних ринків. Зм'якшення ударів і наслідків світових кон'юнктурних коливань на основі розширення попиту внутрішнього ринку – в їхніх інтересах.

Невиваженість діючого нині механізму поєднання відкритості і протекціонізму у зовнішньоекономічному регулюванні, який більш сприяє витісненню вітчизняного виробництва з внутрішнього ринку України, ніж зростанню його конкурентоспроможності, підтверджує аналіз стану та динаміки розвитку фармацевтичної промисловості України – галузі, функціонування якої є важливим чинником забезпечення самовизначення України як незалежної держави та її стратегічної безпеки. Маючи значний інтелектуальний і виробничо-ресурсний потенціал, фармацевтична промисловість країни на початку ХХІ ст. опинилась на межі загрозливого руйнування її конкурентного потенціалу. Швидка «іноземнізація» внутрішнього фармацевтичного ринку України внаслідок його понадвідкритості у 1997 — 2001 роках призвела до загрозливого скорочення обсягів виробництва медикаментів у країні у структурі їх загального споживання. Стрімке скорочення обсягів експорту лікарських засобів з України обумовило перевищення імпорту лікарських засобів. Негативними наслідками понадвідкритості механізму зовнішньоторговельного регулювання стали стрімке зростання витрат Державного бюджету України не тільки на критичний, але й на конкуруючий імпорт лікарських засобів, різке загострення конкурентної боротьби на її внутрішньому фармацевтичному ринку, яке супроводжується зростанням обсягу зловживань, корупції та тіньових зв'язків.

**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.

Найпростішими інструментами захисту від імпорту є, як відомо, **специфічні та адвалерні ставки ввізного мита**. Діючі нині в Україні ставки не забезпечують корінного перелому в структурі імпорту конкуруючих товарів. Виходячи з реальної економічної ситуації, що склалася в Україні, слід було б встановити більш високі ставки ввізного мита (особливо при бартерній торгівлі) на окремі види устаткування, машин, комплектуючих, які економічно доцільно (з урахуванням валютної ефективності) виробляти в Україні (є потужності, робоча сила, перспектива зниження витрат на виробництво). На ті ж види комплектуючих, сировини, напівфабрикатів, які необхідні для налагодження виробництва імпортозамінюючих видів продукції, ставки ввізного мита повинні бути мінімальні (5%) або нульові.

Необхідно розширити номенклатуру позицій митного тарифу: зараз вона значно обмежена порівняно з більшістю розвинених країн і країн, що розвиваються, де нараховуються 10-12 тис. тарифних позицій. В тарифах розвинених країн діапазон ставок надто широкий – від нуля до тризначних цифр. Причому значна частина товарів взагалі не обкладається митом, а на деякі товари, перш за все продукцію сільського господарства, встановлені максимальні ставки. В Україні ввізне мито слід диференціювати залежно від ступеня насиченості внутрішнього ринку аналогічними товарами вітчизняного виробництва. Крім митних тарифів для захисту внутрішніх товаровиробників зможуть ефективно використовуватись квоти та ліцензії. Необхідність запровадження режиму квотування і ліцензування до окремих груп товарів пов'язана з порушенням рівноваги між обсягами імпорту і власним виробництвом аналогічної продукції, а також значною часткою бартерних операцій, ефективність яких в основному низька. При бартерній формі взаєморозрахунків створюються сприятливі умови для всіляких зловживань. В міру зростання власного виробництва імпортозамінюючих видів продукції імпортні квоти повинні звужуватись, а при досягненні збалансованості між власним виробництвом продукції і внутрішніми потребами в ній – скасовуватись. На імпортні товари, що ввозяться в Україну в межах квот, слід встановлювати мінімальні або нульові ставки ввізного мита, а при ввезенні зазначених видів продукції понад визначені квоти вводити підвищені ставки.

Специфічними економічними інструментами регулювання імпорту, що виконують протекціоністську функцію, можуть стати **компенсаційні збори** (для обмеження ввозу сільськогосподарської продукції), антидемпінгове мито, сертифікація якості продукції тощо.

Одночасно з проведенням протекціоністських заходів щодо імпорту товарів конкуруючого асортименту для захисту вітчизняних товаровиробників слід було б запровадити ряд **податкових та кредитних пільг 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.

