

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Н.О. Дугієнко

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра  
спеціальності «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»**

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № від

Запоріжжя  
2022

УДК 658.5:339.137(075.8)

Д 82

Дугієнко Н.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 118 с.

Навчальний посібник містить основні теоретичні положення тем курсу «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», питання для самоконтролю, одноваріантні запитання, навчальні та практичні завдання, тестові завдання для перевірки знань, перелік рекомендованої літератури.

Видання сприятиме набуттю системних знань і навичок із концептуальних засад, принципів, методів формування та регулювання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка».

Рецензент

*Ю.О. Огренич*, д-р економ. наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Відповідальний за випуск

*Д.І. Бабміндра*, д-р економ. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>Змістовий модуль 1. Конкуренція в системі ринкової економіки</b>	6
Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки	6
<b>Змістовий модуль 2. Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку</b>	14
Тема 2. Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку	14
<b>Змістовий модуль 3. Аналіз і оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.</b>	23
Тема 3. Аналіз і оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства	23
<b>Змістовий модуль 4. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності</b>	35
Тема 4. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності	35
<b>Змістовий модуль 5. Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках</b>	49
Тема 5. Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках	49
<b>Змістовий модуль 6. Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві. Особливості міжнародної конкурентоспроможності регіонів.</b>	60
Тема 6. Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві	60
Тема 7. Особливості міжнародної конкурентоспроможності регіонів	68
<b>Змістовий модуль 7. Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях</b>	74
Тема 8. Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях	74
<b>Змістовий модуль 8. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації</b>	89
Тема 9. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації	89
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b>	93
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	115
<b>ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	117

## ВСТУП

У навчальному посібнику розглянуто основне коло питань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств, що є підґрунтям для формування системи теоретичних знань та вироблення практичних навичок у майбутніх фахівців зі спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка», зокрема, сформульовано економічну сутність конкурентоспроможності товарів і послуг на світовому ринку, визначено фактори, що впливають на конкурентоспроможність середовища, висвітлено принципи та основні способи аналізу та оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовано підходи до вибору стратегій міжнародної конкурентоспроможності, проаналізовано особливості конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках, висвітлено джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності тощо.

Дисципліна «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств» – це професійно орієнтована дисципліна. Мета курсу полягає в тому, щоб сформувати у майбутніх фахівців систему знань, умінь і навичок з концептуальних засад, принципів і методів формування, регулювання та відтворення рівня конкурентоспроможності підприємства, необхідного і достатнього для забезпечення його життєздатності як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Основними завданнями викладання дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» є:

- дати розуміння ключових проблем міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності товарів (послуг), підприємств, галузей, регіонів, національної економіки;

- сформувати вміння визначати й оцінювати показники та фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій) різних типів, розробляти програми її підвищення;

- ознайомити з основними типами міжнародних стратегій конкурентної поведінки, вміти оцінювати їхню ефективність;

- проаналізувати заходи регулятивно-правової політики у сфері конкуренції на національному та міжнародному рівнях;

- ознайомити студентів з формами і методами конкуренції підприємств у трансформаційний період;

- сформувати у студентів певну аналітичну базу для осмислення реалій і перспектив економічної глобалізації, розуміння глобальної конкуренції та специфіки глобальних стратегій корпорацій.

Саме необхідністю комплексного дослідження особливостей міжнародної конкурентоспроможності в синтезі мікро- та макроекономічних, комерційних та регулятивних її аспектів в умовах України й зумовлено структуру і зміст навчального посібника. Навчальне видання покликане допомогти студентам

систематизувати теоретичні знання та набути практичні навички з основних тем дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств» у ході аудиторних занять, а також при самостійному вивченні базових методів пізнання та аналізу конкурентоспроможності підприємств, що сприятиме формуванню вміння приймати обґрунтовані рішення щодо економічних проблем, пов'язаних з їх майбутньою професійною діяльністю.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки

*Конкуренція є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ.  
(П. Хайне)*

**Мета:** розглянути поняття конкуренції, її функції та роль в ринковій економіці; детально ознайомитись з класифікаціями видів конкуренції; вивчити поняття міжнародної конкурентоспроможності та конкурентних переваг у міжнародному суперництві; закріпити пройдений матеріал за допомогою вирішення тестів та практичних ситуацій.

### План

1. Конкуренція та її роль у ринковій економіці, функції та класифікація видів конкуренції.
2. Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію.
3. Міжнародна конкурентоспроможність: основні категорії та поняття.



### Основні терміни і поняття

*Ринкова економіка, конкуренція, цінова конкуренція, нецінова конкуренція, функціональна конкуренція, видова конкуренція, предметна конкуренція, досконала конкуренція, недосконала конкуренція, моносонія, олігосонія, олігополія, дуополія, білатеральна монополія, природна монополія, штучна монополія, картель, синдикат, трест, концерн, поведінковий підхід, структурний підхід, функціональний підхід, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентоспроможність товару, конкурентоспроможність країни.*



### Основні теоретичні положення

**1. Конкуренція та її роль у ринковій економіці, функції та класифікація видів конкуренції.** Поняття конкуренції складне і багатогранне. Це і засіб здійснення підприємницької діяльності, і такий засіб існування капіталу, коли один капітал суперничає з іншим капіталом. Крім того, конкуренція виступає в ролі стихійного регулятора суспільного виробництва. Наслідком конкуренції є, з одного боку, загострення виробничих і ринкових відносин, а з іншого боку – підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення НТП, тому конкуренції приділяється не тільки функція ринкового регулювання, але і стимулююча роль.

*Конкуренція* – боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задовольняючи різноманітні потреби покупців.

На сучасному етапі розвитку світової економіки виділяють наступні основні функції конкуренції: регулююча, розподільча (алокаційна) адаптаційна (стимулююча, інноваційна), контролююча.

*За методами конкурентного суперництва* конкуренцію поділяють на цінову та нецінову. Цінова конкуренція – один із методів конкурентної боротьби, який ведеться за допомогою зниження ціни на товар. Цінова конкуренція застосовується головним чином фірмами – аутсайдерами в боротьбі з монополіями. *Нецінова конкуренція* – ще один метод конкурентної боротьби, де вирішальну роль відіграє: зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення існуючих потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, які є символом моди, престижу; удосконалення послуг, які супроводжують товар.

*За характером задоволення потреб*, конкуренція може бути трьох видів: функціональна; видова; предметна. *Предметна конкуренція* – це результат того, що фірми випускають по суті ідентичні товари, які відрізняються лише якістю виготовлення або навіть однакові за якістю. *Видова конкуренція* – наслідок того, що є товари, які мають однакове призначення та відрізняються якимось важливим параметром. *Функціональна конкуренція* виникає тому, що будь-яку потребу можна задовольнити різними способами.

У відповідності з *поведінкою учасників (суб'єктів) ринкових відносин* конкуренція проявляється за наступними основними напрямками: «товаровиробник – товаровиробник»; «споживач – споживач»; «споживач – товаровиробник». В залежності від кількості продавців та особливостей їх поведінки прийнято відрізняти досконалу та недосконалу конкуренцію. До недосконалої конкуренції відносять: чисту монополію, абсолютну монополію, монопсонію, олігопсонію, олігополію, дуополію, білатеральну монополію.

У залежності від причин виникнення розрізняють: природну монополію, легальні монополії, штучні монополії (концерн, синдикат, трест, картель).

Конкуренція на ринку складається з п'яти сил: суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі, спроби компаній з інших галузей залучити покупців галузі на бік своїх товарів-замінників, потенціал входження в галузі нових фірм, ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку поставників ресурсів, ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку покупців продукції.

**2. Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію.** У своєму розвитку конкуренція пройшла шлях від простих до складніших форм. Особливий імпульс конкуренція отримала з переходом суспільства до розвинутого

товарного господарства наприкінці XVIII ст. Загалом в науковій літературі сформувалося три головні підходи до розуміння конкуренції: поведінковий, структурний та функціональний.

А. Сміт вперше довів, що конкуренція, врівноважуючи норму прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. А.Сміт ототожнював конкуренцію з «невидимою рукою» ринку – його рівноважним механізмом який формує ціни товарів під впливом попиту, пропозиції і конкуренції.

Надалі поведінкове тлумачення конкуренції вдосконалювалося в напрямку більш точного визначення її мети та способів ведення. Так, у марксистському трактуванні конкуренцією називається «властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів». Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції пов'язує її з боротьбою за обмежені економічні блага і, звісно, за гроші споживача, на які їх можна придбати. У поведінковій концепції конкуренції фактично було проігноровано той факт, що конкурентна боротьба ведеться також за монополізацію ринків збуту, джерел сировини, результатів науково-технічного прогресу, вигідних умов отримання кредиту, за монополізацію кваліфікованої робочої сили тощо. Це дало підстави для проникнення в економічну теорію структурної концепції конкуренції.

Структурний підхід представлений в роботах Ф.Еджуорта, А.Курно, Дж.Робінсон, Е.Чемберліна та інших вчених, що заклали фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків: *досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії і монополії*. При структурному підході акцент зміщується із самої боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, тих умов, що панують на ньому.

Третій підхід до визначення конкуренції є функціональним. Він описує роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Й.Шумпетер, зокрема, в рамках своєї теорії економічного розвитку визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Нововведення скептично сприймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, котрі використовують застарілі технології. О.Безух зазначає, що функціональний підхід забезпечує реалізацію двох найважливіших функцій конкуренції – порівняльної й селективної.

Таким чином, в середині XX століття сформувалась загальна уява про сутність конкуренції і її основні рушійні сили. Були представлені теоретичні моделі конкуренції. Ці моделі, безумовно, потребують подальшого розвитку і уточнення. Чим ближче реальна ринкова структура до конкретної моделі, тим помітніше будуть в ній проявлятися описані механізми конкуренції.

### **3. Міжнародна конкурентоспроможність: основні категорії та поняття.**

Перед підприємствами, орієнтованими на міжнародний ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг з метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку. Можливості



підприємства в досягненні такої переваги визначаються міжнародною конкурентоспроможністю.

*Конкурентоспроможність* – не показник, рівень якого можна обчислити для себе і для конкурента, а потім перемогти. Насамперед – це принципи роботи в умовах ринку, що орієнтуються на: розуміння пріоритетів споживача і тенденцій їх розвитку; знання поведінки і можливостей конкурентів; знання стану і тенденцій розвитку ринку; розуміння тенденцій розвитку зовнішнього середовища; вміння створити такий товар і так довести його до споживача, щоб той надав йому перевагу в порівнянні з товаром конкурента.

Основними складовими, які характеризують конкурентоспроможність на рівні світового господарства як середовища конкурентної боротьби, є: товар – підприємство – галузь (як сукупність підприємств) – регіон – національна економіка. Поняття національної конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з оцінкою конкурентоспроможності галузей економіки певної країни, в свою чергу галузі розглядаються як сукупність підприємств які виробляють конкурентоспроможну продукцію. Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача.

Міжнародна конкурентоспроможність – явище складне і багатогранне, особливо в сучасному ринковому середовищі, де конкурентоспроможність визначає місце, роль та майбутнє країни. Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається певними принципами. Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та змін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому. Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, ефективніших способів ведення справи і постійного внесення змін у поведінку фірми. Підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності в ланцюжку цінностей, починаючи з розроблення виробу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Для підтримки конкурентних переваг фірма повинна відмовлятися від своїх старих переваг на користь нових. Якщо вона цього не зробить, то це зробить будь-який конкурент. Керівник компанії повинен створити таку обстановку, в якій розширення і вдосконалення переваг розглядається як дещо нормальне і очікуване.



### Питання для самоконтролю

1. Чи можна вважати конкуренцію основою ринкової економіки?
2. У чому проявляється селекція конкуренції?
3. Що можна вважати наслідком конкуренції?
4. За якими ознаками можна класифікувати конкуренцію?
5. Які існують види конкуренції за характером задоволення потреб?
6. Які існують види конкуренції за урахуванням охоплення економіки?
7. Які основні риси поведінкового, структурного та функціонального підходів у еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію?
8. Що являє собою поняття конкурентоспроможності?
9. Що є об'єктом та суб'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю?
10. Які головні особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства?



### Навчальні завдання

1. Поясніть, чому ринкову економіку за своєю сутністю можна вважати індивідуалістичною. Сформулюйте риси, що лежать в основі цієї концепції.
2. Сформулюйте найбільш повне, на Вашу думку, визначення конкуренції.
3. Назвіть та поясніть основні функції конкуренції.
4. Визначте основні методи цінової конкуренції, які застосовують вітчизняні виробники.
5. Які, на Вашу думку, можливості для нецінової конкуренції дає науково-технічний прогрес?
6. Наведіть сучасні приклади чистої монополії, абсолютної монополії, моносонії, олігосонії, олігополії та дуополії.
7. Проаналізуйте вклад А. Сміта у розуміння конкуренції як ефективного засобу регулювання економіки.
8. Що, на Ваш погляд, допомагає фірмам здобувати конкурентні переваги?
9. Проаналізуйте рейтинг конкурентоспроможності країн за 2013 рік. У чому, на Ваш погляд, основні конкурентні переваги країн, що займають лідируючі позиції?
10. Вкажіть основні шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.



### Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Основними функціями конкуренції є регулююча, алокаційна, адаптаційна, контролююча.

2. Внутрішня конкуренція передбачає боротьбу між компаніями відповідної галузі в межах національної економіки.

3. Цінова конкуренція застосовується фірмами-аутсайдерами у боротьбі з монополіями.

4. За досконалої конкуренції існує однакова кількість продавців і покупців, кожна фірма має змогу впливати на ціну та існують бар'єри для вступу в галузь.

5. Олігополія – це тип ринкової структури, за якої покупці забезпечують собі монопольний прибуток за рахунок втрати частини прибутків продавця.

6. Конкурентоспроможність товару проявляється через сукупність якісних і вартісних характеристик товару, головним завданням яких є задоволення потреб споживачів.

7. У довгостроковій перспективі конкурентні фірми не отримують економічний прибуток.

8. Метою фірми є максимізація економічного прибутку на одиницю продукції.

9. Функціонування конкурентного ринку є вигідним для продавців. Вигода вимірюється виробничим надлишком.

10. Фірми за умов монополістичної конкуренції віддають перевагу неціновій конкуренції над ціновою.



### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. Тип ринкової структури, при якому виникає протисторова єдиного постачальника і єдиного споживача називається:

- а) дуополія;
- б) монополія;
- в) білатеральна монополія;
- г) монопсонія.

2. Якого підходу до розуміння конкуренції не існує:

- а) галузевого;
- б) поведінкового;
- в) функціонального;
- г) структурного.

3. За результатами рейтингу конкурентоспроможності англійської бізнес-школи IMD провідне місце займають такі країни:

- а) США, Швейцарія, Греція, Росія;
- б) Гонконг, Швеція, США, Сінгапур;
- в) Німеччина, Катар, Україна, Австрія;
- г) ПАР, Франція, Нідерланди, Колумбія.

4. Основним методом конкурентної боротьби за А. Смітом є:

- а) створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше;
- б) зміна властивостей товару;

- в) зміна ціни на товар;
  - г) удосконалення послуги, що супроводжують товар.
5. Значний вклад у теоретичні моделі олігополістичної конкуренції та монополії внесли:
- а) Ю. Шумпетер; Ф. фон Хайек;
  - б) Дж. Робінсон, Е. Чемберлін;
  - в) А. Сміт, Д. Рікардо;
  - г) А. Курно, Ф. Еджуорт.
6. Основними функціями конкуренції є:
- а) регулююча, розподільча, адаптаційна, контролююча;
  - б) розподільча, стимулююча, інформаційна, структурно-функціональна;
  - в) методична, контролююча, відтворна, адаптаційна;
  - г) алокаційна, регулююча, стимулююча, видова.
7. У випадку монополістичної конкуренції за умов рівноваги в довгостроковому періоді:
- а) кожна фірма має невеликий позитивний економічний прибуток;
  - б) кожна фірма веде виробництво таким чином, що обсяги її випуску відповідають мінімуму довгострокової граничної вартості;
  - в) зникає диференціація продукції;
  - г) кожна фірма має ціну, яка дорівнює довгостроковим середнім витратам.
8. За методами конкурентного суперництва конкуренцію поділяють на:
- а) досконалу і недосконалу;
  - б) цінову і нецінову;
  - в) видову та предметну;
  - г) внутрішню і міжнародну.
9. Вивчення ринку досконалої конкуренції є важливим тому, що:
- а) більшість реальних ринків – це ринки досконалої конкуренції;
  - б) всі ринки в країнах з розвинутою ринковою економікою є ринками досконалої конкуренції;
  - в) ринок досконалої конкуренції – це модель ефективного розподілу обмежених ресурсів;
  - г) виявляє межі державного втручання в економіку.
10. На ринку монополістичної конкуренції найбільш поширеним способом боротьби з конкурентами є:
- а) зміна обсягів пропозиції з метою впливу на ринкову ціну;
  - б) нечесна конкуренція;
  - в) цінова конкуренція;
  - г) нецінова конкуренція.



### Практичні завдання

1. Проаналізуйте Інтернет-публікації та визначте основні проблеми конкуренції в умовах переходу до ринкових відносин.

Публікації:

1. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. URL: <https://cutt.ly/WCNfeNl>

2. Дикунський І., Дронов І. Недобросовісна конкуренція: як розпізнати порушення? URL: <https://cutt.ly/SCNfTbf>

3. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. URL: <https://cutt.ly/7CNgQOu>

2. Поміркуйте. Ваша фірма в умовах досконалої конкуренції перебуває у стані довгострокової рівноваги. Чи отримує вона в такій ситуації економічний прибуток? Нормальний прибуток? Якщо так, то в якому випадку і від чого залежить його розмір?

3. Визначте основні тенденції розвитку монополістичного ринку будь-якої продукції (на ваш вибір) в Україні на сучасному етапі. Аргументуйте доцільність антимонопольного втручання у вибраній галузі.

4. Заповніть таблицю:

Ознаки	Моделі ринку			
	Досконала конкуренція	Недосконала конкуренція		
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість фірм				
Тип продукту				
Контроль над ціною				
Умови вступу в галузь				
Нецінова конкуренція				
Приклади				

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

## Тема 2. Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку

*Конкурентоспроможність товару - це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача.*

**Мета:** розглянути конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку; ознайомитись з методами оцінки конкурентоспроможності; вивчити вплив якості на конкурентоспроможність продукції; визначити фактори, які здатні впливати на міжнародну конкурентоспроможність.

### План

1. Фактори та чинники конкурентоспроможності товару на світовому ринку.
2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
3. Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності.
4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.



### Основні терміни і поняття

*Конкурентоспроможність товару, модель п'яти сил М.Портера, безпека продукції, оцінка конкурентоспроможності продукції, показники конкурентоспроможності промислової, якість товар, управління якістю, стандартизація, сертифікація, чинники конкурентоспроможності, критерії конкурентоспроможності, диференціальний метод оцінки товарів.*



### Основні теоретичні положення

**1. Фактори та чинники конкурентоспроможності товару на світовому ринку.** Як зазначалося в першій темі, конкурентоспроможність товару можна розглядати, насамперед, як порівняльну характеристика товару, яка забезпечує йому перевагу на ринку, за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.

Фактори, що впливають на конкурентне середовище були розроблені Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі у 1979 році, у його методиці для аналізу галузей, моделі п'яти сил М. Портера.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- 1) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- 2) конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- 3) загроза входу в галузь нових конкурентів;
- 4) економічні можливості та торговельні спроможності постачальників;
- 5) економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

Розширення суперництва, що є результатом дії усіх п'яти сил визначає структуру галузі і формує характер конкурентної взаємодії всередині галузі, при цьому вплив факторів залежно від галузі змінюється.

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить в основному від трьох груп чинників:

– *техніко-економічна ефективність*, яка пов'язана із продуктивністю та інтенсивністю праці, витратами виробництва, наукоємністю продукції. Оскільки, ефективний бізнес буде економити на матеріальних, трудових, часових ресурсах, це дозволить компанії знизити витрати, і в кінцевому рахунку, отримати перевагу перед конкурентами.

– *комерційні чинники*, що визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. До них можна віднести: кон'юнктуру ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією даного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану продукцію або послугу); сервіс, що надається (наявність дилерсько-дистриб'юторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту і інших послуг); рекламу (наявність і дієвість реклами та інших засобів дії на споживача); імідж фірми (репутація фірми, компанії, країни, популярність торгової марки);

– *нормативно-правові чинники*, що відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги (патентна чистота і патентний захист). Якщо товар не відповідає діючим нормам стандартів і законодавства, то він не може бути проданий на даному ринку.