Протекціоністські заходи повинні носити тимчасовий характер і застосовуватись лише в поєднанні з іншими заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках. Вони мають сенс лише як складова частина програми розвитку галузі. Їх оптимальну величину необхідно визначати з урахуванням всього комплексу заходів, що реалізуються в рамках політики імпортозаміщення і розвитку експорту. Регулювання імпорту необхідно пов'язувати як з експортною, так і з промисловою політикою.

Концептуальні засади формування регулятивного механізму держави відносно **експортної сфери** мають ґрунтуватися також на сучасних теоретичних поглядах на природу та зміст порівняльних переваг – головної передумови експорту як явища і процесу.

Замість статичних порівняльних переваг розглядаються як структуроутворюючий базис міжнародної торгівлі конкурентні переваги (competitive advantage), які є результатом цілеспрямованої політики, що реалізується на різних рівнях – макро-, мезо-, мікроекономічному та складаються в умовах глобалізації окремих секторів. Такий підхід запропонував американський економіст М. Портер. Принципова новизна цього підходу полягає, зокрема, в тому, що відповідно до нього країни можуть набувати певного виду переваг навіть всупереч їх відсутності. Існування таких переваг обумовлене наявністю визначених статичних чинників в економіці. Для вирішення цих завдань вже недостатньо покладатись лише на ліберальні підходи щодо режиму торгівлі. Важливо забезпечити послідовну і цілеспрямовану стратегію розвитку, спрямовану на вихід на вищі щаблі міжнародної конкурентоспроможності.

В сучасній високодинамічній економіці порівняльні та конкурентні переваги будь-якої країни зазнають великих змін: деякі з цих переваг зникають, замість них можуть з'являтися нові переваги, а наявні переваги зазнають модифікації. Ці зміни залежать від макроекономічної політики держави, її структурної політики стосовно окремих секторів та галузей, що реалізується на мезорівні, а також від стратегії розвитку фірм та підприємств, їх економічної поведінки – мікроекономічного аспекту.

В 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.

Суттєвих зрушень у виході на вищі щаблі міжнародної конкурентоспроможності не відчувається і на мікроекономічному рівні.

На рівні виробничих підприємств існують переважно **примітивні спроби імітації маркетингового підходу** на основі поточного вивчення ринків та короткотермінового пристосування до їх змін, але залишаються нерозвинутими стратегічні аспекти, пов'язані з довгостроковим розподілом ресурсів, вдосконаленням та якісним розвитком факторних переваг. Актуальність зазначеного аспекту можна проілюструвати даними, отриманими за результатами опитування більше тисячі керівників українських підприємств.

Ці дані засвідчили, що 43% опитуваних не розробляли напряму експортного збуту продукції та не володіють інформацією про потенційні зовнішні ринки. У той же час було відмічено, що на 31% підприємств накопичено надлишки нереалізованої продукції, при тому, що в 36% з них очікується подальше збільшення обсягів виробництва. Варто зазначити, що, за оцінками, на сьогоднішній день лише 20% фірм, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність з продуктами харчової промисловості, мають спеціалізовані маркетингові підрозділи. На основі даного аналізу можна зробити висновок, що у багатьох випадках на підприємствах продовжується планування експортної діяльності без врахування довгострокових цілей економічного розвитку.

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;

- уніфікацію економічного інструментарію регулювання експорту/імпорту у контексті членства України в СОТ.

Гострота і невідкладність вирішення вимагають вдосконалення законодавчої бази регулювання зовнішньоторговельних зв'язків України, зокрема таких її аспектів, як митно-тарифне та нетарифне регулювання, використання інструментів і засобів валютно-фінансової, податкової, структурної, інвестиційної та зовнішньоекономічної політики.

Оскільки Україна, як відносно молода незалежна держава, змушена була починати створення нормативно-правової бази регулювання зовнішньої торгівлі практично з нуля, це змусило обрати один з трьох можливих варіантів її формування – так звану викривлену форму законодавчого забезпечення. Численні закони, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів та підзаконні акти різних міністерств і відомств з питань зовнішньоекономічної діяльності, прийняті в останні роки, роблять їх юридичну базу ніби однією з найбільш розроблених та водночас і надто суперечливих та заплутаних (після податкової системи) гілок українського законодавства. Нинішня надмірно громіздка система зовнішньоторговельного регулювання відзначається внутрішньою суперечливістю, колізійністю у врегулюванні деяких аспектів зовнішньоторговельних відносин та невідповідністю їх міжнародновизнаним принципам і нормам.