**2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.** Оцінка конкурентоспроможності продукції полягає у визначенні її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

Процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару умовно може бути розбитий на три стадії:

1. Вибір товарів-аналогів.
2. Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності.
3. Визначення рівня конкурентоспроможності товару.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності застосовують систему одиничних, групових (збірних, узагальнених, комплексних) та інтегральних

показників. Оцінка конкурентоспроможності товару проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використовуватися диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінки.

Диференціальний метод – оцінка конкурентоспроможності базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$q_i = (P_i / P_{io}) * 100\% , \quad (2.1)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ );  $P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;  $P_{io}$  – величина  $i$ -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю;  $n$  – кількість параметрів.

Комплексний метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Метод ґрунтується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується та зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{гп} = \prod_{i=1}^n q_{н_i} , \quad (2.2)$$

де  $I_{гп}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;  $q_{н_i}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -тим нормативним параметром, що розраховується за формулою.

Змішаний метод оцінки є поєднанням диференціального і комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів розрахованих диференціальним методом і частина параметрів, розрахованих комплексним методом. При цьому методі здійснюються наступні дії: найбільш важливі показники застосовуються як одиничні; інші одиничні показники об'єднуються в групи, для кожної з яких визначаються групові показники; на основі отриманої сукупності групових та одиничних показників якості оцінюється рівень конкурентоспроможності диференціальним методом.

**3. Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності.** Складовою формування конкурентоспроможності підприємств є якість їх продукції. Під якістю продукції, як економічною категорією, розуміють відповідність властивостей та ознак товару вимогам і потребам кінцевих споживачів. У процесі формування товарної політики виробник приймає рішення про такий рівень якості товару, який би зміцнював його позицію на ринку.



Саме фактор конкуренції примушує виробників займатися системою якості і загалом конкурентоспроможністю своїх товарів, а потім вже ринок об'єктивно і строго оцінює результати їх діяльності. З одного боку, постійно зростаюча конкуренція не повинна бути стимулом для фірми, щоб підвищувати якість продукції, адже з підвищенням якості, зростає і її собівартість. А з іншого боку, найбільші виробники, використовують якість, як інструмент для збільшення ринкової влади та власного доходу, при цьому зменшуючи загальну конкурентоздатність галузі. Тому виникає необхідність підтримувати баланс між собівартістю та якістю продукції.

Управління якістю – це не ізольований вид діяльності відділу технічного контролю. Щоб бути ефективним, цей процес повинен охоплювати операції всіх відділів, включаючи ті, які займаються маркетингом, проектно–конструкторськими розробками, технологією, виробництвом, пакуванням, диспетчеризацією і транспортуванням. Фактично, управління якістю повинно охоплювати діапазон від постачальників вихідного матеріалу до замовників. Підвищення якості стимулює і правильно організоване ціноутворення. При цьому ціна повинна покривати всі витрати підприємства на заходи по підвищенню якості і забезпечувати необхідний рівень рентабельності. При цьому товари з більш високою ціною повинні бути і вищої якості.

У забезпеченні якості значну роль відіграє людина з її професійною підготовкою, фізіологічними і емоціональними особливостями, тобто мова йде про суб'єктивні фактори, які по-різному впливають на розглянуті вище фактори.

Велику роль у забезпеченні якості і, як наслідок, конкурентоспроможності продукції відіграють стандартизація та сертифікація.

Стандартизація – це діяльність по встановленню у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) з метою забезпечення безпеки продукції (послуг) для оточуючого середовища, життя, здоров'я та майна споживачів, технічної та інформаційної сумісності та якості продукції та послуг у відповідності до рівня розвитку науки, техніки та технології.

Сертифікація – це процедура підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам.

**4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.** Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. Отже,

управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування.

Дія закону конкуренції об'єктивно змушує кожного виробника підвищувати якість товару та знижувати затрати на його створення та використання. Але резерви підвищення якості і економії ресурсів можна збільшити за рахунок побудови системи менеджменту і використання при її розробці наукових підходів, а саме – комплексного, функціонального, відтворювального, маркетингового, інтеграційного та інших.

Сутність комплексного підходу полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо.

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

У сучасній бізнесовій практиці в основному поширений предметний підхід, при якому удосконалюється існуючий об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється шляхом доробки існуючої системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в заданій області, із врахуванням зауважень і пропозицій споживачів.

Відтворювально-еволюційний підхід акцентує увагу на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту у порівнянні з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача при вирішенні будь-яких завдань щодо підвищення конкурентоспроможності товару. Відповідно до цього підходу необхідно відносити маркетинг до основоположної функції управління, а в його задачі включати розробку стратегій розвитку товарів та послуг, нормативів конкурентоспроможності товарів, порядку використання на всіх стадіях життєвого циклу товару концепції маркетингу, реклами, різних форм збуту товарів. До функцій маркетингу неправомірно включати розробку, виробництво та збут товару. Їх повинні виконувати функціональні і виробничі підрозділи підприємства, але на основі маркетингової концепції, тобто з орієнтацією будь-якої діяльності на ринок, на конкретні потреби споживачів.



### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте модуль п'яти сил М. Портера.
2. Від яких чинників залежить конкурентоспроможність продукції?
3. Що слід розуміти під поняттям «споживча новизна»?

4. Опишіть стадії процесу оцінки рівня конкурентоспроможності товару.
5. Які існують методи оцінки конкурентоспроможності товарів? У чому полягає їх сутність?
6. Яка різниця між поняттями «стандартизація» та «сертифікація»?
7. У чому полягає сутність диференціального та комплексного методів оцінки конкурентоспроможності товару?
8. Яка основна мета використання предметного та функціонального підходів?
9. Назвіть основні риси розвитку соціально-економічних систем у теперішній час.
10. Який, на Вашу думку, з сучасних підходів є найбільш важливим при управлінні конкурентоспроможності товару?



### Навчальні завдання

1. Дайте визначення поняттям конкурентоздатності товарів та послуг.
2. Опишіть механізм дії моделі п'яти сил М.Портера на реальному прикладі.
3. Визначте чинники, які впливають на конкурентоспроможність.
4. Сформулюйте основні критерії конкурентоспроможності. Які галузі України здатні конкурувати на світовому ринку?
5. Визначте процес та методи оцінки конкурентоздатності.
6. Дайте визначення якості та механізму впливу на конкурентоспроможність продукції.
7. Поясніть, чому високоякісна продукція має тенденцію до ослаблення всієї галузі.
8. Сформулюйте принципи Е. Демінга. Яких принципів дотримуються в Україні?
9. Визначте механізм дії петлі якості.
10. Визначте методи для управління міжнародною конкурентоздатністю продукції.



### Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Комерційні чинники відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги.
2. До показників стабільності рівня якості товарів належить: рівень браку, число повернень бракованих партій, число і сума рекламацій; незмінність ряду органолептичних характеристик.
3. Комплексний метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість.

4. При оцінці конкурентоспроможності промислової продукції можливо оцінити ступінь впливу на конкурентоспроможність товару чинників, що не піддаються кількісній оцінці.

5. Для того, щоб отримати максимальний прибуток, підприємство повинно забезпечити високу якість своєї продукції.



### Тестові завдання для перевірки знань

1. Порівняльна характеристика товару, що надає йому перевагу на ринку – це :
  - а) ніша товару на ринку;
  - б) конкурентоспроможність товару;
  - в) позиціонування товару;
  - г) альтернативна вартість товару.
2. Яка з перерахованих сил не входить до моделі п'яти сил конкуренції М.Портера:
  - а) загроза входу в галузь нових конкурентів;
  - б) економічні можливості та торговельні спроможності постачальників;
  - в) економічні можливості та купівельна спроможність покупців;
  - г) немає вірної відповіді.
3. Який з чинників не впливає на конкурентоспроможність товару:
  - а) комерційні чинники;
  - б) рівень розвитку економічної науки;
  - в) показники техніко-економічної ефективності товару;
  - г) нормативно-правові чинники.
4. Відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів або конкретного покупця – це:
  - а) цільовий сегмент товару;
  - б) рівень якості товару та його стабільність;
  - в) соціальна адресність товару;
  - г) соціальне призначення товару.
5. Інформативність товару – це:
  - а) здатність товару виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги;
  - б) кількість інформативних даних, що містить у собі товар;
  - в) кількість інформації про товар у ЗМІ;
  - г) немає правильної відповіді.
6. Метод оцінки конкурентоспроможності товару, що базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння – це:
  - а) математичний метод;
  - б) диференціальний метод;
  - в) змішаний метод;
  - г) комплексний метод.
7. Оберіть основні компоненти класичного варіанту так званої «петлі якості»:

- а) інновація – інвестування – виробництво;
- б) ідея – впровадження – масове виробництво;
- в) фактори виробництва – фінансування – продукт;
- г) проектування – виробництво – експлуатація.

8. До якої групи факторів, що впливають на рівень якості продукції, належить ціна, собівартість товару, ступінь підвищення продуктивності праці, рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт:

- а) технічні; в) економічні;
- б) організаційні; г) суб'єктивні.

9. Процедура підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника та споживача організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам – це:

- а) уніфікація; в) сертифікація;
- б) стандартизація; г) ревізія.

10. Сутність якого підходу до управління конкурентоспроможністю товару полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції – технічних, екологічних, економічних та ін.:

- а) комплексного підходу; в) предметного підходу;
- б) функціонального підходу; г) системного підходу.



### Практичні завдання

1. Співставити принципи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг з їх тлумаченнями:

- 1) Принцип протилежності цілей і засобів;
- 2) Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку;
- 3) Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури;
- 4) Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- 5) Принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача;
- 6) Принцип орієнтації на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній) ;
- 7) Принцип орієнтації на конкретний сегмент ринку;
- 8) Принцип відповідності вимогам технічного законодавства, нормативних і юридичних документів;
- 9) Принцип формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до товару;
- 10) Принцип виключення подвійного рахунку.

А) Споживачі, сегментовані за певними критеріями, мають різну структуру установок і по-різному оцінюють конкурентні переваги і недоліки продукції.

Б) Зміна ряду критеріїв відбивається як на корисності, так і на вартості товару або послуги. Наприклад, підвищення надійності, з одного боку, підвищує стабільність рівня якості, з іншою – знижує ціну споживання.

В) До номенклатури можуть увійти і характеристики, що перевищують обов'язкові вимоги стандарту, при цьому перевищення обов'язкових вимог може досягатися різними шляхами.

Г) Кожен споживач, прагне одержати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат. З погляду виробника корисність продукції визначається витратно-ціновими чинниками.

Д) Для уникнення внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності товару, необхідно розглядати такий часовий період, 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.

Е) Залежно від суб'єкта ринку вибирається номенклатура групових і одиничних критеріїв.

Ж) Для експортної продукції умовами є відповідність товару міжнародним стандартам країни імпорту, наявність патентної чистоти

З) Суб'єкт вибирає раціональні цілі лише відповідно до його природних і розумних соціальних потреб, ретельно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб.

І) Зовнішній ринок диктує вимоги, які пред'являються до будь-якої експортної продукції і є специфічними для кожної країни-покупця (зумовлено особливостями зарубіжних стандартів, умовами експлуатації, національними особливостями країни).

К) При орієнтації на певний сегмент ринку послуг найбільш універсальним зі всіх критеріїв є рівень доходу, який покладений в основу градації ряду організацій з категорій якості обслуговування.

2. Розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності Товару 1 за показниками, наведеними у таблиці 1, використовуючи наступні формули:

Таблиця 1 – Технічні та економічні показники товарів

Показники	Товар 1	Конкурент	Коефіцієнт вагомості
Гарантійний строк, тис. годин	23000	27000	0,3
Якість, %	70	60	0,4
Привабливість, %	80	80	0,3
Ціна, грн.	240	270	–
Витрати, пов'язані з використанням, грн.	17	13	–

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. АНАЛІЗ І ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

## Тема 3. Аналіз і оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

**Мета:** розглянути сутність міжнародного конкурентного середовища підприємства; визначити показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства; дати характеристику діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства; розкрити основні напрямки і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

### План

1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства.
2. Оцінка рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках.
3. Показники і фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
4. Діагностика стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
5. Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства.
6. Оцінка фінансової конкурентоспроможності підприємства.
7. Основні напрямки і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.



### Основні терміни і поняття

*Конкурентоспроможність підприємства, маркетингове середовище, монополістична конкуренція, олігополістична конкуренція, чиста монополія, чинники конкурентоспроможності, інтенсивність конкуренції, стимулювання конкуренції, раціональний попит, споживча цінність товару.*



### Основні теоретичні положення

**1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства.** Для ухвалення підприємством рішення про можливість/неможливість виходу (та закріплення) на міжнародний ринок, йому потрібно вивчити та оцінити конкурентне середовище, яке вже склалося, та оцінити ризики і потенційні загрози з боку великих фірм, що вже опанували цей ринок.

Особливості конкурентного середовища підприємства визначаються типом конкуренції на певному ринку.

*Середовище досконалої (чистої) конкуренції.* За цього типу конкуренції ринок характеризується чотирма основними рисами:

- продукція фірм ідентична, а тому покупцям байдуже, продукцію якої фірми їм купувати;
- ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару;

– всі види ресурсів повністю мобільні. Немає суттєвих обмежень щодо свободи фірм входити в ринок або виходити з нього. Ресурси досить легко переміщуються з одного виду діяльності в інший;

– рішення приймаються в умовах визначеності: фірми знають функції доходів та витрат, ціни всіх ресурсів і різні технології, які можуть бути використані для виробництва продукції; споживачі поінформовані про ціни всіх фірм.

*Середовище монополістичної конкуренції.* Цей тип конкуренції передбачає необхідність вирішення таких завдань у маркетинговій політиці підприємства: створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва; уникнення зайвих витрат; інтеграція з ланками, яких не вистачає у технологічному ланцюгу проектування – виробництво – реалізація продукції; спеціалізація на конкретному типі товару; спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців; активні дії на регіональному ринку.

Особливості *олігополістичного ринку* впливають на формування особливих напрямів конкурентної боротьби. Найчастіше на практиці використовуються такі: агресивна реакція на зміни цін, організація таємних альянсів, лідерство у цінах, активна нецінова конкуренція.

*Середовище чистої монополії.* Існуюче теоретичне положення про те, що чиста монополія ні в яких формах не стискається з конкуренцією і повністю контролює ціну виробленої продукції, в реальній дійсності не зовсім точне. На практиці монополіст змушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища на ринку. При цьому проводяться такі заходи: підвищення вхідних бар'єрів у галузь, конкуренція з нововведеннями у суміжних галузях, протидія товарам–замінникам. Також для монополіста, який діє на міжнародному ринку, конкуренція з імпортною продукцією неминуча.

**2.Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках.** Оцінку рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках можна здійснити за допомогою взаємопов'язаних процедур:

1. Характеристика державної політики у галузі регулювання конкуренції, що включає такі складові:

- Антимонопольна політика.
- Фінансова політика стимулювання конкуренції.
- Регулювання експорту та імпорту продукції.
- Участь держави у виробництві й реалізації продукції за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень та ін.
- Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки та екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.
- Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.
- Патентно-ліцензійна політика.



- Соціальний захист споживачів.

2. Оцінка можливості появи нових конкурентів. Нові конкуренти впливають на перерозподіл ринку. Як наслідок, загострюється конкуренція, зменшуються ціни і знижується рентабельність.

3. Визначення характеру впливу споживачів і постачальників продукції на інтенсивність конкуренції.

4. Особливості впливу товарів-замінників.

5. Оцінювання характеру розподілу ринкових часток між конкурентами.

6. Аналіз темпів зростання ринку.

7. Аналіз рентабельності ринку.

При аналізі рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках також необхідно зважати на вплив процесів регіоналізації та глобалізації. В результаті формування регіональних ринків визначаються їхні географічні межі. Це може позначитися на асортименті продукції, вартості транспортних витрат тощо. А глобалізація розширює географічні межі світових ринків і зменшує можливості їхньої монополізації.

**3. Показники і фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства.** Міжнародна конкурентоспроможність є важливою комплексною характеристикою якісного стану товарів, суб'єктів господарювання, їх структурних змін, порівняно з відповідними аналогами інших країн.

У сучасному забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства важливими перевагами є його ресурсозберігаючі технології, розвиток можливостей трудових ресурсів і комплексне вивчення інформації на ринку щодо можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку залежить від багатьох факторів, серед них: економічні, інституційні, політичні, культурні, людські і освітні. Ці фактори можна поділити на внутрішні й зовнішні.

Згідно теорії конкуренції М. Портера, успіх у міжнародній конкуренції визначають не стільки власне фактори виробництва, скільки те, де й наскільки продуктивно вони застосовуються. Тому серед *внутрішніх факторів* найважливішу роль відіграє рівень якості управління компанією, тобто рівень підготовки менеджерів, уміння правильно вести ділові операції в умовах постійних змін на ринку. До внутрішніх факторів також відносять: рівень продуктивності праці, технологічний фактор, тобто технічний рівень продукції й параметри технології виробництва. Перелічені фактори визначають рівень витрат виробництва й збуту. Однак для цілей визначення конкурентоспроможності компанії необхідно брати до уваги тільки відносний показник, тобто відношення витрат виробництва й збуту в цій компанії до рівня витрат виробництва й збуту в компанії-конкурента.

Групу *зовнішніх факторів* складають: макроекономічна стабільність і передбачуваність економічної політики; участь країни в міжнародній торгівлі та інвестуванні; ступінь відповідності державної політики вимогам конкуренції;

ефективність функціонування ринків капіталу й якість фінансових послуг; рівень розвитку новітньої інфраструктури в країні; розвиток науково-технологічного потенціалу та інше. Усі ці показники використовуються тільки як відносні. Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність підприємств визначається не тільки їх конкурентною перевагою, але й усім комплексом факторів на всіх рівнях, що визначають переваги товарів країни на світовому ринку.

**4. Діагностика стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.** *Економічна діагностика* – 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.

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.

Процес діагностики проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства визначається логікою і послідовністю наступних етапів (рис. 3.1).

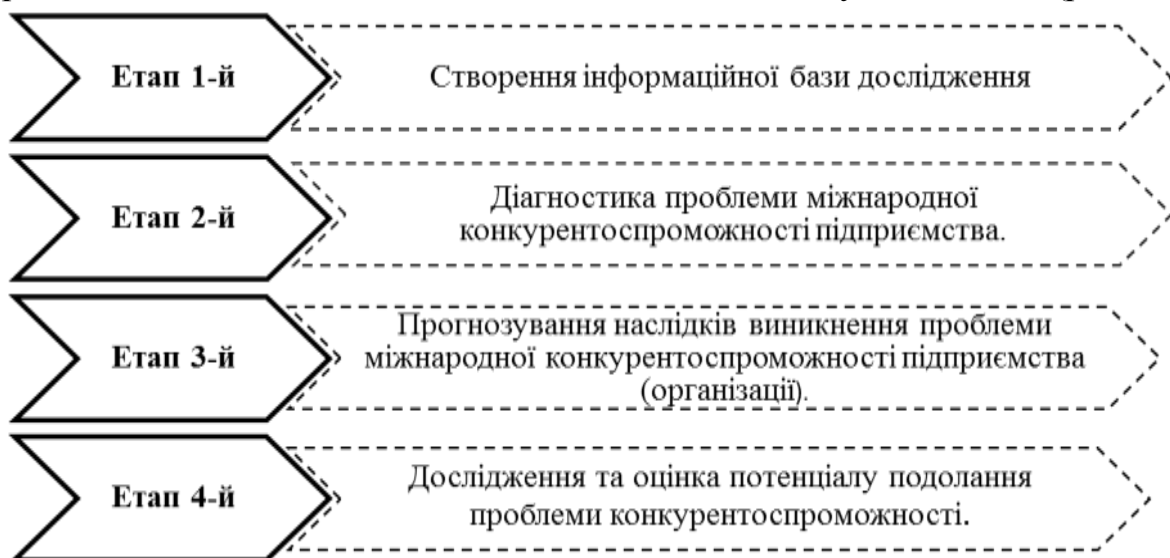


Рисунок 3.1 – Процес діагностики проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства характеризується різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Основними класифікаційними ознаками існуючих методик діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які визначають їх відмінності, є:

- статус методичного підходу;
- база і засіб формування ключових активів і топ-характеристик конкурентних переваг підприємства;

- інформаційне забезпечення;
- методика дослідження показників стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- технологія дослідження стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства та формулювання висновків.