Відставання з процесами ринкової трансформації, яке обмежує можливості застосування більш досконалих засобів впливу держави, та недоліки нормативно-правової бази зовнішньоторговельного регулювання створюють сприятливі умови для зловживань, адміністративного засилля і корупції, сприяють тінізації зовнішньої торгівлі та перетворенню її в сферу зіткнення групових, кланових інтересів, які далеко не завжди відповідають загальнонаціональним пріоритетам. Все це суттєво обмежує можливості приведення

зовнішньоторговельного режиму у відповідність з потребами економічного розвитку, вимогами та нормами міжнародного торговельного права.

Потрібно також констатувати, що не набуло поширення й **експортне субсидування**. Згідно з діючим законодавством воно надається у вигляді прямих державних субсидій підприємству або галузі промисловості при ефективній результативності експортної діяльності чи реалізації експортних програм. Але незначні, при напруженому фінансовому становищі, експортні субсидії, обґрунтованість яких потребує критичного аналізу в кожному конкретному випадку, здебільшого не дають підстав для віднесення їх до проявів осуджуваної нормами ГАТТ/СОТ недобросовісної конкуренції. І такі положення та заходи слід, безперечно, знати і активніше використовувати у вітчизняній практиці зовнішньоторговельного регулювання.

Не набуло належного поширення в Україні і надання державної гарантії **комерційного кредиту**, що, передусім, спрямовується у перспективні конкурентоспроможні виробництва та на стимулювання довгострокового кредитування комерційних банків через цільове рефінансування. Що ж стосується державного фінансового сприяння експорту товарів і послуг, яке здійснюється на зворотній і платній основі, то воно включає надання урядових гарантійних зобов'язань на кредитні ресурси, які залучаються Державним експортно-імпортним банком та іншими уповноваженими банками для забезпечення обіговими коштами експортоорієнтованих підприємств та установ, а також на страхування експортних кредитів від довгострокових комерційних (банківських) і політичних ризиків. Однак і ця форма сприяння експортному розвитку поки що також знаходиться в зародковому стані.

Загалом, формування механізму державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства все ще знаходиться на стадії становлення.

Як суттєвий крок у вдосконаленні державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств слід вважати розроблену у 2001 р. Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України і схвалену Кабінетом Міністрів України **Програму стимулювання експорту продукції**, метою якої, на думку її авторів, є «...розроблення і запровадження механізмів зростання виробництва конкурентоспроможної продукції, залучення та накопичення власних інвестиційних ресурсів, які б стали основою для здійснення

перетворень у національній економіці, задоволення ринкових потреб, створення умов для нарощування обсягів і підвищення ефективності експорту вітчизняної продукції, в тому числі високотехнологічних виробництв».

Позитивність «Програми стимулювання експорту продукції» полягає, перш за все, у системному підході до вирішення проблеми: цілі (завдання), функції, діапазон та інструменти державного впливу на розвиток експортної сфери в Україні виступають в ній як комплекс організаційних, фінансово-економічних та правових заходів. Програмою визначено пріоритетні напрями (у організаційному, ринково-товарному, географічному та галузевому їх вимірах) розвитку експортного потенціалу країни, реалізація яких потребує близько 7,2 млрд грн, у тому числі майже 6,5 млрд. грн. капітальних вкладень. Важливість і правильність селективного підходу до розвитку експортної сфери України не викликає сумнівів. Спірним питанням, однак, є визначення джерел фінансування: достатньо проаналізувати структуру доходної та витратної частин Державного бюджету України, щоб дійти висновку, що при відсутності радикальних змін у податковому законодавстві країни принципи і реалізація селективного підходу до вирішення проблеми будуть мати тільки символічне значення. З практичної точки зору, головна цінність Програми стимулювання експорту продукції полягає у вираженні готовності держави до вирішення проблеми на основі визначення відповідних організаційних, фінансово-економічних, правових та інших форм і засобів. Але тільки радикальні зміни у фінансово-економічному механізмі здатні сприяти раціоналізації та поєднанню інтересів і дій держави і підприємств у розвитку експортної діяльності в країні.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [1; 2; 3; 4; 8; 43, с. 513-570].

# ТЕМА 11

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 11.1. Сутність та головні ознаки економічного глобалізму

Глибинною та системоутворюючою частиною процесу трансформації, який охоплює усі сфери сучасного світового цивілізаційного розвитку, є **економічний глобалізм**, або **глобалізація світо господарських процесів**. Субстанціональною основою економічного глобалізму є інтернаціоналізація, яка поступово втягує національні економіки у світогосподарські структури та відтворювальні процеси, посилюючи і їх взаємозчеплення та взаємодію. Однак глобалізація та інтернаціоналізація не є синонімічними поняттями.

Виникнення економічного глобалізму пов'язане, насамперед, із нагромадженням кількісних параметрів процесу інтернаціоналізації світогосподарського життя, яке суттєво прискорювалося стрімким розвитком інформаційних технологій в останній третині ХХ ст. Це зумовило перехід світового економічного простору у якісно новий стан – глобальний «кіберпростір», у якому нестримно розвиваються національні економічні кордони країн. Ступінь економічної, науково-технічної, екологічної та інформаційної взаємозалежності національних господарств досяг сьогодні такої критичної маси, при якій став можливим поява принаймні трьох принципово нових явищ світогосподарського устрою.

*По-перше, світова економічна спільнота із крихкої сукупності більш-менш взаємопов'язаних національних господарств перетворюється у цілісну економічну систему, у якій 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.*

Якщо у середині ХХ ст. відтворювальна відкритість національних економік як процентне відношення зовнішнього товарообороту країни до її ВВП складала у середньому 16%, то на початку ХХІ ст. вона досягла 36%, а з урахуванням експорту та імпорту комерційних послуг – 48,2%. Це означає, що майже половина усіх товарів та послуг у світовій економіці частково або повністю

виробляється за межами тих країн, де вони споживаються. Відтворювальна взаємозалежність більшості національних економічних організмів перетворила їх з більш-менш автономних господарських систем у складові елементи глобального економічного організму.

*По-друге, в умовах економічного глобалізму суттєво змінюється роль внутрішніх засобів економічної взаємодії і всесвітніх економічних відносин.* У минулому провідну роль відігравали перші. 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.

*По-третє, економічний глобалізм об'єктивно зумовлює розмивання та девальвацію регулюючих функцій національної держави:* її можливості захищати національно-державні організми від небажаного зовнішнього примушення суттєво звужуються. Державні органи тим більш не в змозі регулювати ті економічні структури, які вийшли за межі національних кордонів та стали практично самостійними та некерованими.

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. Це, безумовно, не означає, що національна держава як регулятивний механізм внутрішньо- та міжкраїнних економічних процесів вже віджила свій вік. Вона буде виконувати цю роль ще довго, але вже не як всевладний й суверенний верховодій своєї національної економіки, а які один з елементів більш складного та багатоярусного механізму регулювання

глобальних світових економічних відносин. Пошуки та створення нових механізмів регулювання глобального економічного розвитку активно йдуть сьогодні у рамках ООН та у системі її економічних органів і інститутів (МВФ, МБРР, СОТ).

## 11.2. Чинники глобалізації конкуренції

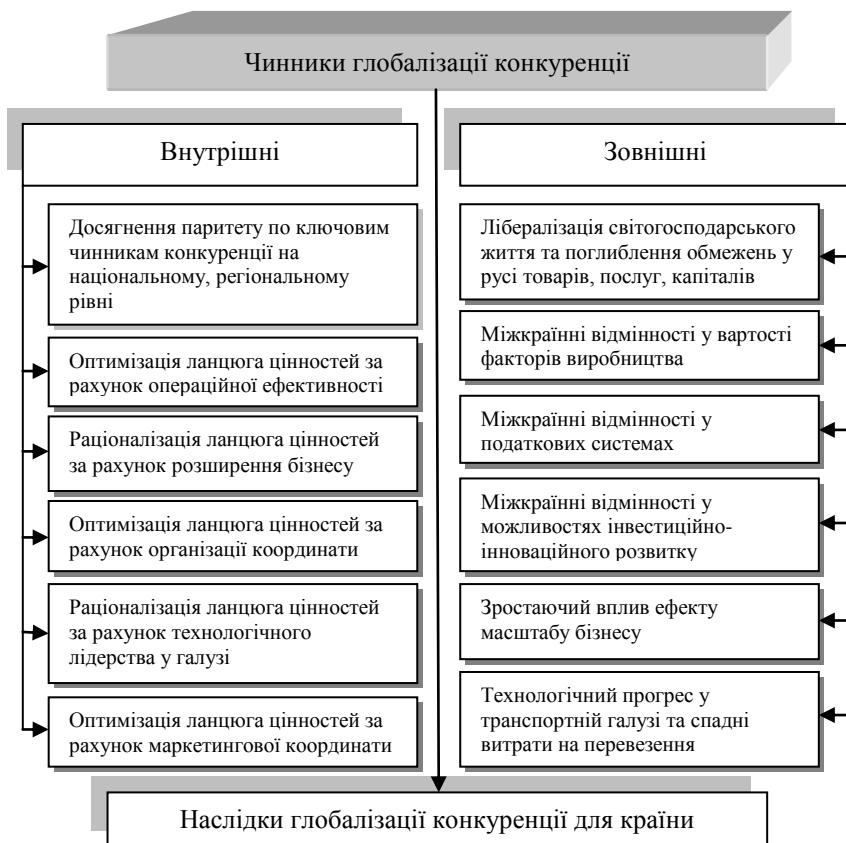
Фундаментальною основою механізму глобальної конкуренції, як і інших рівнів конкурентної боротьби, є конкурентні переваги суб'єктів ринку. Однак глобальна конкуренція ґрунтується на зовсім іншій стратегічній парадигмі формування конкурентних переваг, яка не визнає географічних кордонів між країнами.