Визначення методологічних принципів формування показників діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності та критеріїв позиціонування підприємства на зовнішніх ринках обумовлює систему показників діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

### **5. 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.

Однією з 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. 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) конкурентоспроможність підприємства.

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.

### **6. Оцінка фінансової конкурентоспроможності підприємства.**

Фінансова конкурентоспроможність підприємства – це можливість виживання

підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби завдяки наявності значного внутрішнього фінансового потенціалу підприємства, достатності фінансових ресурсів, доступності позикових ресурсів, спроможності забезпечення високорентабельної діяльності та розширеного відтворення в умовах ринкової трансформації.

Забезпечення фінансової конкурентоспроможності призведе до переважних позицій у:

- виробничій (переваги у отриманні сировини, матеріалів, комплектуючих, устаткуванні, наявній матеріально-технічній базі, її розміщенні),
- комерційній (спроможність розширювати асортимент, існуючі системи знижок, організована рекламна діяльність, стабільність господарських зв'язків як з постачальниками так і з покупцями),
- управлінській (високий професійний рівень, можливість постійного його підвищення, залучення провідних фахівців) сферах,
- соціальному захисті (переваги у рівні заробітної плати, у наявності соціальних виплат, у захищеності працівників),
- технологічній галузі (забезпеченість новітніми технологіями та можливість постійного оновлення, власні розробки та їх ефективне впровадження у виробництво, автоматизація).

Метою проведення моніторингу фінансової конкурентоспроможності є створення системи постійного спостереження за найважливішими показниками фінансової діяльності підприємства, які характеризують конкурентні переваги та відставання від учасників конкурентної боротьби в умовах постійної зміни кон'юнктури, поглиблене розуміння та вивчення фінансового стану та тенденцій розвитку підприємств з метою сприяння прийняттю обґрунтованих рішень щодо ефективного управління фінансовою конкурентоспроможністю підприємств.

До основних напрямків оцінки фінансової конкурентоспроможності підприємства слід віднести склад та структуру капіталу підприємства, ефективність його авансування в необоротні активи та оборотний капітал, обсяги грошових надходжень та видатків, фінансові результати господарювання, рентабельність фінансово-господарської діяльності, фінансове становище та платоспроможність підприємства.

**7. Основні напрями і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.** Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. За даними звіту Всесвітнього економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність у 2021 році Україна посіла 54-те місце, у 2017 році ми були на 60-ій позиції.

Основними проблемами, які перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг є перш за все технологічна відсталість вітчизняних підприємств та наявність несприятливого бізнес-клімату в українській державі.

У більшості випадків продукція виявляється неконкурентоспроможною внаслідок відсутності відповідних сертифікатів якості або використання таких систем оцінки якості товарів, які не відповідають загальноприйнятим у світі.

Зазначимо, що для того щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, а й постійно її підвищувати.

Серед напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в основному виділяють:

- покращення рівня якості продукції;
- удосконалення стандартизації, як головного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах. У межах цього – впровадження сучасної системи управління якістю;
- розробка ефективної маркетингової програми, маркетингової та конкурентної стратегії;
- розробка ефективних цінової, комунікаційної та збутової стратегії підприємства;
- активізація процесів модернізації технологій і обладнання шляхом залучення інвестицій;
- впровадження активних дій для скорочення собівартості продукції і зменшення цін на неї;
- втілення результатів інтелектуальних розробок у всі сфери діяльності підприємства;
- своєчасна реакція на зміни кон'юнктури ринку: українські підприємства повинні оперативно формувати раціональні та ефективні варіанти відповідей на ці зміни, а для цього необхідне досконале вивчення потреб ринку.

Також для підтримки належного рівня конкурентних переваг використовується такий напрям, як державний вплив на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки. Це завдання вирішується через державну програму забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, яка спрямована на створення сприятливих умов для досягнення конкурентних переваг, пошук конкурентоспроможності галузі, організацію процесу раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей у галузі, які мають реальні конкурентні переваги.



### **Питання для самоконтролю**

1. Чи можна ототожнювати конкурентне середовище підприємства з його маркетинговим середовищем?
2. Які основні завдання у маркетинговій політиці підприємства передбачає середовище монополістичної конкуренції?

3. Чим відрізняється середовище олігополістичної конкуренції від середовища чистої монополії?
4. Як впливає поява нових конкурентів на цінову політику підприємства?
5. Чим характеризується державна політика у галузі регулювання конкуренції?
6. У чому полягає фінансова політика стимулювання конкуренції?
7. У чому виражається вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції?
8. На чому ґрунтується концепція загального управління якістю Едварда Демінга?
9. Сформулюйте правило цінової привабливості товарів-замінників.
10. Які агреговані фактори визначають інтенсивність конкуренції на ринку?



### Навчальні завдання

1. Поміркуйте, в якому середовищі конкуренції підприємство має найбільші шанси стати конкурентоспроможним. Відповідь аргументуйте.
2. Чому, на Вашу думку, в середовищі олігополістичної конкуренції підприємства вдаються до організації таємних альянсів?
3. Поміркуйте, яку роль займає держава в середовищі конкуренції?
4. Поміркуйте, чому оцінювання можливості появи нових конкурентів є дуже важливим для підприємства?
5. Як на Вашу думку може вплинути застосування інноваційних управлінських методик та технологій на розвиток підприємства?
6. Чи ефективно, на Вашу думку, діє антимонопольна політика в Україні?
7. Порівняйте та аргументуйте взаємозв'язок та залежність споживача і виробника від постачальника у хімічній та легкій промисловості.
8. Які, на Вашу думку, специфічні проблеми визначення напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств існують на сьогодні у нашій країні?
9. Наведіть приклади незаконної імітації та дублювання відомих товарів та товарних знаків. Як такі замінники впливають на конкуренцію?
10. Чому, аналізуючи рівень та інтенсивність конкуренції на світових ринках, необхідно враховувати процеси регіоналізації та глобалізації?



### Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. В умовах досконалої конкуренції ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару.
2. Активна цінова конкуренція визначається неможливістю досягати бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, тому що конкуренти можуть швидко і легко відповісти на зниження і підвищення цін.

3. Для монополіста, який діє на міжнародному ринку, конкуренція з імпортною продукцією неминуча.

4. Споживачі купують більшу частину продукції, яка вироблена підприємством, і за рахунок цього чинять тиск на нього під загрозою збільшення обсягів закупок.

5. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі, головним чином, за допомогою двох засобів – обсягу постачання та інновацій.

6. Економічна діагностика – стан економічного об'єкта за певними ознаками.

7. Системний підхід передбачає системне бачення функціонування підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої та недетермінованої економічної одиниці.

8. Діагностичний аналіз – коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних областей і одержання попередніх оцінок поточного стану.

9. Прогнозування наслідків виникнення проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства є другим етапом процесу діагностики.



### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. Напрями конкурентної боротьби на олігополістичному ринку:

- а) організація таємних альянсів;
- б) лідерство у цінах;
- в) активна нецінова конкуренція;
- г) всі відповіді вірні.

2. Вкажіть, що не відноситься до заходів монополіста, спрямованих на збереження його привілейованого становища на ринку:

- а) підвищення вхідних бар'єрів у галузь;
- б) конкуренція з нововведеннями у суміжних галузях;
- в) нецінова конкуренція;
- г) протидія товарам–замінникам.

3. Яке з наступних тверджень не є характеристикою ринку досконалої конкуренції?

- а) багато продавців і покупців, значення кожного з яких незначне в загальному обсязі покупок і продажів;
- б) кожна фірма виробляє різний продукт;
- в) покупці та продавці мають рівний доступ до інформації про ціни, кількість товарів, джерелах сировини;
- г) легко увійти та вийти з галузі.

4. Ринки досконалої і монополістичної конкуренції мають спільну рису:

- а) випускаються диференційовані товари;
- б) на ринку оперує багато покупців і продавців;
- в) кожна фірма зіштовхується з горизонтальною кривою попиту на свій продукт;

- г) ринкова поведінка кожної фірми залежить від реакції її конкурентів.
5. У чому полягає японська система управління якості продукції:
- а) відповідальність за забезпечення якості виробів покладається на вищі ланки виробничого процесу;
  - б) відповідальність за забезпечення якості виробів покладається на найнижчі ланки виробничого процесу;
  - в) усі підприємства повинні відмовитися від низької якості продукції;
  - г) підприємства повинні використовувати новітні технології виробництва товарів.
6. Групу внутрішніх факторів міжнародної конкурентоспроможності підприємства складають:
- а) макроекономічна стабільність;
  - б) передбачуваність економічної політики;
  - в) розвиток науково-технологічного потенціалу;
  - г) параметри технології виробництва.
7. Що є успішним критерієм функціонування підприємства у світовій практиці:
- а) рентабельність;
  - б) прибуток;
  - в) заробітна плата робітників;
  - г) зростання вартості бізнесу.
8. Які основні завдання Державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки:
- а) створення сприятливих передумов для досягнення конкурентних переваг в усіх детермінантах «національного конкурентного ромба»;
  - б) виявлення конкурентоспроможних галузей (підприємства);
  - в) організування процес раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей на галузі, які володіють реальними конкурентними перевагами;
  - г) усі відповіді вірні.
9. Серед напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в основному виділяють:
- а) покращення рівня якості продукції;
  - б) активізація процесів модернізації технологій;
  - в) розробка ефективної цінової стратегії підприємства;
  - г) усі відповіді вірні.
10. Зовнішні фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства:
- а) рівень продуктивності праці;
  - б) рівень підготовки менеджерів;
  - в) участь країни в міжнародній торгівлі;
  - г) параметри технології виробництва.





## Практичне завдання

1. Приведіть у відповідність терміни та їх визначення.

<i>Термін</i>	<i>Визначення</i>
1) Прибуток	а) економічна політика, спрямована на запобігання монопольній діяльності, її обмеження та припинення, а також на розвиток конкуренції.
2) Лідерство у цінах	б) законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.
3) Антимонопольна політика	в) сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, які необхідні для загального керівництва якістю на підприємстві.
4) Стандартизація продукції	г) різниця між валовим доходом і валовими витратами.
5) Патентно-ліцензійна політика	д) ситуація ринку, яка характеризується перевищенням попиту над пропозицією.
6) Ринок з високою рентабельністю	е) встановлення і застосування єдиних правил з метою упорядкування, узаконення й запровадження показників і норм якості продукції, а також відпрацювання у сфері виробництва технологічних процесів і операцій відповідно до цих вимог.
7) Система якості	є) засіб, який дозволяє олігополісту координувати свою цінову політику, не вступаючи в таємні альянси.

2. Вставте пропущені слова.

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

2. .... – це розклад, виокремлення і виявлення причинно–наслідкових зв'язків між окремими етапами процесу управління та послідовності дій, спрямованих на реалізацію поставленої мети управління.

3. .... – визначення об'єктивного стану обраних параметрів у діяльності підприємства щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій.

4. .... – коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних областей і одержання попередніх оцінок поточного стану.

5. .... – докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів.

6. .... – вивчення стану економічного суб'єкта за певними ознаками.

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

8. ....– 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.

9. ....– це узагальнююча оцінка його конкурентних переваг щодо формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарської системи.

10. ....– це напрям менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

3. Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності двох видів виробів хлібопекарської промисловості: батонів «Турецького» і «Звичайного» за даними таблиці. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено в балах від нуля до одиниці.

Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів

Продукт	Показник	Сорт борошна	Кількість яєць, шт., на 1 кг. борошна	Час сходження тіста, хв.	Собівартість одного виробу, що випускається, грн.	Ціна реалізації одного виробу, грн.	Добові обсяги реалізації, грн.
Батон звичайний (базовий продукт)	Експертна оцінка	0,9	1	0,9	0,5	0,6	4500
	Абсолютне значення <i>i</i> -го техніко-економічного параметра	2	4	5			
	Загальні характеристики	вищий	2	30			
Батон «турецький» (порівнюваний продукт)	Експертна оцінка	0,9	1	0,9	0,6	0,9	6000
	Абсолютне значення <i>i</i> -го техніко-економічного параметра	3	2	3			
	Загальні характеристики	вищий	1	15			

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### Тема 4. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності

**Мета:** проаналізувати поле міжнародних конкурентних стратегій; визначити типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності; з'ясувати, які існують методики розробки та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

#### План

1. Показники, що впливають на вибір міжнародних конкурентних стратегій.
2. Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності.
3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.
4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.
5. Корпоративні стратегії диверсифікації.
6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.
7. Конкурентні інноваційні стратегії.
8. Оцінка ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.



#### Основні терміни і поняття

*Багатонаціональна конкуренція, глобальна конкуренція, віоленти, комутанти, пацієнти, експлеренти, ланцюжок цінностей, силова стратегія конкурентної боротьби, стратегія придушення конкурентів, тактика «спритного другого», якість, сервіс, реклама, стагнація, помірне зростання, ніша, диверсифікація, корпоративна стратегія диверсифікованої компанії, стратегія концентричної диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломератної диверсифікації, стратегія продажу і ліквідації бізнесу, стратегія відновлення, стратегія економії, реструктуризація портфеля, стратегія транснаціональної диверсифікації, малі підприємства, фірма-піонер, SWOT-аналіз.*



#### Основні теоретичні положення

**1. Показники, що впливають на вибір міжнародних конкурентних стратегій.** Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік є одним із ключових завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік.

Стратегія міжнародної конкуренції – модель поведінки суб'єктів конкуренції (підприємств, галузей, регіонів, національних економік), спрямовану на досягнення довготривалої конкурентної переваги на міжнародному ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування.

Вибір стратегії конкуренції залежить від багатьох чинників, зокрема, ринкової позиції фірми і динаміки її зміни, кількості конкурентів і характеру конкуренції на ринку, виробничого і технологічного потенціалу підприємства, виду продукції, а також інших чинників середовища функціонування.

При виході на міжнародний ринок потрібно враховувати особливості міжнародних операцій, якими відрізняється ринок однієї країни від іншої:

– *Рівень виробничих витрат* – залежить від різного рівня оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок витрат на електроенергію, різницею у державному регулюванні.

– *Коливання валютних курсів* – обмінні курси можуть змінюватися на 20–40% щорічно.

– *Торговельна політика національних урядів* – використання імпорتنих тарифів та квот, місцевих вимог до товарів, регулювання ціни на імпортні товари, надання пільгових кредитів та субсидій національним компаніям тощо.

– *Характер міжнародної конкуренції*. Виділяють багатонаціональну конкуренцію (виникає тоді, коли конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку) і глобальну конкуренцію (конкуренції ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою, тому конкурентна позиція підприємства в одній країні суттєво впливає на його позиції в інших країнах, і навпаки). Таким чином, у багатонаціональній конкуренції підприємства борються за лідерство на національному ринку, а в глобальних галузях – за світове панування.

**2. Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності.** Залежно від ступеню стандартизації бізнесу виділяють чотири основних типи стратегії конкурентної боротьби. Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патієнти і експлеренти.

*Віолентна («силова») стратегія* – стратегія конкурентної поведінки, що полягає в зниженні витрат виробництва за рахунок організації масового випуску дешевих доброякісних товарів. Ця стратегія характерна для фірм, які діють у сфері великого стандартного виробництва товарів або послуг. Стратегія віолентів проста: спираючись на свою гігантську силу, фірма намагається домінувати на ємному ринку, за можливістю витісняючи з нього конкурентів.

*Патієнтна (нішова) стратегія* – стратегія конкурентної поведінки, що полягає у виготовленні обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного, частіше вузького, кола споживачів. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, а й у зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом.

*Комутантна (приспосовницька) стратегія* – стратегія конкурентної поведінки, яка спрямована на гнучке пристосування потреб до локального ринку. Використовується переважно малими фірмами, котрі обмежені у фінансових, матеріальних та науково-технічних ресурсах.

*Експлерентна (піонерська) стратегія* – стратегія конкурентної боротьби, пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризикований пошук революційних рішень, що принесуть вигоду.

Також виділяють шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку:

1) передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її;

2) зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, які контролюються іноземними компаніями;

3) додержуватися багатонаціональної стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де фірми здійснюють свою діяльність для того, щоб вона відповідала запитам споживачів і конкурентним умовам цих країн;

4) додержуватися глобальної стратегії низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низьковитратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу;

5) дотримуватися глобальної стратегії диференціації, коли фірма диференціює свій товар за однаковими характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій;

б) дотримуватися глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії компанії скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації.

**3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.** Великі підприємства, що здійснюють масове виробництво мають великий ресурсний потенціал і тому для них характерна силова, конкурентна та інноваційна поведінка на ринку. Ці фірми мають великі розміри, філіали, представництва, великі витрати на НДДКР, на виробництво, на збут. Завдяки діяльності великих підприємств були досягнуті значні результати в галузі науково-технічного прогресу. Зокрема, різко підвищилася продуктивність праці, знизилась затрата виробництва. Такі результати були досягнуті завдяки економії на масштабах виробництва (чим більших розмірів підприємство, тим менші затрати на одиницю продукції).

Постійна проблема великого підприємства – завантаження потужностей, через це особливо важливим є успішне вирішення проблеми залучення споживача. Саме тому продукція віолентів відрізняється доволі високою якістю, що пов'язано з високим рівнем стандартизації, уніфікації, її гнучкій ціні завдяки масовому виробництву. Також важливого значення в рамках силової

стратегії набуває асортиментна політика. Здебільшого, великі підприємства пропонують повний асортимент найбільш популярних різновидів товару.

У масовому виробництві співіснування двох майже рівних фірм малоймовірно – одна з них виявиться сильніше і займе місце лідера, а друга буде відтиснена на другі позиції (стратегія придушення конкурентів). Зі світового досвіду відомо, що виникнення великого підприємства можливе лише на базі великомасштабних інвестицій. Для досягнення успіху велика корпорація повинна здійснити взаємозв'язані інвестиції в трьох напрямках: створення крупного виробництва; створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової і маркетингової мережі; створення дієздатного управлінського апарату. Компанії, якій вдається першою в своїй галузі вирішити всі три інвестиційні задачі одержує перевагу першого ходу. Слідом за масштабними інвестиціями, коли компанія перетворюється на гіганта, наступає етап швидкого зростання.

Великі фірми часто застосовують тактику, яка одержала спеціальний термін – тактика «спритного другого». Суть цієї тактики полягає в тому, що фірмі зовсім не обов'язково бути першою для того, щоб одержати від нововведення найбільший зиск. Треба мати на увазі, що відкриття стає комерційно вигідним лише при масовому тиражуванні і застосуванні в різних галузях.

Фірми, які застосовують силову стратегію, одержали назву:

- «горді леви» – динамічний темп розвитку;
- «могутні слони» – менш динамічний розвиток, висока компенсація за втрату позиції лідера в галузі;
- «неповороткі бегемоти» – втрачена динаміка розвитку, надмірне захоплення широкою диверсифікацією, розпорошення сил.

У цілому, процес ротації провідних компаній має такий вигляд: молоді гіганти не займають місця старих, а стають поряд з ними. У свою чергу, виробничий потенціал корпорацій, які втрачають життєздатність, вбудовується в систему більш потужних компаній.

**4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.** Багато які малі, середні і навіть великі підприємства досягають успіху в конкурентній боротьбі не тільки з рівними, а й з значно більш потужними суперниками, застосовуючи нішову стратегію, головною складовою якої є ставка на диференціацію продукту і необхідність зосередження максимуму зусиль на вузькому сегменті ринку. Якщо при застосуванні силової стратегії найбільш ефективним є виробництво масових, стандартних продуктів, то ефективність споживання залишається ніби на другому плані. У випадку з диференційованими продуктами втраті ефективності виробництва протистоїть саме ефективність споживання. При стандартному виробництві запас конкурентоспроможності товару (тобто різниця між споживчою цінністю і ціною реалізації) забезпечуються, в першу чергу, за рахунок низьких витрат його виробництва. При спеціалізованому виробництві такий запас виникає, в основному, завдяки високій споживчій

цінності товару. У зв'язку з тим, що диференціація продукції підвищує конкурентоспроможність, виробники зацікавлені в її посиленні і тому вживають активних заходів в цьому напрямку.

Основними причинами, що породжують диференціацію продуктів, є існуючі між різними товарами відмінності в якості, сервісі, рекламі. При цьому головним фактором диференціації, безперечно, є якість продукту, яка вимірюється багатьма параметрами.

Другою (після якості) групою факторів диференціації є відмінності у сервісі. Це особливо важливо для технічно складних споживчих товарів та багатьох товарів виробничого призначення, яким притаманний довгочасний характер взаємовідносин продавця і покупця. Повний цикл сервісу включає передпродажне обслуговування, сервіс у момент покупки, післяпродажне обслуговування.

Третя група факторів диференціації продукту пов'язана з рекламою, яка розкриває приховані в товарі відмінності від йому подібних, сприяє формуванню нових потреб, сприяє диференціації продуктів там, де дійсної різниці між ними немає.

Всі ці фактори диференціації продукту свідомо враховуються фірмами при формуванні своєї ринкової ніші. Диференціація товару приводить до того, що єдиний ринок розпадається на окремі, порівняно самостійні частини. І на цьому новому і вузькому сегменті ринку частка кожної – навіть маленької фірми – може стати великою. З'являється можливість в розумних масштабах диктувати ціни і одержувати підвищений прибуток. Диференціація продукту є одним з самих ефективних засобів захисту від конкурентів у формі нецінової конкуренції.

**5. Корпоративні стратегії диверсифікації.** Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на:

- діяльності щодо просування компанії в галузях, які обрані для диверсифікації;
- заходах щодо поліпшення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута;
- спробах використати будь-які стратегічні переваги, які пов'язані з господарським портфелем компанії, і перетворити їх на конкурентні переваги;
- оцінюванні перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і стягненні корпоративних ресурсів туди, де існують найпривабливіші стратегічні можливості для зростання.

Диверсифікація – це стратегія, пов'язана з докорінною зміною стратегічних зон бізнесу і товарного асортименту фірми. У цьому випадку підприємство відділяється від вихідних сфер діяльності і переходить до нових. Використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного ринку або товарної групи. Причини: стагнуючі ринки, фінансові вигоди, зменшення ризику.

*Стратегія концентричної диверсифікації* базується на пошуку та використанні прихованих в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових товарів, продуктів, послуг, схожих на товари, продукти, послуги підприємства. Як правило, ці товари будуть привертати увагу нових груп клієнтів.

*Стратегія горизонтальної диверсифікації* припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від використовуваної. При цьому новий товар або продукт повинен бути орієнтований на колишніх клієнтів. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нових товарів, продуктів і послуг.

*Стратегія конгломератної диверсифікації* полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно пов'язаних з колишньою продукцією нових товарів і продуктів, що реалізуються на ринках. Її успішне здійснення залежить від компетентності наявного персоналу, сезонності в житті ринку, наявності необхідних фінансових коштів для впровадження інновацій, організації маркетингових досліджень, організації рекламної кампанії та інших факторів.

*Стратегія продажу і ліквідації бізнесу* розглядається в тому випадку, якщо виявиться, що цей напрям не відповідає стратегічній політиці корпорації або якщо він втратив свою привабливість.

*Стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля* застосовується, якщо керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах, де показники погіршуються (стратегія відновлення робить акцент на відродженні збиткових підприємств; стратегія економії – на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств; реструктуризація портфеля – на стратегічних заходах щодо перебудови структури диверсифікованої корпорації шляхом продажу одних підприємств та придбання інших).

*Стратегія транснаціональної диверсифікації* характеризується великою кількістю охоплених національних ринків. У цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти та запроваджувати значну кількість різних стратегічних підходів – хоча б по одному на кожен галузь із можливими варіаціями залежно від конкретної країни. Транснаціональна корпорація може одержати додаткові конкурентні переваги в результаті глобальної диверсифікації в галузі зі схожими технологіями.

Вказані підходи до диверсифікації корпорації не є взаємовиключними. Вони можуть застосовуватися в різних комбінаціях. Найбільш популярні такі варіанти:

- компанія з домінуючою спрямованістю. При цьому ресурси концентруються в основному в одній базовій галузі, але господарський портфель містить невелику кількість підприємств в інших сферах діяльності;



- вузько диверсифікована компанія, яка має декілька (від двох до п'яти) основних напрямків діяльності, які пов'язані між собою;

- багатогалузева компанія, яка диверсифікована за декількома непов'язаними напрямками, але яка включає в себе ряд уже пов'язаних підприємств у межах кожного напрямку.

У кожному з цих варіантів сфера поширення конкретних напрямків діяльності компаній може бути обмежена рамками однієї області, регіону, країни, групи країн, або ж взагалі може не мати таких рамок.

**6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.** Малі підприємства – досить поширена й ефективна форма господарювання. Вони мають багато таких рис, які не можуть бути притаманні великим підприємствам, а саме: концентрують свої зусилля на локальних потребах; невеликі за розміром і зв'язані з обмеженим колом клієнтів; мають різноманітні види товарів (послуг), які не можна задовольнити за допомогою високоефективного серійного виробництва; мінливі.

Саме мале підприємство здатне найоперативніше реагувати на кон'юнктуру ринку і таким чином надавати економіці необхідної гнучкості. Ця властивість малого бізнесу набуває особливого значення в сучасних умовах, коли відбувається швидка індивідуалізація і диференціація споживацького попиту, прискорення науково-технічного прогресу, розширення номенклатури товарів і послуг.

Стратегії малих підприємств спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості. Відповідно, існують:

- *стратегія копіювання* – випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, внаслідок, продається по вищих цінах;

- *стратегія оптимального розміру* – впроваджується тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи у оперативності та гнучкості;

- *стратегія участі у виробництві товару великої організації* – передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продажів;

- *стратегія використання переваг великої організації* – здійснюється через франчайзинг (за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою).

**7. Конкурентні інноваційні стратегії.** Інноваційна стратегія пропонує методи конкуренції та ведення бізнесу, задає напрями діяльності та розвитку на основі інновацій, а точніше інвестицій в інновації, з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства і на цій основі його тривалої прибутковості. Зазначимо, що особливістю науково-технічного прогресу в ринковій економіці є те, що більшу частину наукових та дослідно-

конструкторських робіт проводять одні компанії, а найбільш значущі результати одержують інші.

Й. А. Шумпетер виділив дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг і розвиток, або інновацію («Теорія економічного розвитку», 1911р.). Рутинний кругообіг пов'язаний з постійним повторенням і відновленням виробництва. А розвиток спостерігається тоді, коли підприємець вириває ресурси з рутинного кругообігу і використовує їх у нових комбінаціях. Й. А. Шумпетер визначає п'ять можливих різновидів нових комбінацій: створення нового товару або послуг; створення нового методу виробництва; відкриття нового ринку збуту; застосування нового джерела або виду сировини; введення нових принципів організації діяльності фірми.

Загалом виділяють наступні інноваційні стратегії:

1. *Традиційна інноваційна стратегія* застосовується за умови наявності унікального продукту та спрямована на підвищення якості продукції на існуючій технологічній базі, разом із цим використовуються інновації, пов'язані з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції.

2. *Імітаційна інноваційна стратегія* пов'язана із копіюванням технології виробництва продукції підприємств – новаторів і реалізується шляхом або закупки ліцензій на виробництво продукції з мінімальними витратами на власні НДПКР, або імітуванням інноваційного продукту у випадку, коли підприємство має досить технологічних знань для цього.

3. *Наступальна інноваційна стратегія* спрямована на досягнення підприємством технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Використовується лише за наявності у підприємства потужної науково-дослідної та проектно-конструкторської бази; фахівців творчого складу високої кваліфікації; сприйнятливості керівництва до нових ідей; глибокого знання ринку; належної організації маркетингу.

4. *Оборонна інноваційна стратегія* спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках, відображаючи реакцію підприємства на дії конкурентів. Тобто, підприємство чекає, коли конкурент, що використовує наступальну стратегію, першим представить товар та відповідно стикнеться з певними перепонами на цьому шляху, після чого підприємство з оборонною стратегією представляє свій власний товар, виправляючи помилки, які могли бути допущені підприємством – піонером.

5. *Опортуністична інноваційна стратегія* – підприємство шукає унікальні незадоволені потреби певного ринкового сегменту, тобто ринкову нішу. Інноваційна діяльність полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які виникають за нових обставин, у виявленні особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, що мають споживача із нетиповим, але суттєвим для успіху відповідного бізнесу, видом потреб.

6. *Залежна інноваційна стратегія* використовується малими підприємствами-субпідрядниками за наявності замовлень від головної фірми. Такі підрядні підприємства видозмінюють продукт лише на прохання клієнта

або керуючої фірми. Вимоги щодо інноваційного потенціалу для таких підприємств є мінімальними.

Кожна інноваційна стратегія представляє собою певну систему адаптивної бізнесової поведінки підприємства в ринковому середовищі, спрямовану на отримання конкурентних переваг на основі інновацій.

**8. Оцінка ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.** Для того, щоб оцінити конкретну стратегічну позицію компанії, необхідно проаналізувати показники 5 блоків, використовуючи чотири аналітичних методи: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат та оцінювання конкурентоспроможності.

*Блок 1. Ефективність діючої стратегії.*

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники: ринкова частка компанії та її місце в галузі; розміри прибутку і якими вони є порівняно з показниками конкурентів; тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції; динаміка продаж компанії у порівнянні з ринком у цілому; розмір кредитів; репутація фірми серед споживачів, її імідж; чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо. Чим слабкіше сучасне становище компанії, тим більш критичному аналізу повинна бути піддана її стратегія.

*Блок 2. Сила і слабкість компанії, її можливості.*

Оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Сильні сторони – це те, в чому компанія досягла успіхів, або якась особливість, яка надала їй видатних можливостей. Слабкі сторони – відсутність чогось важливого для функціонування компанії або те, що їй не вдається..

*Блок 3. Конкурентоспроможність ціни та витрати компанії.*

Для того, щоб компанія була конкурентоспроможною, її витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції та процеси з розробки, виробництва, маркетингу, доставки і підтримки продукту або послуги. Такий ланцюжок починається із забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, складання та випуску готової продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам. Чим ефективніше компанія управляє своїм ланцюжком цінностей порівняно з конкурентами, тим вища її конкурентоспроможність.

*Блок 4. Міцність конкурентної позиції компанії.*

Елементами такого оцінювання є дослідження того:

- 1) наскільки міцно компанія утримує свою конкурентну позицію на цей час;
- 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, яка тепер застосовується;
- 3) яке місце посідає компанія серед основних конкурентів;

4) чи має компанія конкурентну перевагу, чи відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів;

5) наскільки здатна компанія захищати свою позицію в контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

*Блок 5. Стратегічні проблеми компанії.*

Для формування ефективного стратегічного плану дій необхідно з'ясувати:

- Чи прийнятна сьогоднішня стратегія фірми для галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?

- Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі в майбутньому?

- Чи пропонує існуюча стратегія досконалий захист проти п'яти конкурентних сил – особливо проти тих, чий вплив може посилитися?

- У яких ситуаціях сьогоднішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?

- Чи може наступ одного або декількох конкурентів зашкодити компанії? Якщо так, то де і як?



### Питання для самоконтролю

1. Які існують чотири характерні особливості міжнародних операцій та в чому їх сутність?

2. У чому різниця між багатонаціональною та глобальною конкуренцією?

3. У чому сутність віолентної та патієнтної стратегій?

4. Які основні особливості конкурентних стратегій в сфері масового виробництва?

5. Чи можна класифікувати причини, які породжують диференціацію продуктів?

6. За якими двома напрямками може розвиватися фірма, що уникла поглинання?

7. Що таке диверсифікація та які її причини?

8. У чому специфічні риси малих підприємств, які концентрують свої зусилля на локальних потребах?

9. Який зв'язок між фірмами-піонерами та конкурентними інноваційними стратегіями?

10. Як оцінити конкретну стратегічну позицію компанії?



### Навчальне завдання

1. Сформулюйте визначення поняття «міжнародна конкурентна стратегія».

2. Поміркуйте, чому для фірми дуже важливим є обрати певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати в подальшому.

3. Яка тактика, на Вашу думку, є найвигіднішою для великих підприємств масового виробництва?

4. Порівняйте фактори диференціації продукції, визначте їх відмінні риси.

5. Чи погоджуєтесь Ви із запропонованою М. Портером послідовністю дій, якщо фірмі доведеться самостійно створювати сферу спеціалізації?

6. Проаналізуйте основні стратегії диверсифікації та наведіть відомі Вам приклади компаній, які їх застосовують.

7. Які, на Ваш погляд, стратегії використовують українські підприємства малого бізнесу?

8. Поясніть, чому інноваційні стратегії стають все більш популярними в сучасному світі.

9. Який з чотирьох аналітичних методів для оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності Ви би використали та чому?

10. Проаналізуйте за допомогою SWOT-аналізу українське підприємство на Ваш вибір.



### **Одноваріантні запитання (вказати ТАК чи НІ)**

1. У багатонаціональній конкуренції фірми борються за лідерство на міжнародному ринку, в той час як у глобальних галузях фірми борються за панування на національному ринку.

2. Експлерентна стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку.

3. Великі фірми, які виробляють товари масового споживання, застосовують силову стратегію.

4. Стратегія конгломератної диверсифікації фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств.

5. Основними причинами, що породжують диференціацію продуктів, є існуючі між різними товарами відмінності в якості, сервісі, рекламі.



### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. Основною метою фірми за багатонаціональної конкуренції є:

- а) низькі виробничі витрати порівняно з іншими підприємствами;
- б) лідерство на національному ринку;
- в) висока якість виробленої продукції;
- г) світове панування.

2. Основною метою фірми за глобальної конкуренції є:

- а) низькі виробничі витрати порівняно з іншими підприємствами;
- б) лідерство на національному ринку;
- в) висока якість виробленої продукції;
- г) світове панування.

3. Яка існує кількість основних стратегій конкурентної боротьби:

- а) п'ять;
- б) три;
- в) чотири;
- г) шість.

4. «Віолентна» стратегія характерна для фірм...:

- а) великого, стандартного виробництва товарів і/або послуг;

- б) вузької спеціалізації;
- в) локального масштабу;
- г) регіонального масштабу.

5. За експлерентною стратегією основним завданням фірми є:

- а) задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта;
- б) створення незамінних товарів для обмеженої групи клієнтів;
- в) створення дешевих, середньої якості товарів;
- г) вдосконалення товарів та пошук революційних рішень.

6. Основними ознаками силової стратегії конкурентної боротьби є:

- а) асортиментна політика;
- б) низькі ціни;
- в) добра якість продукту і сервісу;
- г) всі відповіді вірні.

7. Основними ознаками стратегії придушення конкурентів є:

- а) створення великого виробництва;
- б) створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової і маркетингової мережі;
- в) створення дієздатного управлінського апарату;
- г) всі відповіді вірні.

8. Стратегія концентричної диверсифікації базується на...:

- а) пошуку та використанні ув'язнених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових товарів, продуктів, послуг, схожих на товари, продукти, послуги підприємства;
- б) пошуку можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від використовуваної;
- в) пошуку можливостей розширення завдяки створенню нових товарів високої якості;
- г) захопленні великої кількості національних ринків.

9. Який вид комбінації покращення фінансового стану підприємства не виділяє Шумпетер:

- а) створення нового товару і/або послуг;
- б) створення нового методу виробництва;
- в) відкриття нового ринку збуту;
- г) застосування старих джерел постачання сировини.

10. Який аналітичний метод використовується при оцінюванні сильних, слабких сторін компанії, її можливостей та загроз:

- а) аналіз ланцюжка цінностей;
- б) матриця БКГ;
- в) SWOT-аналіз;
- г) аналіз витрат та оцінювання конкурентоспроможності.

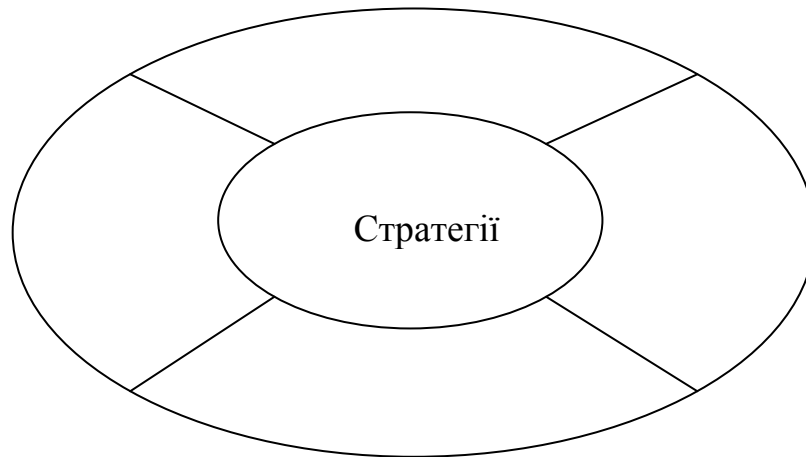


## Практичне завдання

1. Зіставте стратегії диверсифікації з їх тлумаченнями:

1. Стратегія концентричної диверсифікації	А) Припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від використовуваної. При цьому новий товар або продукт повинен бути орієнтований на колишніх клієнтів. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нових товарів, продуктів і послуг.
2. Стратегія горизонтальної диверсифікації	Б) Фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств
3. Стратегія конгломератної диверсифікації	В) Базується на пошуку та використанні ув'язнених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових товарів, продуктів, послуг, схожих на товари, продукти, послуги підприємства. Як правило, ці товари будуть привертати увагу нових груп клієнтів.
4. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу	Г) Економія та реструктуризація портфеля, вона застосовується, якщо керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах, де показники погіршуються.
5. Стратегії відновлення	Д) Полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно які пов'язаних з колишньою продукцією нових товарів і продуктів, що реалізуються на ринках. Ця стратегія – одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів: компетентності наявного персоналу, сезонності в житті ринку, наявності необхідних фінансових коштів для впровадження інновацій, організації маркетингових досліджень, організації рекламної кампанії.
6. Стратегія економії	Е) У цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти та запроваджувати значну кількість різних стратегічних підходів
7. Реструктуризація портфеля	Ж) Включає в себе кардинальні стратегічні заходи щодо перебудови структури диверсифікованої корпорації шляхом продажу одних підприємств та придбання інших.
8. Стратегії транснаціональної диверсифікації	З) Це для них означає припинення свого існування.

2. Впишіть у схему основні типи стратегій конкурентної боротьби та розподіліть компанії між ними: ParkerPen, Coca–cola, Apple(1980), WaltDisney, Mcdonald`s, Starbucks, Google, АО «Мотор Січ», АО «Запоріжтрансформатор», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ "Запорізький хлібокомбінат № 1.



3. Зробити SWOT-аналіз однієї з компаній, перерахованих у завданні 1. Заповнити таблицю:

<b>Потенційні внутрішні сильні сторони</b>	<b>Потенційні зовнішні можливості фірми</b>
– – –	– – –
<b>Потенційні внутрішні слабкі сторони</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
– – –	– – –

4. Аргументуйте або спростуйте наступні тези:

1. Інтернаціоналізація економіки у другій половині минулого століття зумовила посилення стратегічного напрямку у діяльності конкуруючих підприємств на світових ринках. Актуальним питанням стали вибір та формування стратегії конкурентної поведінки, що забезпечували б довготривалу перемогу не лише на національному рівні, але і на міжнародних ринках.

2. Створення віолента вимагає великомасштабних інвестицій. Для успіху на ринку велика корпорація повинна здійснити взаємозв'язані інвестиції в трьох напрямках: створення великого виробництва; створення загальнонаціональної, а потім і інтернаціональної збутової і маркетингової мережі; створення ефективного управлінського апарату.



# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ) НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

## Тема 5. Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках

**Мета:** визначити стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках; ознайомитись з проблемами інтернаціоналізації української економіки; дослідити формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій).

### План

1. Зміна форм і методів конкуренції у трансформаційний період.
2. Стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках.
3. Проблема інтернаціоналізації української економіки.
4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій).
5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг.



### Основні терміни і поняття

*Національна економіка, міжнародний економічний простір, монополізація, антимонопольний комітет, добросовісна конкуренція, управління якістю, цінова політика, управління прибутком, розширення ринку збуту, трансформаційний період, товарна структура експорту, інтернаціоналізація економічної діяльності, зовнішній борг, інвестиційна політика, індекс глобальної конкурентоспроможності, індекс людського розвитку, індекс якості життя, макротехнологія.*



### Основні теоретичні положення

**1. Зміна форм і методів конкуренції у трансформаційний період.** Для української економіки, яка успадкувала монополю організовані виробництва, створення конкурентного середовища в трансформаційний період є одним з першочергових завдань. Це також є передумовою органічного включення її в міжнародний економічний простір.