Основні чинники, які збуджують суб'єктів світового ринку до глобальної конкуренції, розподіляються на внутрішні та зовнішні (*рис. 11.1*).

Внутрішні чинники (мотиви) глобалізації конкуренції пов'язані з прагненням суб'єкта до оптимізації (найбільш раціонального використання) тих складових його ланцюга цінностей, які найчастіше характеризуються як «сильні сторони», «ексклюзивна компетенція», «унікальна позиція», «технологічне лідерство» тощо. Розширення поле конкуренції забезпечує, насамперед, зростання масштабу реалізацій конкурентних переваг, а отже, й економію витрат.

Дія чинника, пов'язаного з досягненням конкурентного паритету на локальних або регіональних ринках, має інший характер. Глобалізація конкуренції на основі географічної координати бізнесу відкриває нові можливості конкурування за ключовими параметрами бізнесу, які стали майже стандартними для локального або національного ринку. Так, досягнення конкурентного паритету на ринках автомобілів розвинених країн за такими ключовими параметрами, як надійність, стиль, дизайн тощо, стимулює вихід й освоєння ринків менш розвинених країн, у тому числі й України, такими світовими автомобільними гігантами, як «Хонда», «Тойота», «Даймлер-Бенц» та ін. Базові конкурентні переваги, пов'язані з операційною ефективністю, у даному випадку відновлюються за рахунок стратегічного позиціонування цих продуцентів у світовому економічному просторі.

Загалом внутрішні мотиви збуджують суб'єкта до глобалізації конкуренції, якщо міжнародна складова його бізнесу є більш значущою, ніж сума складових його діяльності в окремих країнах.



**Рисунок 11.1 - Чинники глобалізації конкуренції**

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. Наприклад, дослідження й розробка дизайну автомобілів може здійснюватися у одній країні, збірка агрегатів і вузлів – у другій, фарбування – у третій, а готовий виріб може збуватися у багатьох країнах. Розташування та підгонка операційних процесів мають відповідати особливостям конкретної країни, а їх координація має

забезпечувати зростання конкурентних переваг усього ланцюга цінностей та технологічної мережі.

**Міжнародна координація** сприяє оптимізації ланцюга цінностей компанії за рахунок узгодження її операційних процесів і видів діяльності у різних країнах. Центральним аспектом координації є інтегрування і трансформація інформації щодо локальних умов бізнесу, технології, організаційних бар'єрів в управлінські рішення щодо підгонки продукції компанії до особливостей попиту на ринках окремих країн та обсягів випуску продукції. Активна координація має не просто реагувати на існуючий попит ринку окремих країн, а й створювати нові продукти для нього, використовуючи нові підходи до сегментації і маркетингу.

**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.

Торговельно-економічна, технологічна та інформаційна політика розвинених країн є чинником глобалізації конкуренції, оскільки фактично сприяє перетворенню їх національних та транснаціональних структур у головних диригентів світового економічного розвитку – у виробників та експортерів таких унікальних технологій і товарів, які в силу їх інноваційно-технологічних переваг неможливо виробляти в інших країнах.

Інструментом глобалізації конкуренції, який активно використовується урядами розвинених країн, є СОТ. Не дивлячись на декларацію принципів рівного права, у цій організації, реально рішення приймаються найбільш сильними її учасниками – США, Японією та країнами ЄС. При вступі до СОТ вони вимагають від потенційних кандидатів максимального відкриття їх внутрішніх ринків, а послаблення режиму доступу на їх власні ринки, як правило, не є взаємним. За думкою багатьох фахівців, механізм лібералізації світової торгівлі ґрунтується більше на «втягуванні у СОТ» нових країн, ніж на лібералізації економік самих країн – членів СОТ.