Зміни форм і методів конкуренції у трансформаційний період визначаються відповідними законодавчими актами. Зокрема, в Законі України «Про захист економічної конкуренції» вказано правові засади захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Цей Закон обмежує можливості суб'єктів господарювання в досягненні ними монополюючого становища.

Важливим елементом функціонування ринкових відносин є діяльність органів Антимонопольного комітету України, спрямована на забезпечення державного захисту добросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності, припинення неправомірної монополістичної діяльності та неправомірних обмежень конкуренції.

Законодавчо визначено види добросовісної та недобросовісної конкуренції (неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, товару іншого виробника; копіювання зовнішнього вигляду виробу; порівняльна реклама). Тобто, дозволено все, крім того, що заборонено законом.

У трансформаційний період крім конкурентного змагання окремих товаровиробників і галузей, також існує й суперництво двох верств економіки – законної і тіньової. Тіньова економіка є проблемою для низки країн, зокрема й України. Згідно з даними Світового банку і Міжнародного валютного фонду, частка тіньової економіки в Україні в 2011 р. складала 44,1% офіційного ВВП, у 2012 році вже 45% ВВП. За результатами трьох кварталів 2021 року рівень тіньової економіки України скоротився на до 31% ВВП.

Щодо зовнішньоекономічної конкуренції, в яку все активніше намагаються включитися вітчизняні компанії-виробники, для багатьох з них вона закінчується антидемпінговими розглядами. Іноді це пов'язано з елементарним незнанням законів, а іноді і з бажанням одержати надприбутки шляхом використання «тіньових» методів оплати та інших зловживань.

В Україні у трансформаційний період почали досить широко використовувати такі форми успішної конкуренції, як спільні підприємства, міжнародна кооперація у виробництві та сфері послуг, спільне підприємництво у спеціальних (вільних) економічних зонах.

**2. Стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках.** Українським підприємствам для ефективного включення в світовий економічний простір безперечно потрібно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках. Це може бути досягнуто на основі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Для цього необхідно мати чітку концепцію економічної політики, яка сприяла б розширенню експорту лише в поєднанні із загальними цілями макроекономічної політики.

Матеріальною основою стратегії просування продукції українських підприємств на зарубіжних ринках є експортний потенціал країни. Експортний потенціал є складовою економічного потенціалу, що забезпечує, на відміну від інших складових (виробничого, трудового, природного, фінансового, інформаційного потенціалу тощо) не процес виробництва, а процес споживання, тобто процес реалізації продукції на зовнішньому ринку.

Експортний потенціал країни тісно пов'язаний з її конкурентними перевагами на міжнародному ринку та залежить від географічного розташування країни; економічних, природно-кліматичних, соціокультурних, інфраструктурних, наукових, інноваційних, трудових, технологічних,

інвестиційних та історичних умов діяльності економічних суб'єктів; правового, політичного та економічного середовища ведення міжнародного бізнесу. Оскільки ефективність формування експорту визначає конкурентоспроможність національної економіки на міжнародній арені, то обмежувальними факторами можуть бути такі, як: низький рівень інноваційної активності; високий рівень тіньової економіки; незадовільні значення рейтингу корумпованості.

Фактори впливу на експортний потенціал наведені на рисунку 5.1. Їх варто аналізувати на чотирьох рівнях: мікро-, мезо-, макро- та мегарівні.



Рисунок 5.1 – Схема формування експортного потенціалу в умовах інтеграційних процесів

Виділяють основні напрями формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках (враховуючи класифікацію факторів за М.Портером):

I напрям – наука і технологія. З одного боку, Україна має певні наукові й технічні розробки в аерокосмічній галузі, ракето- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів і в деяких інших галузях, а з іншого боку – існує досить велике технологічне відставання в харчовій промисловості, ряді галузей машинобудування, виробництві інформаційно-обчислювальних систем тощо.

II напрям – для подолання технологічного відставання необхідні відповідні капіталовкладення, які значною мірою можуть бути досягнуті за рахунок іноземних інвестицій. За даними Державної служби статистики у 2021 р. в економіку України залучено 5,5 млрд доларів США прямих іноземних інвестицій. Залучено прямі інвестиції у створення нових виробництв через механізм індустріальних парків. На жаль, темпи зростання прямих іноземних інвестицій в економіку України з року в рік стають щораз нижчими. Це говорить про те, що в нашій країні мають місце проблеми, які змушують інвесторів скорочувати обсяги інвестицій, виводити свої капітали з економіки України, вкладати менше, ніж раніше тощо.

III напрям – інфраструктура та інформація. На сьогодні рівень розвитку цих двох факторів у нашій країні недостатній. Експортери мають низький рівень кваліфікації та інформативності про ситуацію на міжнародних ринках. В результаті це призводить до не виправданого заниження цін і проведення демпінгових торговельних операцій на світовому ринку. Ефективному формуванню стратегії зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств заважає недостатній розвиток систем зв'язку і транспортної інфраструктури.

Враховуючи всі ці фактори, методика розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинна складатися з таких етапів: перший – аналіз ситуації, в якій перебуває підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються); другий – аналіз внутрішнього стану компанії у зіставленні зі становищем справ у всій галузі. На цій основі розробляється можлива стратегія розвитку кожного окремого підприємства.

**3. Проблема інтернаціоналізації української економіки.** Однією з найважливіших рис сучасного економічного розвитку є інтернаціоналізація економіки, яка полягає у процесі посилення взаємозв'язку і взаємозалежності між суб'єктами міжнародних економічних відносин та національними господарствами або економіками різних країн.

За сукупністю кількісних і якісних проявів інтернаціоналізація економіки України набувала вочевидь гіпертрофованих форм, що не тільки не дозволяло ефективно реалізовувати конкурентний потенціал країни на міжнародних ринках, але й загрожувало її національній безпеці. Це підтверджується функціонально-структурним аналізом стану і ключових тенденцій зовнішньоекономічної діяльності. Так, наприклад:

– проблемою розвитку українського товарного експорту є низький потенціал конкурентоспроможності на зовнішніх ринках продукції з високим рівнем доданої вартості, низькі технологічність і науковість товарів;

– проблема розвитку експорту послуг полягає в їх низькому рівні й фактично монокультурному характері, коли експлуатується транзитне положення країни і практично не здійснюється експорт послуг інших сфер;

– імпортна структура є нераціональною через значні обсяги ввезення виробів, які виготовляються або могли б виготовлятися національними виробниками, і малі обсяги – машин та обладнання для модернізації високотехнологічних виробництв;

– звужуються можливості масштабного використання каналів зовнішнього фінансування економіки України – кредитів (МВФ, Всесвітнього банку, ЄБРР, державних під гарантію Кабміну, приватних), прямих та портфельних інвестицій, офіційної допомоги розвитку;

– проблема трудової міграції – втрата найбільш конкурентоспроможної частини трудового потенціалу, поява політичних та економічних претензій окремих країн, ошукування українських громадян сумнівними фірмами під час працевлаштування за кордоном, використання їх на низькокваліфікованих роботах, дискримінація з боку місцевого населення тощо;

– для економічної безпеки держави принципово важливою є проблема зовнішнього боргу, який досяг значних величин. Загроза полягає в тому, що: по-перше, обмежені можливості та низький потенціал обслуговування зовнішнього боргу призводить до необхідності його постійної реструктуризації; по-друге, в певні періоди виникають «піки», коли за короткий час необхідно мобілізувати на обслуговування боргу значні ресурси; по-третє, формується нераціональна структура зовнішнього боргу, в якій переважають короткострокові приватні кредити. Це справляє негативний вплив на суверенний кредитний рейтинг і національну конкурентоспроможність, обмежує масштаби іноземного інвестування.

Вважають, що стратегічними пріоритетами інтернаціоналізації української економіки можуть стати:

– система інтеграції у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;

- становлення власних транснаціональних економічних структур з глобальним менеджментом;

- інтеграційна взаємодія із Європейським Союзом;

- забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

**4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій).** На формування зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств впливати як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. *Об'єктивні*

*чинники* виникають в результаті дії загальних закономірностей розвитку міжнародного ринку. Найважливішим з них є конкретна ситуація на ринку тієї чи іншої продукції. А тому нашим підприємцям необхідно вивчати цю ситуацію і у своїх діях пристосовуватися до неї. *Суб'єктивні чинники* повністю залежать від дії вітчизняних підприємців на міжнародному ринку. Тут найважливішим чинником може бути позитивний імідж вітчизняного підприємства, надійність його як партнера і висока якість його продукції.

Створенню внутрішніх умов, за яких вітчизняні підприємства можуть досягти відповідного рівня міжнародної конкурентоспроможності, сприятимуть:

- виважена податкова політика, яка дасть можливість цим підприємствам ефективно працювати і виробляти продукцію на рівні світових стандартів;

- продумана політика у грошово–кредитній сфері, що гарантувати прогнозований курс гривні, здешевити кредити, налагодити систему довгострокового кредитування виробництва, розвинути систему експортних кредитів та гарантій;

- активна інвестиційна політика, яка гарантує досягнення макроекономічної стабілізації;

- діяльність спільних підприємств у вільних економічних зонах та на територіях пріоритетного розвитку;

- формування підприємств середнього та малого бізнесу;

- розвиток сфери послуг;

- соціальний фактор – створення таких умов для працівників вітчизняних підприємств, за яких вони відчували б позитивний вплив на рівень життя результатів своєї діяльності.

**5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг.** Щорічно Всесвітнім економічним форумом визначається рейтинг конкурентоспроможності національних економік. Спочатку він розроблявся за індексом зростання конкурентоспроможності, а з 2006 року – за індексом глобальної конкурентоспроможності. Упродовж двох попередніх років Україна покращувала свої позиції в рейтингу Всесвітнього економічного форуму. За рік Україна опустилася на 11 позицій в Індексі глобальної конкурентоспроможності, оприлюдненому Всесвітнім економічним форумом, посівши 84 місце з-поміж 148 країн.

Існує також поділ країн за індексом економічної свободи. Щорічно WallStreetJournal та HeritageFoundation розраховують Індекс економічної свободи. Індекс економічної свободи базується на 10-ти індексах, які оцінюються за шкалою від 0 до 100, причому, показник 100 відповідає максимальній свободі (індекси: свобода бізнесу, свобода торгівлі, податкова свобода, державні витрати, грошова свобода, свобода інвестицій, фінансова свобода, захист прав власності, свобода від корупції, свобода трудових відносин).

Усі країни за цим індексом діляться на такі групи: вільні, в основному вільні, помірно вільні, в основному невольні, деспотичні. У Індексі економічної свободи 2021р. Україна посіла 130 місце. Тобто опустилася на 3 позиції (з 127 місця) у рейтингу та займає 44 місце серед 45 країн регіону Європи, а її загальний бал нижчий за середній показник у регіоні та світі.

Складовою успішного інтегрування України у світовий економічний простір є створення системи державної підтримки експорту та сприятливих умов для вітчизняних товаровиробників конкурентоспроможної продукції на зовнішньому ринку. Дієвим інструментом впливу на структурну перебудову економіки у напрямку міжнародної економічної інтеграції може стати активна зовнішньоторговельна політика, що має підвищити ефективність і конкурентну спроможність національного виробництва.

Стратегічні пріоритети розвитку зовнішньоекономічних відносин України мають орієнтуватись на забезпечення суверенітету країни у світогосподарських зв'язках та гарантування її національної зовнішньоекономічної безпеки. Безумовно всі зовнішньоекономічні зв'язки повинні базуватись на збалансованому зовнішньоекономічному обміні товарами та послугами, міжнародному поділі й кооперації праці, наявності конкурентних переваг і здобутті нових позицій на зовнішньому ринку. Взаємодію із світовим господарством має забезпечувати комплексна, гнучка і динамічна державна зовнішньоекономічна політика. При цьому важливою є відкритість економіки, що сприятиме широкій і взаємовигідній участі в регіональних та світових господарських системах.

На сучасному етапі зовнішня торгівля України характеризується наявністю суперечливих тенденцій та проблемами, серед яких, на перше місце можна поставити нераціональність структури вітчизняного експорту, в якому переважають сировина та продукція з низьким рівнем переробки. А це свідчить про неефективне використання ресурсів, ставить українську економіку в залежність від коливань цін на світових ринках і містить потенційні ризики для економічної і соціальної стабільності.

На жаль, сьогодні експортний профіль України формують продукти з низькою часткою доданої вартості, і товари, випуск яких пов'язаний з шкідливим, екологічно небезпечним виробництвом (продукція чорної металургії). Це пояснює, чому країна досить чутлива до зміни цін на ринках, коливань попиту країн-імпортерів, тарифних та нетарифних методів та ін.

Метою експортної стратегії є переорієнтація України на експорт наукомісткої інноваційної продукції для сталого розвитку та успішної інтернаціоналізації бізнесу. Реалізація стратегії передбачає такі цілі розвитку торгівлі України:

- створення сприятливих умов для стимулювання торгівлі та інновацій з метою диверсифікації експорту;
- розвиток послуг з підтримки бізнесу та торгівлі, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зокрема малих та середніх;

– удосконалення навичок і компетенцій підприємств, зокрема малих та середніх (підприємництва), необхідних для участі у зовнішній торгівлі.

Успішне виконання всіх цих завдань сприятиме створенню стійких та прозорих міжнародних перспектив реалізації національних конкурентних переваг.



### Питання для самоконтролю

1. У чому сутність Закону України «Про захист економічної конкуренції»?
2. У чому полягають основні завдання Антимонопольного комітету України?
3. Чи належить реклама до добросовісної конкуренції? Обґрунтуйте.
4. Які особливості факторів, що впливають на конкурентоспроможність країни за М. Портером?
5. У чому полягають основні проблеми інтернаціоналізації української економіки?
6. Що є принципово важливим для економічної безпеки держави?
7. Який рівень міжнародної конкурентоспроможності вважається достатнім?
8. Чи можна вважати активну інвестиційну політику однією з умов міжнародної конкурентоспроможності підприємств?
9. Що відносять до внутрішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?
10. Що таке індекс економічної свободи та які його основні критерії?



### Навчальне завдання

1. Назвіть характерні риси монопольного становища суб'єкта господарювання на ринку товарів та послуг.
2. Охарактеризуйте головні завдання Антимонопольного комітету України.
3. Поясніть, чому у трансформаційний період в економічній сфері діяльності суспільства відбувається тенденція до тінізації економічних процесів в Україні.
4. Наведіть приклади українських товарів, які найчастіше звинувачують у демпінгу.
5. Яку, на Вашу думку, стратегію повинні використовувати українські підприємства при виході на зовнішній ринок?
6. Як Ви оцінюєте експортний потенціал України? До яких країн експорт українських товарів та послуг найбільший?
7. Проаналізуйте наслідки співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями.
8. Назвіть зовнішні чинники, які ускладнюють цілеспрямовану інтернаціоналізацію української економіки.



9. Охарактеризуйте мету стратегії промислово–інноваційної політики України.

10. На яких засадах повинна будуватися державна стратегія України для підвищення конкурентоспроможності національної економіки?



### **Одноваріантні запитання (вказати так чи ні)**

1. Існують чотири стадії конкурентоспроможності національної економіки: фактор виробництва, інвестицій, нововведення і багатство.

2. Управління якістю, цінова політика, управління прибутком, реклама, створення бренду, розширення ринку збуту – це види недобросовісної конкуренції.

3. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських товарів необхідна виважена податкова політика, продумана політика у грошово-кредитній сфері та активна інвестиційна політика.

4. Україна має досить велике технологічне відставання в аерокосмічній галузі, ракето-та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнологія, регулювання хімічних, біохімічних та біофізичних процесів.

5. Основна мета стратегії промислово-інноваційної політики України – забезпечити модернізацію та структурну перебудову виробничого потенціалу, знизити його енерго- та матеріалоемність, підвищити конкурентоспроможність.



### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. Які з наведених видів конкуренції заборонені українським законодавством:

- а) управління якістю, цінова політика;
- б) реклама, створення бренду;
- в) злиття, поглинання, організація дилерської мережі;
- г) штучне обмеження конкуренції, зловживання монопольним становищем.

2. Назвіть світовий регіон, який є головним партнером з точки зору обсягів українського експорту:

- а) країни Азії;
- б) країни ЄС;
- в) країни Північної Америки;
- г) країни Африки.

3. Демпінг – це:

- а) поширення товарів однієї країни на ринку іншої за ціною, нижчою від нормальної, якщо це завдає або загрожує завдати значної шкоди виробництву;
- б) штучне обмеження конкуренції, зловживання монопольним становищем;
- в) властивість суб'єктів мезорівневої конкуренції, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ними конкретної потреби порівняно із аналогічними суб'єктами конкуренції;

- г) діяльність спрямована на забезпечення ефективного функціонування економіки на основі розвитку конкурентних відносин.
4. Назвіть найбільше джерело зовнішнього інвестування України:
- а) МФВ, Всесвітній банк;
  - б) ЄБРР;
  - в) єврооблігації;
  - г) офіційна допомога.
5. Які зовнішні чинники ускладнюють цілеспрямовану інтернаціоналізацію української економіки:
- а) значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу, яке відбувається внаслідок загальної лібералізації міжнародної конкурентоспроможності багатьох країн, що розвиваються;
  - б) істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів, що зробило їх первинними у визначенні конкурентоспроможності;
  - в) складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва через невідповідність міжнародним критеріям захисту інтелектуальних прав;
  - г) висока конкурентність інтересів України та інших постсоціалістичних країн на міжнародних товарних і кредитно-інвестиційних ринках;
  - д) всі відповіді вірні.
6. Назвіть стратегічні напрямки взаємодії України у рамках її інтернаціоналізації у світове товариство:
- а) становлення власних транснаціональних економічних структур з глобальним менеджментом;
  - б) інтеграційна взаємодія із Європейським Союзом;
  - в) забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз;
  - г) всі відповіді вірні.
7. Виберіть стадію міжнародної конкурентоспроможності, на якій знаходиться Україна:
- а) перша стадія (підприємства досягають успіху завдяки факторам виробництва);
  - б) друга стадія (готовність суб'єтів до інвестування);
  - в) третя стадія (національні підприємства не тільки застосовують і вдосконалюють існуючі техніку та технологію, а й створюють нові);
  - г) четверта стадія.
8. Виберіть, який з наведених індексів не застосовується при визначенні Індексу економічної свободи:
- а) свобода від корупції;
  - б) свобода торгівлі;
  - в) свобода слова;
  - г) захист прав власності.

9. Назвіть період другого етапу економічного розвитку України, що характеризується здійсненням комплексної модернізації підприємств, утвердження принципів та механізмів структурно-інноваційної моделі соціально-орієнтованої економіки:

- а) 1991–1995;
- б) 1995–1999;
- в) 2006–2009;
- г) 2009–2022.

10. Назвіть основну групу товарів українського експорту:

- а) мінеральні продукти;
- б) чорний метал та готові вироби з нього;
- в) с/г та харчові продукти;
- г) продукти хімічної промисловості.



### Практичне завдання

1. Заповніть наведену таблицю:

<i>Ринок</i>	<i>Тип ринкової структури</i>	<i>Головні гравці на ринку</i>	<i>Шляхи вирішення проблеми монополізації</i>
Телефонний зв'язок			
Виробництво феросплавів			
Регіональні ринки електроенергетики			
Металургія			
Виробництво курятини			
Виробництво мінеральних добрив			
Транспортування та видобуток енергоносіїв			

2. Заповніть наведену таблицю

<i>Рівні експортного потенціалу</i>	<i>Коротка характеристика</i>
Експортний потенціал країни (національної економіки)	
Експортний потенціал галузі	
Експортний потенціал організації	
Експортний потенціал ресурсу (продукції)	

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГАЛУЗЕЙ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ.

## Тема 6. Конкуренстоспроможність галузей у світовому господарстві

**Мета:** розглянути сутність та особливості конкуренції у межах галузі; ознайомитись із способами оцінки галузевої конкуренції; визначити поняття міжгалузевої конкуренції; проаналізувати проблеми та перспективи української галузевої конкуренції.

### План

1. Сутність та фактори конкурентоспроможності галузей.
2. Оцінка конкурентоспроможності галузей.
3. Міжгалузева конкуренція.
4. Проблеми конкурентоспроможності галузей економіки України.



### Основні терміни і поняття.

*Конкуренстоспроможність в галузі, міжгалузева конкуренція, оцінка галузевої конкурентоздатності, «ромб» Портера, монополізація економіки України, рівні конкуренції, створення українських ТНК.*



### Основні теоретичні положення

**1. Сутність та фактори конкурентоспроможності галузей.** Поняття «конкуренстоспроможність» має різні інтерпретації в залежності від об'єкта, до якого воно застосовується. При системному його вивченні можна виділити ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з точки зору їх переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами.