Отже, 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. Історія з українським літаком АН-70, затримка і гальмування входу до світового ринку бритвених приладів американською фірмою «Жіллетт» її англійського конкурента «Вілкінсон» свідчать про активну роль позаекономічних чинників формування глобальної конкурентоспроможності. Ці чинники привласнюються компаніями «з подання» держави і, насамперед, в рамках тих позаекономічних обмежень і пільг, які вона створює по відношенню до своїх і до іноземних конкурентів.

### **11.3. Глобальна конкурентоспроможність та стратегії її формування**

Визначення сутності економічного глобалізму як якісно нового стану інтернаціоналізації світової економіки обумовлює реальність існування і логічний зміст поняття «глобальна конкурентоспроможність».

**Глобальна конкурентоспроможність** – це потенційна або реалізована здатність суб'єкта міжнародної конкуренції до оперування у глобальному економічному просторі, яка ґрунтується на використанні глобальних конкурентних переваг і спрямована на реалізацію цілей його міжнародного бізнесу.

З посиленням глобалізації конкуренції зростає й значущість розробки та впровадження стратегій глобальної конкурентоспроможності у практичній діяльності суб'єктів світового ринку. Глобальний підхід до формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності сьогодні визначається як найефективніший засіб, який забезпечує економію на масштабах, асиміляцію міжнародного ринкового попиту і реагування на нього, ефективне поєднання ресурсів – капіталу, праці, сировини і технологій – в масштабах усього світу.

Більшість аспектів стратегій глобальної конкурентоспроможності ґрунтується на формуванні певного типу конкурентних переваг, які визначаються особливостями галузі, джерелами й чинниками конкуренції у ній. Разом з тим стратегії глобальної конкурентоспроможності ґрунтуються на принципово іншій парадигмі формування конкурентних переваг, яка не визнає

кордонів між країнами. Такий «панорамний підхід» до управління процесами формування й реалізації глобальних переваг значно більш складному геоекономічному просторі вимагає застосування не традиційних принципів і методів менеджменту, а нової його версії – так званого **метаменеджменту**, або **метауправління**.

Як було наведено вище, головною відмінністю глобальних переваг є активна роль у їх формуванні позаекономічних чинників, які «привласнюються» компаніями «з подачі» урядів країн базування глобальних транснаціональних структур.

Для галузей і виробництв первинних секторів економіки, міжнародна економічна діяльність яких ґрунтується на експлуатації переважно ресурсно-факторних переваг, позаекономічні чинники глобальної конкурентоспроможності створюються, насамперед, цілеспрямованою політикою урядів країн на основі:

- встановлення контролю за світовими сировинними ресурсами та диверсифікації джерел їх надійного постачання;
- встановлення контролю за світовими транспортними комунікаціями;
- впливу на політико-економічні системи країн – постачальників сировини на світові ринки;
- введення екологічних, соціальних та інших норм і стандартів безпечного ведення бізнесу у базових галузях.

Переваги, які створюються шляхом підтримки стабільності світових сировинних ринків та підсилення безпеки ведення глобального бізнесу, зміцнюють конкурентні позиції транснаціональних структур.

Глобальна конкурентоспроможність не є проблемою тільки первинних секторів економіки. Активне формування глобальних переваг проявляється, перш за все, у галузях і виробництвах, які експлуатують ресурсно-технологічні та технологічно-інноваційні переваги.

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.

Інноваційно-технологічні переваги є головним засобом входження у стратегічний потік сучасного міжнародного економічного обміну. Генерація якісно нового стану технологій – «**метатехнології**» – створює монополю вигідну глобальну конкурентну позицію розвинених країн Заходу. Серед незахідних країн тільки десять з них – Китай, Японія, Індія, Бразилія, Туреччина, Польща та деякі інші – вважаються сьогодні такими, що інтегровані у глобальну економіку. Серед них немає жодної країни пострадянського простору, включаючи й Україну, бо увійти до системи глобальної економіки країна з домінуючим розвитком первинних секторів економіки не може.

Стратегії глобальної конкурентоспроможності можуть набувати різноманітних форм. Але загальною її характеристикою є інтегроване використання конкурентних переваг зовнішнього типу (позаекономічних) і стратегічних конкурентних переваг, які створюються самими компаніями.