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 зовнішні фактори, як правило, впливають на всі фірми галузі.

Американський вчений М. Портер виокремлює такі фактори, які сприяють утриманню конкурентоспроможності галузі:

1) Джерела конкурентних переваг низького рангу (фактори виробництва). 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.

2) Джерела конкурентних переваг середнього порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів і послуг, репутація

фірми, тісні зв'язки з клієнтами та ін.) можна утримувати більш тривалий час, але вони пов'язані зі значними інвестиціями, ризиком одержання додаткового прибутку. На цій стадії конкурентна перевага економіки ґрунтується на здатності національних фірм до агресивного інвестування. Фірми вкладають кошти в сучасне устаткування і кращу технологію. Інвестиції спрямовуються на купівлю ліцензій, створення спільних підприємств та інші засоби підвищення конкурентоспроможності більш сучасних і спеціалізованих галузей і сегментів. Але лідери міжнародної конкуренції зазвичай не продають техніку останнього покоління, а тому здатність національної економіки не тільки сприйняти, а й поліпшити зарубіжну технологію є вирішальною умовою досягнення цієї стадії конкурентоспроможності.

3) Постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності. Ця стадія характеризується наявністю всіх складових конкурентного «ромбу» в широкому колі галузей. Всі елементи, які визначають конкурентоспроможність, перебувають у дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки.

**2. Оцінка конкурентоспроможності галузей.** Конкурентоспроможність на рівні галузі пропонується оцінювати, застосовуючи наступні показники (або їх комбінацію): продуктивність праці; питома оплата праці; капіталоємність і наукоємність; технічний рівень продукції; сукупність знань і наукових досягнень, необхідних для самостійного освоєння продукції та її відтворення; об'єм технічних баз для реалізації наукових проектно-конструкторських розробок; міра експортної орієнтації або імпоротної залежності галузі; міра відповідності рівня розвитку галузі загальному рівню розвитку національного господарства; міра використання продукції в різних галузях народного господарства.

На думку учених конкурентоспроможність галузі варто визначати за найбільш крупними організаціями, відносна вага яких становить не менше 60% від обсягу продажу галузі. Відповідно рівень конкурентоспроможності знаходять таким чином:

$$K_{\text{гал}} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i \times K_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (8.1)$$

де  $K$  – рівень конкурентоспроможності галузі, що випускає однорідну групу товарів;

$n$  – кількість назв товару, що входять у певну групу;

$V_i$  – частка ринку  $i$ -го товару;

$K_i$  – конкурентоспроможність  $i$ -го товару на певному (місцевому, регіональному, національному, міжнародному) ринку.

Визначення конкурентоспроможності галузі визначають за допомогою емпіричної експертної оцінки. Отримані дані використовуються для визначення показника індексу поточної конкурентоспроможності галузей за формулою:

$$IC = 100 \times \left(1 + \frac{C_k - C_m}{n}\right), \quad (8.2)$$

де ІС – індекс поточної конкурентоспроможності галузі промисловості, бали;

Ск – кількість респондентів, які вважають свою галузь конкурентоспроможною на світовому ринку;

Сн – кількість респондентів, які не вважають свою галузь конкурентоспроможною на світовому ринку;

n – загальна кількість опитаних експертів.

Перевагою пропонованого методу є те, що він є досить гнучким, оскільки його використання дає можливість розраховувати та співставляти показники для різних регіонів країни, забезпечувати порівнянність даних у часі, швидко реагувати на зміни кон'юнктури міжнародних ринків. Проте, він не позбавлений недоліків через суб'єктивний характер відповідей респондентів.

**3. Міжгалузева конкуренція.** Міжгалузева конкуренція – конкурентна боротьба між товаровиробниками різних галузей промисловості за ринки збуту, сфери вкладання капіталу величину прибутку. З метою отримання найбільшого прибутку підприємці вкладають капітали у найприбутковіші галузі промисловості, що спричиняє переливання капіталу з галузей із низькою нормою прибутку в галузі з вищою і збільшення кількості випущених товарів, що за незмінного попиту призводить до зниження ринкових цін і зменшення норми й маси прибутку.

Найчастіше міжгалузева конкуренція являє собою процес переливу капіталу з однієї галузі в іншу, завдяки чому стихійно складаються пропорції відтворення суспільного капіталу. В результаті переливу капіталу з галузей з більш низькою в галузі з більш високою нормою прибутку утворюється середня прибуток, яка відіграє важливу роль у перетворенні вартості товару в ціну виробництва. Конкуренція за допомогою переливу капіталу виникає при зміні підприємством профілю своєї діяльності чи його диверсифікації. Вона викликається відмінностями кон'юнктури і норми прибутку в різних галузях. В ідеалі перелив капіталу міг би приводити до вирівнювання норми прибутку по всіх галузях. Однак на практиці для переливу капіталу існують перешкоди, які в економічній літературі отримали назву вхідних і вихідних бар'єрів.

**4. Проблеми конкурентоспроможності галузей економіки України.** Основними проблемами галузевої конкурентоспроможності України є монополізація та зародковий стан українських ТНК.

*Монополізація економіки України.* Однією з основних передумов побудови ефективного ринку є економічна конкуренція, тому одним з основних етапів реформування народного господарства після проголошення незалежності було становлення антимонопольного законодавства і відповідних державних органів. Законодавство України встановлює кількісні та якісні критерії монопольного становища: кількісні – означають, що частка одного підприємства не повинна перевищувати 35 %, трьох найбільших – 50 %, п'ятих найбільших – 70 %; але у реальному житті ці норми ігноруються.

*Створення власних ТНК.* Найбільшою фінансово-промисловою групою України є СКМ (SystemCapitalManagement), її діяльність сконцентрована в чотирьох основних сферах: металургія й видобуток вугілля, виробництво електроенергії; банківська справа і страхування; телекомунікації. Крім того, СКМ володіє й управляє активами в інших секторах бізнесу, включаючи нерухомість, медіа-бізнес, видобуток і переробку глини, роздрібну торгівлю, машинобудування, виробництво пива, автозаправні станції, спорт. У цілому Група СКМ об'єднує більше 100 компаній. Крім українських активів СКМ володіє компаніями в країнах Європи (Італія, Швейцарія, Великобританія, Росія) та США. СКМ володіє контрольними пакетами акцій більше 90 підприємств (включаючи опосередковане володіння), входить до числа найбільших вітчизняних інвесторів в українській економіці.

Іншою великою компанією, яка має ознаки ТНК, є науково-виробнича група «Інтерпайп» (Interpipe Group), яка є однією з найбільших приватних компаній України, четвертою за рівнем потужностей трубною компанією світу, третьою в світі з виробництва і постачання залізничних коліс, найбільшим світовим постачальником силікомарганцю. Частка компанії на світових ринках безшовних труб складає 4,1%, залізничних коліс – 10%, марганцевих феросплавів – більше 11%.

Наступним претендентом на роль вітчизняних ТНК є група компаній ТОВ «ДСН» (Development Construction Holding) – інтеграційне об'єднання підприємств різних галузей економіки. Промислові підприємства, що входять у ДСН, займаються виробництвом добрив, хімічної продукції, склотари, контролюючи значну частину українського ринку в різних сегментах. Активи групи зосереджені в таких сферах, як промисловість, будівництво, фінанси.

Ще однією потенційною ТНК може бути ПАТ «Укрнафта», яке є монопольною нафтовидобувною компанією України. Основні види її діяльності: геологорозвідувальні роботи, експлуатаційне буріння, видобуток нафти, конденсату, супутнього нафтового і природного газу, переробка нафти.



### **Питання для самоконтролю**

1. Що являє собою поняття конкурентоспроможності галузі?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера?
3. З чим пов'язана проблема дослідження сутності та виявлення напрямів підвищення конкурентоспроможності галузі?
4. В яких країнах може мати місце конкуренція на основі модернізації?
5. Чому, на Вашу думку, переважна більшість методичних підходів для визначення конкурентних переваг галузей доречні лише за умови випуску стандартизованої продукції?
6. Дайте визначення поняття «міжгалузева конкуренція». В яких формах вона може здійснюватися?

7. У чому полягає конкуренція за допомогою переливу капіталу?

8. На чому ґрунтується функціональна конкуренція? Сформулюйте її основні положення.

9. Що є основними проблемами галузевої конкурентоспроможності України?

10. Як, на Вашу думку, протікає процес створення ТНК в Україні на сьогодні? Наведіть приклади сучасних українських ТНК.



### Навчальні завдання

1. Визначте поняття конкурентоспроможності галузі та поясніть, яке місце вона займає серед рівнів конкуренції.

2. Чи можна визначити рівень конкурентоспроможності галузі за допомогою математичних формул? Якщо так, наведіть приклади.

3. Поясніть значення міжгалузевої конкуренції та визначте, яке місце вона займає в українській економіці.

4. Визначте, на чому ґрунтується функціональна конкуренція. Які спільні та відмінні риси вона має з міжгалузевою конкуренцією?

5. Які заходи приймаються в Україні для зменшення впливу монопольного становища великих підприємств?



### Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Поняття «конкурентоспроможність» має різні інтерпретації в залежності від об'єкта, до якого воно застосовується.

2. Структура галузі не впливає на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми.

3. Вчений Е. Чемберлін виокремив фактори, які сприяють утриманню конкурентоспроможності галузі.

4. До джерел конкурентних переваг середнього рангу відносять патентована технологія, репутація фірми тощо.

5. М. Портер запропонував розрахувати конкурентні переваги на галузевому рівні, враховуючи лише такі показники, як частка промисловості в світовому експорті та частка кластера в світовому експорті.

6. Міжгалузева конкуренція в економіці може здійснюватися у формах конкуренції за допомогою переливу капіталу або функціональної конкуренції.

7. Законодавство України встановлює кількісні та якісні критерії монопольного становища: кількісні – означають, що частка одного підприємства не повинна перевищувати 35 %.



### Тестові завдання для перевірки знань

1. Скільки існує рівнів конкурентоспроможності:

- |            |           |
|------------|-----------|
| а) три;    | в) п'ять; |
| б) чотири; | г) шість. |



2. За М. Портером до джерел конкурентних переваг низького рангу відносяться:
  - а) фактори виробництва;
  - б) патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів і послуг;
  - в) репутація фірми, тісні взаємозв'язки з клієнтами;
  - г) модернізація виробництва.
3. За М. Портером до джерел конкурентних переваг середнього рангу відносяться:
  - а) фактори виробництва;
  - б) патентована технологія,
  - в) репутація фірми, тісні взаємозв'язки з клієнтами;
  - г) правильні відповіді б) і в).
4. Міжгалузева конкуренція – це:
  - а) конкуренція, коли ринок не здатний виконувати свої функції, внаслідок чого, наприклад, окремі виробники мають змогу контролювати ціни й обсяги продажу продукції, яку вони виробляють;
  - б) це суперництво між окремими підприємцями і фірмами однієї галузі щодо одержання прибутку;
  - в) конкурентна боротьба між товаровиробниками різних галузей промисловості за ринки збуту, сфери вкладання капіталу величину прибутку;
  - г) конкуренція, на ринку з небагатьма великими продавцями товарів, здатними суттєво впливати на ціни реалізації цих товарів; модель ринкової структури, за якої небагато великих фірм монополізують виробництво і реалізацію основної маси товарів.
5. Основними проблемами галузевої конкурентоспроможності України є:
  - а) монополізація;
  - б) зародковий стан українських ТНК;
  - в) низькі виробничі потужності;
  - г) усі відповіді вірні.
6. Згідно законодавства України кількісні критерії монопольного становища не повинні перевищувати таких меж:
  - а) частка одного підприємства не повинна перевищувати 35 %, трьох найбільших – 50 %, п'ятих найбільших – 70 %;
  - б) частка одного підприємства не повинна перевищувати 40 %, трьох найбільших – 55 %, п'ятих найбільших – 75 %;
  - в) частка одного підприємства не повинна перевищувати 45 %, трьох найбільших – 60 %, п'ятих найбільших – 80 %;
  - г) частка одного підприємства не повинна перевищувати 50 %, трьох найбільших – 65 %, п'ятих найбільших – 85 %.
7. Серед українських компаній ознаки ТНК мають:
  - а) Interpipe Group, ТОВ «ДСН», ПАТ «АВК»;
  - б) Nemiroff, «Простоквашино», «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ);

- в) «Кераміст», ПАТ «Укрнафта», «Індустріал – Сервіс»;
- г) «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ), Nemiroff, ТОВ «Евіг – Україна».

8. Діяльність найбільшої фінансово-промислової групи України СКМ (System Capital Management) сконцентрована в таких основних сферах:

- а) металургія й видобуток вугілля, виробництво електроенергії;
- б) банківська справа, страхування, телекомунікації;
- в) ремонт електродвигунів, видобуток нафти;
- г) вірні відповіді а) і б).

9. В Україні до ринків з найбільшою часткою недержавних монополістів відносять:

- а) фіксований і мобільний зв'язок;
- б) виробництво міндобриव, будівельний ринок;
- в) виробництво курятини та цифрове телебачення;
- г) усі відповіді вірні.

10. Монополізм та обмеження конкуренції негативно позначаються на:

- а) ціні та якості товару;
- б) сальдо торгового балансу;
- в) дизайну товару;
- г) вірні відповіді а) і б).



### Практичне завдання

1. Встановіть відповідність між факторами, які сприяють утриманню конкурентоспроможності галузі (згідно моделі американського вченого М.Портера) та їх характеристикою:

Фактори	Характеристика
1) Джерела конкурентних переваг низького рангу (фактори виробництва)	А) На цій стадії конкурентна перевага економіки ґрунтується на готовності і здатності національних фірм до агресивного інвестування. Фірми вкладають кошти в сучасне, ефективне устаткування і кращу технологію.
2) Джерела конкурентних переваг середнього порядку	Б) Володіння великими запасами природних ресурсів може забезпечити високий дохід на душу населення протягом досить тривалого періоду, але не є достатньою підставою для стійкого зростання економіки.
3) Постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності	В) Всі елементи, які визначають конкурентоспроможність (стратегія фірм, параметри попиту, споріднені та підтримуючі галузі, параметри факторів), перебувають у дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки.

2. Розгляньте матрицю класифікації галузей за наявністю та використанням потенціалу транснаціоналізації. Чи згодні Ви, що вказані галузі

відповідають характеристикам? Доповніть матрицю власними прикладами, виходячи із сучасного стану економіки України та тенденцій до транснаціоналізації.

**Фактична зарубіжна інвестиційна активність галузей промисловості**

висока	Галузі, які мають транснаціональний характер бізнесу вищий за рівень потенціалу  <b>МАШИНОБУДУВАННЯ</b>	Галузі – лідери за транснаціональним характером бізнесу  <b>ХІМІЯ ТА НАФТОХІМІЯ</b>
низька	Галузі – "аутсайтери" транснаціоналізації бізнесу  <b>ВИРОБНИЦТВО ТА РОЗПОДІЛ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ, ГАЗУ ТА ВОДИ; ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ; ВИРОБНИЦТВО КОКСУ ТА НАІФТОПЕРЕРОБКА</b>	Галузі, які мають транснаціоналізацію бізнесу, нижчу рівня потенціалу  <b>МЕТАЛУРГІЯ, ВИДОБУТОК ПЕКК</b>
	низький	високий

**Індекс потенціалу транснаціоналізації галузей промисловості**

3. Розрахуйте показник конкурентних переваг для країни  $\beta$  в класі продуктів діоксиду титану за формулою М. Портера якщо експорт діоксиду титану країною = 0,2 млрд. у.о., загальний світовий експорт = 978 млрд. у.о., світовий експорт діоксиду титану = 12,3 млрд. у.о., загальний експорт країни = 13 млрд. у.о.

4. Аргументуйте або спростуйте наступні тези:

1. У процесі інтеграції України у систему світового господарства її економіка стає дедалі відкритішою внаслідок лібералізації її зовнішньої торгівлі. Але у перехідний період, коли українські товаровиробники не мають ні досвіду, ні капіталу для повноцінної конкуренції на світових ринках, уряд України має захищати свого товаровиробника.

2. Рівень конкурентоспроможності галузей України на сучасному етапі є дуже низьким. Не зважаючи на значний природний, інтелектуальний та інноваційний потенціали, Україна не використовує свої конкурентні переваги у зв'язку з відсутністю належної структури та технологічною відсталістю виробництва, низькою якістю державних інституцій та високим рівнем корупції тощо.

## Тема 7. Особливості міжнародної конкурентоспроможності регіонів

**Мета:** розглянути поняття кластерів, їх географічні масштаби та етапи функціонування; ознайомитися з галузевими напрямками кластеризації економіки провідних країн; охарактеризувати етапи становлення концепції міжнародної конкурентоспроможності регіону.

### План

1. Регіони як самостійні учасники глобальних конкурентних відносин.
2. Сутність кластерів: їх географічні масштаби та етапи функціонування.
3. Становлення концепції міжнародної конкурентоспроможності регіону.



### Основні терміни і поняття:

*Кластер, конкурентна перевага, ланцюжок цінностей, глобалізація, географічна концентрація, фактори виробництва, локальна стратегія, глобальна стратегія, спорідненні і підтримуючі галузі, інтернаціоналізація, альянси, дислокація підприємства.*



### Основні теоретичні положення

#### 1. Регіони як самостійні учасники глобальних конкурентних відносин.

Економічна глобалізація як провідна тенденція розвитку світового господарства не тільки не заперечує, а навіть каталізує динаміку розвитку окремих регіонів і підвищує їх роль у національних та світогосподарських економічних процесах. Дедалі частіше вони аналізуються як самостійні учасники міжнародних конкурентних відносин. Так, у 2005 р. експерти Міжнародного інституту менеджменту в Лозанні включили до «Щорічника конкурентоспроможності країн світу» 9 регіонів (Баварія, Каталонія, Іль-де-Франс, Ломбардія, Махараштра, Рон-Альп, Шотландія, Сан-Паоло, ЧеЯнг).

Виділяють п'ять чинників, що обґрунтовують необхідність розробки концепції міжнародної конкурентоспроможності національного регіону:

- виникнення та розвиток процесу «нової конкуренції», який є проявом дії закону нерівномірності економічного розвитку в умовах інтенсифікації глобалізації;
- зміни в системі міжнародного поділу праці, а саме: поглиблення функціональної спеціалізації, укрупнення суб'єктів і розвиток територіально–функціональної спеціалізації, посилення вертикального поділу праці на інтелектуальні та інші види діяльності саме між окремими регіонами;
- неможливість використання нинішнього інструментарію та методик розробки ефективних національних конкурентних стратегій на субнаціональному (регіональному) рівні;
- поява феномену «нової регіоналізації», суть якого у виникненні регіонів, що не пов'язані з теперішнім адміністративним поділом країни та характеризуються високим міжнародним конкурентним статусом;

- формування нової економіки, базованої на знаннях.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність регіону полягає в його здатності в умовах глобальної конкуренції на основі ефективного використання наявних традиційних і створення унікальних ресурсів локального розвитку стимулювати підвищення продуктивності виробництва та рівня життя місцевого населення і, відповідно, забезпечувати високий конкурентний статус у гео економічному просторі в довгостроковій перспективі.

**2. Сутність кластерів: їх географічні масштаби та етапи функціонування.** Зрозуміти особливості та рушійні сили регіональної конкурентоздатності допоможуть кластери.

Основоположником кластеризації був Майкл Портер, згідно твердженню якого «кластер» – це група географічно близьких взаємопов'язаних компаній (постачальники і виробники) і пов'язаних з ними організацій (освітні заклади, органи державного управління, інформаційні компанії) у певній сфері, які характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють одна одну. Тобто М. Портер прийшов до висновку, що найбільш конкурентоздатні фірми однієї сфери діяльності, як правило, не розкидані безсистемно, а мають тенденцію концентруватись в одній і тій же країні, а нерідко в одному й тому ж регіоні. Таку ситуацію М. Портер пояснює тим, що одна чи декілька фірм, досягаючи конкурентоздатності на світовому ринку, поширює свій вплив на навколишнє середовище.

Географічні масштаби кластера можуть варіюватися від одного міста до країни і навіть ряду сусідніх країн. Кластери набувають різних форм в залежності від своєї складності, але в більшості випадків включають:

- компанії готового продукту або сервісні компанії;
- постачальників спеціалізованих факторів виробництва, компонентів, машин, а також сервісні послуги;
- фінансові інститути;
- фірми в супутніх галузях;
- фірми, що працюють в низових галузях (тобто з каналами збуту або споживачами);
- виробників побічних продуктів;
- спеціалізованих провайдерів інфраструктури;
- державні і інші організації, що забезпечують спеціальну освіту, надходження інформації, проведення дослідів і надають технічну підтримку.

Кластери у своєму функціонуванні проходять три етапи: зародження; еволюція; спад.

На першому етапі відбувається поєднання компаній у одне ціле і створення нових компаній. У той час як для зародження кластерів існує багато причин, розвиток кластерів можна передбачити. Не дивлячись на те, що гарантій розвитку кластера не існує, але після початку процесу спостерігається щось схоже на ланцюг реакцій. Процес, що відбувається, залежить від ефективності

зв'язку або зворотного зв'язку, від того наскільки добре, наприклад, місцеві освітні, законодавчі та інші структури реагують на потреби кластера.

У 1998 р. Україна вперше намагалась застосувати концепцію бізнес-кластерів. Сьогодні в регіонах функціонують різні кластери (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Українські кластери

Регіон	Кластер
Хмельницький	Одяг; Будівельні матеріали; Зелений туризм
Івано-Франківськ	Туризм; Декоративний текстиль
Черкаси	Транспортні перевезення
Житомир	Добування та переробка каменю
Одеса	Виробництво вина
Харків	Машинобудування
Рівне	Деревообробка

**3. Становлення концепції міжнародної конкурентоспроможності регіону.** Об'єктивне зростання уваги до регіональних аспектів глобальної конкуренції сприяло формуванню концепції міжнародної конкурентоспроможності регіону.

Виділяють три етапи розвитку процесу становлення концепції міжнародної конкурентоспроможності національних регіонів, протягом яких формувалися такі три напрями її розвитку, що аналізували регіон як:

- центр експортної спеціалізації;
- джерело збільшення прибутків;
- епіцентр акумуляції знань .

Основним критерієм систематизації теорій регіонального розвитку є ідентифікація чинників локальної динаміки: від факторних переваг (перший етап) через розвиток міжнародних конкурентних переваг (другий етап) до забезпечення довгострокового інноваційного лідерства регіону у глобальному економічному просторі (третій етап). Необхідно наголосити на певній умовності даної класифікації, оскільки всі три напрями концепції міжнародної конкурентоспроможності регіону формувалися не еволюційно, послідовно змінюючись, а паралельно, здійснюючи взаємний вплив та логічно доповнюючи один одного.



### Питання для самоконтролю

1. Що таке кластер? Які форми він може набувати?
2. Які етапи проходить кластер у процесі свого формування? В чому їх суть?
3. Яким чином кластери впливають на міжнародну/національну конкурентну боротьбу? Наведіть приклади.

4. Які особливості має кластер у державах з перехідною економікою?
5. Яким чином розташування фірми впливає на її роль у світовій економіці?
6. Який вплив мають стратегічні альянси на глобальну економічну ситуацію?
7. На основі яких факторів приймається рішення про територіальне розміщення підприємства?
8. Які основні характеристики кластера у виробництві?
9. Які переваги має кластерний метод організації?
10. Які особливості має конкуренція на локальних ринках?



### Навчальні завдання

1. Яка Ваша думка щодо сутності кластерів, особливостей функціонування кластерного механізму?
2. Наведіть декілька визначень поняття кластер.
3. Проаналізуйте досвід використання кластерів в економічно розвинених країнах. Чи згодні ви з твердженням, що кластери забезпечують значний імпульс розвитку держав з розвинутою економікою?
4. Проаналізуйте перспективи розвитку металургійного та машинобудівного кластерів на сучасному етапі розвитку господарсько–промислового комплексу України.
5. Виділіть основні галузеві напрями кластеризації економіки України. Аргументуйте свою думку.
6. Чи згодні Ви з твердженням, що все для більш широкого кола компаній є важливим розробка саме глобальної, а не місцевої стратегії? Наскільки актуальним таке твердження є для українських компаній?
7. Відомо, що географічна концентрація ведучих фірм в своїх країнах більш чітко демонструє важливість вибору місця розташування для успішного ведення конкурентної боротьби. Вкажіть, для яких галузей конкурентна перевага місця розташування має особливо важливе значення.



### Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Поняття „кластеризація” вперше з’явилося у 50–х роках минулого століття в промисловій сфері.
2. Як правило, кластери функціонують лише в умовах розвинутої економіки.
3. Важливість кластерів зменшується з ускладненням конкуренції, кількість кластерів постійно знижується з розвитком економіки.
4. Координування методів технологій і рішень, пов’язаних з об’ємами продукції, що випускається по більшості розгалужених видів діяльності, підвищує ряд потенційних конкурентних переваг.

5. Рішення про розміщення підприємств приймається на основі обліку цілого ряду факторів, які необхідно враховувати як на макро– так і мікрорівні.



### Тестові завдання для перевірки знань

1. Кластери – це:
  - а) подібні за розміром компанії;
  - б) групи компаній та пов'язаних з їх діяльністю організацій, сконцентрованих географічно;
  - в) компанії, що конкурують у галузі;
  - г) компанії–постачальники.
2. Кластери включають:
  - а) компанії готового продукту або сервісні компанії;
  - б) фінансові інститути;
  - в) фірми в супутніх галузях;
  - г) відповіді а, б, в.
3. Яка країна наразі є лідером у виробництві обладнання для целюлозно–паперової промисловості?
  - а) Німеччина;
  - б) Канада;
  - в) Фінляндія;
  - г) Данія.
4. Якою організацією розроблені принципи кластеризації для п'яти країн Вишеградської групи?
  - а) «Центральна європейська ініціатива»;
  - б) «Поділля Перший»;
  - в) ООН;
  - г) «Кластери Європи».
5. Україна вперше намагалась застосувати концепцію бізнес-кластерів у...
  - а) 1991 р.;
  - б) 1998 р.;
  - в) 2008 р.;
  - г) немає вірної відповіді.
6. Основним критерієм систематизації теорій регіонального розвитку є
  - а) ідентифікація чинників локальної динаміки;
  - б) параметри пропозиції;
  - в) параметри попиту;
  - г) споріднені та підтримуючі галузі.
7. Факторну теорію конкурентоспроможності запропонував:
  - а) Д.Рікардо, А.Сміт;
  - б) М.Портер;
  - в) Е.Хекшер, Б.Олін;
  - г) М.Познер.



8. Географічна концентрація ведучих фірм в своїх країнах більш чітко демонструє важливість вибору (...) для успішного ведення конкурентної боротьби:

- а) місця розташування;
- б) споживчого ринку;
- в) кваліфікованої робочої сили;
- г) ринку капіталу.

9. Кожна фірма повинна мати чітко визначену (...) базу для ведення конкурентної боротьби в кожному стратегічно–самостійному бізнесі:

- а) «оперативну»;
- б) «домашню»;
- в) «зарубіжну»;
- г) «конкурентну».

10. Чинниками, що обґрунтовують необхідність розробки концепції міжнародної конкурентоспроможності національного регіону є:

- а) виникнення та розвиток процесу «нової конкуренції»;
- б) зміни в системі міжнародного поділу праці;
- в) феномен «нової регіоналізації»;
- г) всі відповіді вірні.



### **Практичне завдання**

1. Співставте основні галузеві напрями кластеризації економіки з відповідними країнами:

- 1) Легка промисловість;
- 2) Енергетика;
- 3) Будівництво;
- 4) Біотехнології та біоресурси;
- 5) Охорона здоров'я;
- 6) Фармацевтика та косметика.

- А) Швеція, Данія, Швейцарія, Нідерланди;
- Б) Данія, Швеція, Франція, Італія, Німеччина;
- В) Фінляндія;
- Г) Фінляндія, Бельгія, Нідерланди;
- Д) Норвегія, Фінляндія;
- Е) Нідерланди, Франція, Німеччина, Велика Британія, Норвегія.

2. Охарактеризуйте будь-який український регіональний кластер за такими критеріями: рік заснування; спеціалізація кластеру (кластерів); які установи та підприємства об'єднані кластером; основні функції; вплив на суспільство та економіку в цілому.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 7. РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ

## Тема 8. Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях

**Мета:** розглянути методи та інструменти державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства; вивчити систему формування та реалізації конкурентної політики; розкрити структуру конкурентного законодавства.

### План

1. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій.
2. Система формування та реалізації конкурентної політики.
3. Конкурентне законодавство і пов'язані з ним закони та концепції.
4. Структурний контроль і контроль за діловою практикою.
5. Структура базового конкурентного законодавства.



### Основні терміни і поняття

*Стратегічна компонента, національно–державна стратегія конкурентоспроможності, принцип наднаціональності, конкурентна політика, монополізація, конкурентоспроможність підприємства, інтенсивність конкуренції, інтелектуальна власність.*



### Основні теоретичні положення

**1. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій.** 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. 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 здійснюється шляхом розробки та впровадження національно–державної стратегії конкурентоспроможності.

Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства полягає не у 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.

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 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.

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;
- е) корпоративно-інституціональна підтримка експортної діяльності вітчизняних підприємств через міжнародні інститути та механізм регулювання

конкуренції на світових ринках, укладання дво- (багато) сторонніх угод та створення інтеграційних угруповань.

**2. Система формування та реалізації конкурентної політики.** Умовно систему формування та реалізації конкурентної політики (регулювання конкурентних відносин) можна поділити на дві складові:

- *нормативно-правову* – створення відповідного конкурентного законодавства, контроль за його виконанням тощо;

- *організаційну* – створення відповідних державних структур органів виконавчої влади, яким надано повноваження щодо забезпечення формування конкурентного середовища і застосування штрафних санкцій до порушників чинного антимонопольного законодавства.

Політика регулювання конкуренції розглядається як інструмент підвищення економічної ефективності та створення сприятливого клімату для інноваційного розвитку. Вона спрямована на захист та розвиток ефективної конкуренції на спільному ринку. В той же час така політика має на меті захист прав споживачів шляхом створення для них найкращих умов придбання товарів і послуг, а також надання однакових можливостей товаровиробникам.

У даному контексті конкурентна політика визначається як похідна від двох складових: одна з яких стосується «анти трастового» або «конкурентного» законодавства, а інша включає в себе основні положення мікрополітики, сформованої для того, щоб попередити антиконкурентні дії суб'єктів господарювання, зокрема у сфері тарифного та нетарифного регулювання, іноземного інвестування тощо.

**3. Конкурентне законодавство і пов'язані з ним закони та концепції.** Конкурентне законодавство в тій чи іншій формі пов'язане з іншими законами і концепціями, такими, як торгове законодавство і норми в області прямого іноземного інвестування й інтелектуальної власності. Співпадаючі або подібні цілі чи положення можуть міститися в законах:

- про захист інтересів споживачів,
- про недобросовісну конкуренцію,
- про недобросовісну торгову практику,
- про рекламу, що вводить в оману,
- а також у нормативних актах системи регулювання цін.

На основі даної законодавчої бази, конкурентна політика сфокусована на 4-х основних аспектах діяльності:

- запобігання реалізації угод, які обмежують конкуренцію та спрямовані на зловживання домінуючим становищем на ринку (наприклад, договори між конкурентами про фіксовані ціни);

- контроль за рівнем економічної концентрації суб'єктів господарювання (наприклад, злиття між двома компаніями, яке призводить до зайняття домінуючої позиції на ринку);

- лібералізація монополістичних секторів національної економіки (наприклад, телекомунікації);

- моніторинг системи щодо надання державної допомоги суб'єктам господарювання (наприклад, заборона на державну допомогу (дотації), спрямовану на підтримку збиткових фірм, які не мають перспектив розвитку).

Кожна з даних складових політики в області конкуренції має безпосередній вплив на економічні суб'єкти, що діють на ринку.

Країни, де немає спеціального законодавства з питань конкуренції, можуть деякою мірою намагатися використовувати правові норми суміжних областей права, що охоплюють деякі аспекти конкурентного законодавства, у той же час кардинально відрізняючи від нього в ряді моментів.

**4. Структурний контроль і контроль за діловою практикою.** У законодавстві більшості країн питання ділової практики підприємств регулюються на основі боротьби з горизонтальною інтеграцією (трестами, картелями) і зловживаннями пануючим положенням на ринку у випадку вертикальної інтеграції. Структурні заходи стосуються головним чином контролю за здійсненням злиттів і мають на меті не допустити появи в результаті концентрації ринкової влади компаній, що займають пануюче положення на ринку. Часто законодавство передбачає можливість розукрупнення фірм (наприклад, у США), що займають домінуюче положення, з метою зміни структури ринку. Сьогодні законодавство з питань конкуренції існує в усіх розвинутих країнах. Крім того, в країнах ЄС та Європейського економічного простору конкурентні правила поширюються на торгові операції між державами-членами.

Рівні конкурентні можливості для всіх суб'єктів господарювання на території держав-членів ЄС досягаються шляхом централізованого правового регулювання та забезпечуються принципом, який в теорії міжнародного права називається принципом наднаціональності.

Наднаціональність у даному випадку розглядається як функціональний принцип об'єднання держав, за яким суверенні права, у визначених Конституцією такого об'єднання областях, передаються державами відповідному наднаціональному органу. Тобто регулювання конкурентних відносин проходить на наднаціональному рівні, де права Співтовариства мають перевагу над національними правами держав-членів ЄС.

Таким чином, конкурентна політика є одним із багатьох напрямків економічної політики Євросоюзу і ключовою ланкою інтеграції окремих національних ринків у загальний Європейський ринок.

Конкурентні правила ЄС мають безпосередню дію на території країн-членів, до компетенції яких належать питання конкурентної політики, а також і в наднаціональних структурах ЄС. В цілому європейська інтеграція веде до передачі антимонопольної влади до Брюсселя, який встановлює правила «гри» на ринку на рівні ЄС. Крім того, аналогічні законодавчі акти все ширше приймаються в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою.

У групі країн з перехідною економікою конкурентне (антимонопольне) законодавство прийняте в Польщі, Угорщині, Чеській Республіці, Литві, Російській Федерації і багатьох інших членах СНД, включаючи Україну, Білорусію та Грузію.

**5. Структура базового конкурентного законодавства.** Існує безліч різних видів конкурентного законодавства і систем. Значні відмінності є навіть у назвах законодавчих актів. Першим законом з питань конкуренції став Канадський закон про картелі 1889 року, потім було прийнято антитрестівське законодавство в Сполучених Штатах Америки (Закон Шермана 1890 року). У Великобританії та країнах, що дотримуються її правової моделі, після 1947 року було прийнято закони про обмежувальну торговельну практику і монополії. У категоріальному аспекті з 1970-х рр. почали говорити про законодавство в сфері обмежувальної ділової практики (ОДП), а пізніше – про конкурентне законодавство. У країнах з перехідною економікою останнє називається антимонопольним. Однак, незалежно від розходжень у назвах, всі закони з питань конкуренції мають в широкому сенсі однакову базову структуру і як правило включають такі складові: цілі, визначення, сфера застосування, вилучення та виключення, контроль за злиттями (горизонтальними та вертикальними), орган з питань конкуренції, санкції.

Хоча в останні роки спостерігаються певні тенденції до зближення правових норм, не слід забувати про те, що з самого початку конкурентне законодавство створювалося з урахуванням потреб кожної країни і його характер залежить від ряду факторів, в тому числі, існуючої судової системи, звичаїв, культури підприємницької діяльності, розміру ринку тощо.



### Питання для самоконтролю

1. Які існують методи з боку держави для регулювання конкурентоспроможності підприємств?
2. Які законодавчі акти регулюють рівень конкуренції?
3. Які методи та повноваження регулювання рівня конкуренції має Антимонопольний комітет України?
4. Які складові має базова структура антимонопольного законодавства?
5. Які види практик існують для запобігання вертикально–горизонтального злиття?
6. Які санкції за недобросовісну конкуренцію має право застосовувати Антимонопольний комітет в Україні та світі?
7. Які інструменти може використовувати держава при здійсненні політики протекціонізму?
8. Які складові входять до системи формування та реалізації конкурентної політики держави?
9. Що таке принцип наднаціональності? Які його властивості?
10. У чому полягає основна мета конкурентного законодавства?



### Навчальні завдання

1. Назвіть інструменти державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
2. Охарактеризуйте переваги та недоліки тарифного регулювання зовнішньої торгівлі України.
3. Визначте проблеми неефективного використання нетарифних методів регулювання імпорту України.
4. Яким чином, на Вашу думку, повинно здійснюватися державне регулювання ресурсних, технологічних, інноваційних, глобальних та соціокультурних умов формування конкурентних переваг національних товаровиробників?
5. На яких головних аспектах повинна ґрунтуватися ефективна конкурентна політика держави?
6. Проаналізуйте базову структуру законів з питань конкуренції в Україні.
7. Назвіть ринки товарів в Україні з найбільшою часткою недержавних монополістів і підприємств з ознаками домінування.
8. Охарактеризуйте систему виплати компенсацій за збитки, понесені в результаті порушення конкурентного законодавства у США.
9. Проаналізуйте санкції, які накладаються на підприємства у випадку маніпулювання ринку в країнах Європейського Союзу.



### Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Центральним ядром державного механізму нарощування конкурентоспроможності економік розвинених країн є стратегії розвитку кожного окремого підприємства.
2. Першим законом з питань конкуренції є Канадський закон про картелі 1889 року.
3. Традиційно конкурентне законодавство не поширюється на питання ринку сільськогосподарської продукції.
4. Принцип наднаціональності означає об'єднання держав, за яким суверенні права, у визначених Конституцією такого об'єднання областях, передаються державами відповідному наднаціональному органу.
5. У США встановлена система відшкодування збитків за порушення конкурентного законодавства у потрійному розмірі.



### Тестові завдання для перевірки знань

1. Стратегічною компонентою державного механізму нарощування конкурентоспроможності економік розвинених країн є:
  - а) довгострокові федеральні програми конкурентоспроможності;

- б) науково-технічне співробітництво;
  - в) антимонопольне законодавство;
  - г) законопроекти підтримки малого бізнесу.
2. До захисту національного ринку від іноземної конкуренції НЕ входить:
- 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) пряме субсидування експортної діяльності вітчизняних підприємств.
3. На які складові умовно можна поділити систему формування та реалізації конкурентної політики?
- а) економічну та соціальну;
  - б) організаційну та конкурентну;
  - в) нормативно-правову та організаційну;
  - г) нормативно-правову та соціальну.
4. Який закон не містить положень конкурентного законодавства?
- а) про захист інтересів споживачів;
  - б) про рекламу, що вводить в оману;
  - в) про недобросовісну торгову практику;
  - г) про виконавче провадження.
5. Що таке права інтелектуальної власності?
- а) нематеріальний комерційний продукт, що підлягає використанню;
  - б) результат інтелектуальної, творчої діяльності однієї людини або кількох осіб;
  - в) сукупність правових норм, які регулюють відносини, пов'язані з володінням, користуванням і розпорядженням власником належним йому майном на свій розсуд і у своїх інтересах;
  - г) право особи на річ (майно), яке вона здійснює відповідно до закону за своєю волею, незалежно від волі інших осіб.
6. Правові норми, що стосуються конкуренції і прямих іноземних інвестицій не передбачають:
- а) вимоги щодо мінімальних розмірів експорту;
  - б) податкові пільги або особливий режим імпорту ресурсів;
  - в) застосування на абсолютно недискримінаційній основі;
  - г) розмір прямих іноземних інвестицій.
7. Коли імпортери можуть бути обвинувачені в «недобросовісній конкуренції»?
- а) якщо вони не дотримуються меж сегментації ринку, встановлених в результаті застосування норм, що стосуються торгових знаків, в той час як подібна практика може носити антиконкурентний характер і суперечити конкурентному законодавству;
  - б) якщо вони проводять більше рекламних акцій, ніж їхні конкуренти;
  - в) посилення конкурентної боротьби у зв'язку з перевищенням пропозиції товару над попитом;



г) зміна споживчих характеристик товару.

8. Рівні конкурентні можливості для всіх суб'єктів господарювання на території держав-членів ЄС досягаються шляхом централізованого правового регулювання та забезпечуються принципом, який в теорії міжнародного права називається:

- а) принципом правомірності;
- б) принципом наднаціональності;
- в) принципом єдності;
- г) принципом правочинності.

9. Починаючи з яких років почали говорити про законодавство в сфері обмежувальної ділової практики:

- а) з 1970-х рр.;
- б) з 1950-х рр.;
- в) з 1980-х рр.;
- г) з 1920-х рр.

10. В якій країні «особливо небезпечні» види ОДП, такі, як угоди про встановлення цін і маніпулювання ринком, підпадають під дію кримінального законодавства?

- а) Китай;
- б) Бангладеш;
- в) Україна;
- г) США.