Стратегії глобальної конкурентоспроможності розробляються й використовуються, насамперед, у глобальних галузях. **Глобальною є галузь**, у якій конкуренція у просторових її координатах є взаємопов'язаною, тобто ринкова позиція суб'єкта конкуренції в одному сегменті (країні) у значній мірі впливає на його позицію в інших сегментах (країнах). Типовими прикладами глобальних галузей світової економіки є комерційні авіаційні перевезення, побутова електроніка, галузь швидкого приготування їжі, фармацевтика, автомобільна та ін. Управління розробкою стратегії глобальної конкурентоспроможності передбачає певну послідовність дій і рішень, початковим етапом яких, як правило, є виявлення джерел конкурентних переваг, які генеруються конкретним містом дислокації (розташування) бізнесу і їх наступного відображення у конкурентній позиції компанії. Виявлення такого «діаманта» конкурентних переваг дозволяє їй сформулювати на даному етапі головний висновок щодо можливостей проникнення на міжнародний ринок і подолання бар'єрів, пов'язаних з поточною конкуренцією на них.

Визначення конкурентних переваг місця дислокації бізнесу та асиметрії у конкурентних потенціалах компаній щодо засвоєння ринків різних країн створює аналітичну основу для генерування альтернатив, їх оцінки та вибору найкращої з них на наступному етапі розробки стратегії глобальної конкурентоспроможності.

Головними альтернативними варіантами або *формами реалізації конкурентних переваг місця розташування бізнесу* є наступні:

– глобальна конкуренція на основі широкій продуктової лінії товарів;

- глобальне зосередження;
- локальне зосередження (у національному масштабі);
- використання мережних форм організації міжнародного бізнесу й формування глобальних переваг.

**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.

**Локальне зосередження**, або зосередження у національному масштабі, як альтернативний варіант 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.

В останнє десятиріччя у впровадженні амбіційних стратегій конкурентоспроможності у таких глобальних галузях, як авіаційна, автомобільна, фармацевтична, набуває метод (варіант), який ґрунтується на формуванні транснаціональних коаліцій або угруповань між компаніями галузі чи між різними країнами. Міжнародні коаліції або консорціуми являють собою форму кооперативних угод, спрямовану на впровадження глобальної стратегії її учасниками, яка ґрунтується на потенціальних можливостях проривних технологій виробництва, наприклад літаків, фармацевтичних засобів нового покоління, нових джерел енергії тощо.

**Рекомендована література для вивчення теми:** [4; 22; 43; 52, с. 219-243; 58; 60; 61, с. 5-34].

# НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ДИСЦИПЛІНИ

## 1. ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Макогон Ю.В., Гохберг О.Ю., Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. - Донецьк: ДонНУ, 2003. - 320 с.
2. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. / За ред. Проф. І.О. Піддубного. - Х.: «НЖЕК», 2004. - 264 с.
3. 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.
4. 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.
5. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256 с.

## 2. ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

6. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. - К: КНЕУ, 2004.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. - СПб.: ПитерКом, 2006. - 416 с.
8. Антонюк Л., Вацик В. Економетричні методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності країн // Економіка України. - 2004. - № 4.
9. Барр Р. Политическая экономия. В 2 - х т. - М.: Международные отношения, 2005.
10. Брун М. Гиперконкуренція: характерные особенности, движущие силы и управление // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - № 3.
11. Вигдорчек Е., Нешадин А., Лициц Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономист. - 2008. - №11.
12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. - М.: «ИНФРА-М», 2006. – 288 с.

13. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. Пер. со словац. - М.: Экономика, 2007. - 167 с.
14. Еальвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. - 2008. - №3.
15. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. - М.: МНИИПУ, 2008. - 175 с.
16. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2001. - 319 с.
17. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер. с англ. - М.: ЭКСМО - Пресс, 2001. - 480 с.
18. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 200 с.
19. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. М.: «ИНФРА-М», 2002. - 349 с.
20. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. - М: Аудит: Юнити, 2005. - 774 с.
21. Даф Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. - 832с.
22. Делл Майкл. От Dell без посредников: стратегии которые совершили революцию в компьютерной индустрии / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. - 384 с.
23. Жак К., Савона П. Геоэкономика: Господство экономического пространства: Пер. с итал. - М.: Ad Margimen, 2007. - 207 с.
24. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: «Маркетинг», 2008. - 195 с.
25. Емельянов СВ. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. М.: Междунар. Отношения, 2001. - 408 с.
26. Исикава К. Японские методы управления качеством продукции. - М.: Наука, 2008. - 639 с.
27. Йип. Д. Глобальная стратегия. в мире нации / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 273 с.
28. Капиталистическое управление: уроки 80-х / М.В. Грачев, А.А. Соболевская, Д.В. Кузин и др. -М.: Экономика, 2001. - 125 с.
29. Кристенсен Клейтон М. Дилемма инноватора / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 239 с.

30. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с. Англ. - М.: Экономика, 2007. – 239с.
31. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенный навечно. - СПб: Питер, 2004. - 193 с.
32. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Пер. с англ. - СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 285 с.
33. Кадзума Татенси. Вечный дух предпринимательства. - К.: Укрзакордонвизасервис, 2002. – 204 с.
34. 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.
35. Керне Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. - СПб.: Азбука - Терра, 2006. - 352 с.
36. Кононенко И. Метод экспресс-анализа уровня конкурентоспособности продукции // Экономика Украины. - 2008. - №2.
37. Кредисов А., Дервянко О. Конкурентоспособность страны и стратегия продвижения экспорта на мировом рынке // Экономика Украины. - 2007. - №5.
38. Куликов Г. Факторы мирохозяйственной конкурентоспособности японской экономики // Российский экономический журнал. - 2008.
39. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. - М.: Экономика, 2000. – 348 с.
40. Лебедева И. Японский государственный феномен: роль государства // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - №1.
41. Липцис П., Пешадин А., Эйкельпаш А. Конкурентная стратегия фирмы // Вопросы экономики. - 2008. - №9.
42. Льюис, Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. - М.: Дело, 1999. – 440 с.
43. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2006. - 398 с.
44. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. - М.: Республика, 2002. - 583 с.
45. Мильнер Б.З., Олейник Н.С., Рогинко С.А. Японский парадокс: Реальности и противоречия капиталистического управления. - М.: Мысль, 2005. - 264 с.

46. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности // РИСК. - 2008. - №1.
47. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М.: Познавательная книга плюс, 2004. – 592 с.
48. Морита А. Сделано в Японии: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2007. - 326 с.
49. Оучи У. Методы организации производства: японские и американские подходы: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2004. – 183 с.
50. Павлова В.О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. - Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. - 276 с.
51. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2006. – 418 с.
52. 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.
53. Соколенко С.И. Производительные системы глобализации: сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст. - К.: Логос, 2002. - 284 с.
54. Сигел Эндру. Практическая бизнес-статистика. - М.: Изда. дом «Вильяме», 2002. - 326 с.
55. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебн. для ВУЗов: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 412 с.
56. Уэлч Дж. Джек. Самая суть / Пер. с англ. - М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзит книга», 2004. - 295 с.
57. 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.
58. Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 394с.
59. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. - М.: Олімп-Бизнес, 2002. – 216 с.
60. Шанк Дж.К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами / Пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес Макро», 2007. – 288 с.
61. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. - К.: Наук, думка, 2003.



## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	3
<b>Зміст тем дисципліни</b>	6
<b>Змістовий модуль 1. Конкуренція та управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного економічного розвитку</b>	11
Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки	11
Тема 2. Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку	28
Тема 3. Фактори забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	39
Тема 4. Аналіз і оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства	52
Тема 5. Мікростратегії міжнародної конкурентоспроможності	74
Тема 6. Система управління конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку	95
<b>Змістовий модуль 2. Міжнародна конкурентоспроможність країни у глобальному середовищі</b>	110
Тема 7. Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві	110
Тема 8. Особливості міжнародної конкурентоспроможності регіонів	119
Тема 9. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік	143
Тема 10. Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях	157
Тема 11. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації	172
<b>Навчально-методичні матеріали до дисципліни</b>	181

*Навчальне видання*

**ТЮТЮННИКОВА Світлана Володимирівна**  
**МЕЛЬНІК Лариса Олексіївна**

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**конспект лекцій**

**Авторська редакція**

Підп. до друку 04.02.2011 р. Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Папір офсетний Друк офсет.  
Ум. друк. арк. \_\_\_\_\_. Обл.-вид. арк. \_\_\_\_\_. Тираж 30 прим. Замов. № \_\_\_\_\_

////////////////////////////////////  
Видавець і виготовлювач

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

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №2319 від 19.10.2005 р.