### Практичне завдання

1. Порівняйте аспекти конкурентного законодавства розвинутих країн та країн, що розвиваються, у таких сферах:

- захист інтересів споживачів
- регулювання цін
- права інтелектуальної власності
- торгове законодавство
- прями іноземні інвестиції (ПІІ)
- недосконала конкуренція.

2. Заповніть таблицю «Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства»:

Сфера регулювання	Запропоновані заходи
Сприяння розвитку національної економіки в рамках державної економічної політики здійснюється шляхом:	... ... ...

Захист національного ринку від іноземної конкуренції відбувається шляхом:	... ... ...
Підтримка національних товаровиробників на зовнішніх ринках здійснюється шляхом:	... ... ...
Державне регулювання природо–ресурсних, технологічних, інноваційних, глобальних та соціокультурних умов формування конкурентних переваг національних товаровиробників здійснюється шляхом:	... ... ...

3. Незалежно від розходжень у назвах, всі закони з питань конкуренції мають в широкому сенсі однакову базову структуру. Заповніть таблицю, вказавши основні характеристики їх складових:

Основні складові законів з питань конкуренції	Характеристика складових
1) Цілі	
2) Визначення	
3) Сфера застосування	
4) Вилучення та виключення	
5) Практика, що забороняється	
6) Контроль за злиттями (горизонтальними та вертикальними)	
7) Орган з питань конкуренції	
8) Санкції	
9) Апеляційна процедура	

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 8. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### Тема 9. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації

**Мета:** розглянути сутність економічного глобалізму; з'ясувати причини (стимули) глобалізації; вивчити джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності; проаналізувати перешкоди на шляху глобальної конкуренції.

#### План

1. Сутність та ознаки економічної глобалізації.
2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності.
3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.
4. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій.
5. Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію.



#### Основні терміни і поняття:

*Глобалізація, економічна глобалізація, витрати виробництва, витрати на інновацію, капітальні вкладення, ринкові стимули, глобальним досвід, диференціація продукції, диференціація товарна, диференціація цінова, глобальні стратегії, системна конкуренція.*



#### Основні теоретичні положення

**1. Сутність та ознаки економічної глобалізації.** *Глобалізація світової економіки* – це процес розвитку стійких виробничо-господарських та культурно-політичних зв'язків між національними економіками окремих країн, в результаті чого вони стають органічними частинами світового господарства. Це обумовлює домінування світових норм та стандартів, які сприймаються все більшою кількістю країн. Глобалізація ще далека від завершення, а тому сам процес її протікання можна охарактеризувати як процес поглиблення інтернаціоналізації світових економічних процесів та інтеграції національних економік.

Основними передумовами глобалізації світової економіки є:

1) *науково-технічні*, які проявляються у широкому впровадженні досягнень НТП у світове господарське життя, інновації по суті перетворюються у визначальну детермінанту економічного розвитку;

2) *інформаційні* – полягають у зростанні швидкості обміну економічною, фінансовою, технічною інформацією, що створює можливості оперативного, своєчасного та ефективного вирішення виробничих, комерційних та науково-технічних завдань, радикальній зміні засобів ділового спілкування з використанням глобальної інформаційної інфраструктури;

3) *виробничо-технічні* – полягають у різкому зростанні масштабів виробництва, розвитку міжнародних форм реалізації, насамперед, в межах

територіально–виробничих комплексів транснаціональних корпорацій, якісно новому рівні розвитку транспортних засобів та зв'язку, який забезпечує швидке розповсюдження товарів і послуг, ресурсів та ідей;

4) *економічні*, які проявляються у небувалій досі концентрації та централізації транснаціонального капіталу, виникненні та розвитку організаційних форм, рамки діяльності яких виходять за національні межі, набувають міжнародного характеру, сприяють формуванню єдиного ринкового простору;

5) *політичні* – проявляються у відкритті державних кордонів, створенні регіональних інтеграційних угруповань, підвищенні свободи пересування громадян, товарів, послуг, капіталів;

6) *соціальні* – які зумовлені ослабленням ролі звичаїв та традицій, соціальних зв'язків, подоланням національних обмежень, нівелюванням культурних особливостей та соціальною конвергенцією, що підвищує взаємодію людей в територіальному, духовному та психологічному відношенні, що інтенсифікує міжнародну міграцію робочої сили;

7) *екологічні* – обумовлені об'єднанням зусиль світового співтовариства, консолідацією ресурсів, координацією дій у вирішенні глобальних проблем, і, насамперед, екологічних.

*Основними ознаками глобалізації світової економіки є:*

- поглиблення міжнародного поділу та кооперації праці;
- зростання взаємозв'язку та взаємозалежності національних господарств;
- посилення відкритості національних ринків та поступове усунення бар'єрів на шляху руху товарів, послуг, капіталів, робочої сили;
- зростання цілісності та єдності світового господарства;
- нівелювання національних звичаїв і традицій та створення глобального інформаційного простору;
- посилення міжнародної конкуренції та домінування ТНК на світових ринках.

Розвиток економічних зв'язків між окремими країнами і підприємствами призводить до все більшої їх взаємозалежності і на цій основі до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин у масштабах усього світу.

**2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності.** Глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги.

Вважають, що джерелами глобальної конкурентної переваги є:

*Порівняльна перевага* – виробництво буде зосереджуватися в тих країнах, які мають значні переваги за показниками мінімуму витрат чи найбільшої якості товару, а експорт спрямовується в інші частини світу.

*Економія за рахунок масштабів виробництва* – фірма може потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію.

*Глобальний досвід* – компанія швидше набуває досвіду і, завдяки його впровадженню на всіх заводах, може досягти потенційно мінімізації витрат навіть тоді, коли виробництво не централізоване, а відбувається на кожному національному ринку.

*Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення* – конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат, якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити при постачанні багатьох національних ринків.

*Економія за рахунок масштабів маркетингу* – така потенційна економія може існувати за рахунок масштабів маркетингу, якщо в деяких галузях перевищуватиме розмір національних ринків.

*Економія за рахунок масштабів у закупках* – потенційну перевагу у мінімізації витрат глобальна фірма матиме там, де існує можливість досягнення економії за рахунок масштабів закупок як результат впливу покупців чи зменшення витрат постачальників у довгостроковій перспективі.

*Товарна диференціація* – якщо фірма прогресивна щодо технології, глобальна конкуренція може дати фірмі перевагу в репутації та довір'ї.

*Запатентована технологія виробництва товару* – найбільш відчутні технологічні переваги фірм глобального масштабу в комп'ютерній, напівпровідниковій, авіаційній і турбінній галузях.

*Мобільність виробництва* – економія за рахунок масштабів виробництва досягається в результаті того, що фіксовані витрати на створення й утримання організації та розроблення запатентованої технології можна легко розподілити по різних операціях на багатьох національних ринках.

Усі ці джерела глобальної переваги можуть діяти в комплексі, і між ними можлива взаємодія.

**3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.** На шляху до досягнення переваг глобальної конкуренції виділяють наступні групи перешкод.

*Економічні перешкоди:*

- виникають в результаті витрат на перевезення та складування;
- перешкоди у глобальній конкуренції, коли на національних ринках існує попит на різні види товару;
- потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку;
- товар потребує участі торговельного персоналу місцевого виробника.
- чутливість до затримок у часі внаслідок короткочасних віянь моди, а також швидкозмінні технології;
- часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару в глобальному масштабі;
- комплексна сегментація в межах географічних ринків.

*Перешкоди, пов'язані з роботою менеджера.* Це може бути викликано тим, що завдання маркетингу можуть відрізнятися в географічному аспекті.

Ефективні засоби роботи з покупцями в різних країнах можуть мати значні відмінності і глобальні конкуренти будуть неспроможні скористатися досвідом маркетингу, набутим на інших ринках і навіть відставати за рівнем ефективності від місцевих конкурентів на місцевих ринках. Крім того, в деяких сферах бізнесу покупці з різних причин можуть бути схильними купувати товари місцевих фірм.

*Перешкоди суспільного характеру* – глобальній конкуренції можуть перешкоджати дії уряду, який буде проводити протекціоністську політику підтримки місцевих фірм або підтримки зайнятості в певній місцевості. Це можуть бути такі заходи:

- тарифи та мита, які обмежуватимуть можливості економії за рахунок масштабів виробництва;

- преференційна політика щодо товарів місцевої фірми з боку уряду та квазіурядових організацій;

- підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності або вимога наявності у виробі комплектуючих частин, вироблених місцевою промисловістю;

- преференційна податкова політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;

- законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, невігідне фірмам, які займаються міжнародними операціями.

Уряди допомагають місцевим фірмам і стимулюють виробництво в країні, в результаті чого зводиться нанівець потенційна економія, яка може бути досягнута за рахунок масштабів глобального виробництва.

#### **4. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій.**

Глобальна стратегія означає:

- комплексний підхід до комерційної діяльності;
- виявлення найбільш сильних сторін бізнесу різних ринків;
- передачу досвіду провідних ринків іншим;
- об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу;
- постачальне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов й потреб споживачів.

Етапи розробки глобальної стратегії:

1. Вибір точок виходу до ринку, який заснований на трьох параметрах оцінки: ресурсах компанії, її конкурентоспроможності та привабливості ринку.

2. Визначення способу вступу до ринку – від експорту до варіантів, які пов'язані з вищим ступенем ризику та прибутковості.

Ключовим стратегічним рішенням є рішення про вибір країни. Це пояснюється тим, що включення додаткового ринку в портфель компанії потребує не тільки початкового капіталу, а й значних ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства протягом певного часу.

Щоб зменшити такий ризик, застосовується процедура первісної перевірки, яка включає такі основні фактори: потенціал ринку; ресурси і конкурентоспроможність компанії; державну політику країни щодо торгівлі та інвестицій; рівень розвитку технології та ринкової інфраструктури в країні; специфічні запити споживачів країни.

Пріоритетність цих факторів визначається в такому порядку.

*На першому етапі* компанія оцінює свої ресурси для визначення кандидатів у всесвітньому масштабі (якщо такі існують) з точки зору своєї продукції, її переваг у плані конкурентоспроможності в інших країнах; наявність керівних кадрів для здійснення зарубіжних операцій, а також наявність капіталу для створення нового підприємства.

*Другий етап* починається з процесу «зовнішньої» перевірки, коли ринки вишиковуються в ряд залежно від їхньої відносної привабливості порівняно з інтенсивністю конкурентної боротьби.

*Третій етап* завершує процес зовнішньої перевірки, в результаті якої виробляють фактичну оцінку потенціального попиту на продукцію або послуги компанії і визначають ступінь розходження між потребами споживачів на цільовому і вітчизняному ринках. Після закінчення цього процесу кількість тих ринків, які були визначені на другому етапі як привабливі та справедливі з точки зору конкуренції, було скорочено до однієї або двох оптимальних точок вступу на ринок, виходячи з передбачуваного попиту на продукцію.

Нарешті, *четвертий етап* визначає спосіб виходу на ринок – від експорту до створення спільних підприємств і організації виробництва.

**5. Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію.** Конкуренти на глобальному ринку змушені рахуватися з певними явищами.

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

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

*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 непрямим – через спільні підприємства урядів та виробників.

*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 були 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 галузевих структурах є поява на світовому ринку нових індустриальних країн, зокрема Тайваню, Південної Кореї, Сінгапуру та Бразилії. Ці країни традиційно конкурували на основі використання дешевої робочої сили та/або природних ресурсів, які все ще експлуатуються (текстильна і легка промисловість, виробництво іграшок та вироби 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.



### Питання для самоконтролю

1. У чому сутність економічного глобалізму?
2. Що таке глобальний досвід?
3. Які є джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності?
4. Які існують перешкоди на шляху глобальної конкуренції?
5. Які виділяють етапи у процесі розробки глобальної стратегії?
6. Які тенденції впливають на глобальну конкуренцію?
7. Що є глобальною стратегією?
8. Які особливості конкуренції в глобальних галузях?



### Навчальне завдання

1. З'ясуйте, що лежить в основі економічної глобалізації.
2. Розгляньте переваги та недоліки конкурентності в глобальних галузях.
3. Проведіть порівняльну оцінку економіки між масштабами виробництва, маркетингом, закупівлею.
4. Поясніть особливості розробки та впровадження глобальної стратегії корпорацій.
5. Проаналізуйте перешкоди на шляху глобальної конкуренції.





### Одноваріантні запитання (вказати Так чи Ні)

1. Найважливішу конкурентну перевагу України складає її величезний людський капітал.
2. Реальну конкуренцію світовим ринкам складає ресурсний потенціал України, зокрема мінеральні ресурси.
3. Технологічне оновлення традиційних галузей і пріоритетний розвиток виробництв, які формують нові технології, сприятимуть зростанню економіки України на якісно новій основі та створення умови для повноправної участі нашої держави в системі світових господарських зв'язків.
4. За оцінками експертів, господарство нашої країни все менше набуває рис економіки колоніального типу.
5. Одним із важливих показників соціально-орієнтованої економіки та її конкурентоспроможності є вартість робочої сили в Україні, яка складає 45 центів на годину, тоді як у Німеччині – 25 дол. США, Японії – 16,5, США – 15,5, Франції – 15,5, Великій Британії – 13, Південній Кореї – 7,5, Мексиці – 3, Малайзії – 2,5 дол.



### Тестові завдання для перевірки знань

1. Глобалізація – це:
  - а) процес накопичення структурних зрушень та поетапного формування органічно цілісного, взаємопов'язаного та взаємозалежного всесвітнього господарства, окремі ланки якого органічно поєднані фінансово-економічними, виробничо-технічними, інформаційними та іншими зв'язками;
  - б) глобально функціонуючий світ виробничо-господарський механізм, складом якого стали окремі національні економічні системи;
  - в) відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання.
2. Конкуренцією вважають:
  - а) глобально функціонуючий світ виробничо-господарський механізм, складом якого стали окремі національні економічні системи;
  - б) економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків;
  - в) відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання.
3. Витрати на інновацію – це:

- а) відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання;
- б) можливий високий рівень тарифних та нетарифних бар'єрів і відсутність прямої участі в зарубіжному ринку. Це може бути предметом заходів протекціоністського характеру;
- в) виражені в грошовій формі фактичні витрати, пов'язані із здійсненням різних видів інноваційної діяльності, що виконується в масштабі підприємства (галузі, регіону, країни).

4. До ринкових стимулів відносять:

- а) вироблення ефективного прибутку;
- б) глобально функціонуючий світ виробничо-господарський механізм, складом якого стали окремі національні економічні системи;
- в) відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання.

5. Диференціація продукції це:

- а) відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання;
- б) виокремлення продукції фірми з інших конкуруючих продуктів за допомогою ціни, якості, упаковки, товарного знаку тощо;
- в) глобально функціонуючий світ виробничо-господарський механізм, складом якого стали окремі національні економічні системи.

6. Глобальними стратегіями вважають:

- а) глобально функціонуючий світ виробничо-господарський механізм, складом якого стали окремі національні економічні системи;
- б) відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання;
- в) загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі, а рівень мікроменеджменту росте разом з розміром і розвитком підприємства.

7. Джерела глобальної конкурентної переваги впливають, як правило, з наступних причин:

- а) умовна порівняльна перевага, економія за рахунок масштабів виробництва, переваги від товарної диференціації, а також та особливість ринкової інформації і технології, що робить їх суспільним благом;
- б) глобально функціонуючий світ виробничо-господарський механізм, складом якого стали окремі національні економічні системи;
- в) відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання.

8. У глобальній конкуренції:

- а) можливий високий рівень тарифних та нетарифних бар'єрів і відсутність прямої участі в зарубіжному ринку. Це може бути предметом заходів протекціоністського характеру;
- б) може також перешкоджати потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку;
- в) може існувати, якщо немає попиту в багатьох країнах.

9. Стимулами для глобалізації з боку держави є:

- а) конкуренти на світовому ринку;
- б) відмінності у життєвому циклі продукту;
- в) ефективне використання системи постачання;
- г) узгодженість технічних стандартів.

10. Джерела глобальної конкурентної переваги впливають з наступних причин:

- а) однаковість процедур і норм;
- б) товарна диференціація;
- в) галузева політика;
- г) відмінності у життєвому циклі продукту.



### Практичне завдання

1. Завершіть структурно-логічну схему процесу економічної глобалізації



2. Вставте пропущені слова.

1. .... – глобально функціонуючий світ виробничо-господарський механізм, складом якого стали окремі національні економічні системи.

2. .... – економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших

прибутків. Водночас – механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин.

3. .... – виражені в грошовій формі фактичні витрати, пов'язані із здійсненням різних видів інноваційної діяльності, що виконується в масштабі підприємства (галузі, регіону, країни).

4. .... – вироблення ефективного прибутку.

5. .... – відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання. Сукупність практично засвоєних знань, навиків, знання життя, засноване на пережитому, випробуваному на чужому прикладі.

6. .... – виокремлення продукції фірми з інших конкуруючих продуктів за допомогою ціни, якості, упаковки, товарного знаку тощо.

7. .... – виділення підприємством своїх товарів і послуг як особливих, відмінних від товарів і послуг конкурентів, забезпечення для них окремих ніш попиту.

8. .... – встановлення різного рівня цін на однакову продукцію у зв'язку з економічними, природними, територіальними й іншими незалежними від підприємств розходженнями у витратах на її виробництво, а також з огляду на якість продукції (сортність, клас, тип та ін.) і попит на неї.

9. .... – загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі, а рівень мікроменеджменту росте разом з розміром і розвитком підприємства.

3. Проаналізуйте Інтернет-публікації та визначте вплив процесів глобалізації на конкурентоспроможність країни.

Публікації:

1. Іртищева І. О. Вплив глобалізації на рівень конкурентоспроможності національної економіки: фактори, механізми, інструменти. URL: <https://cutt.ly/cCNngTv>

2. Дернова І.А., Боровик Т.М., Кравченко Л.В. Глобальний вимір конкурентоспроможності України. URL: <https://cutt.ly/ICNnN71>

3. Ледян Т.О., Дідіченко О.С. Вплив глобалізаційних процесів на економіку і ринок праці України. URL: <https://cutt.ly/tCNm8Yx>

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

### А

**Адаптація** – пристосування системи та її компонентів до умов зовнішнього оточення, що змінюється. Адаптація може бути активною (вплив системи на середовище) і пасивною (реагування на зміну середовища).

**Аналіз** – розподіл цілого на елементи та наступне впорядкування взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування і оперативного управління реалізацією управлінського рішення по розвитку об'єкта.

**Аналіз конкурентних переваг** – комплексний аналіз, який має за мету виявити слабкі та сильні сторони організації, її можливості та загрози її становищу на ринках. На основі прогнозних оцінок, які одержані в ході аналізу, встановлюються цілі та розробляються стратегії.

**Аналіз ризику** – розподіл структури об'єкта на елементи, встановлення взаємозв'язків між ними з метою з'ясування джерел, факторів і причин виникнення різних ризиків, зіставлення можливих втрат і переваг.

**Апробація** – перевірка на практиці, в реальних умовах теоретично побудованих методів, розрахунків, моделей різних процесів.

**Акціонерне товариство** – форма організації господарських об'єднань, що ґрунтується на концентрації коштів випуском та продажем акцій.

**Акція** – один з видів цінних паперів, що свідчать про вкладання певної суми грошей у статутний фонд акціонерного товариства. Акції випускаються іменні та на пред'явника, бувають звичайними, привілейованими та засновницькими.

**Аналіз «стратегічного рівня» підприємства** – це аналіз, в якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств–конкурентів.

**Альтернативні плани** – заздалегідь прогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінюються параметри макро- та мікросистем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

**Асоціація** – добровільне об'єднання фізичних або юридичних осіб для досягнення спільної мети на засадах взаємовигідної співпраці при збереженні самостійності, правової та майнової незалежності її членів.

### Б

**Балансовий прибуток** – показник, що характеризує кінцеві результати виробничо–господарської діяльності за певний період і відображується у бухгалтерському балансі.

**Банкрутство** – боргова неспроможність, неможливість підприємця сплатити за своїми борговими зобов'язаннями у зв'язку з відсутністю коштів, неплатоспроможність, фінансовий крах, розорення.

**Бенчмаркінг** – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

**Бізнес** – ініціативна економічна діяльність, яка здійснюється за рахунок власних або позичкових коштів на свій страх і ризик, під свою відповідальність, при якій головною метою є одержання прибутку, другого результату, розвиток власної справи.

**Бізнес-план** – документ, який визначає курс організації, як правило, на найближчий рік у розвитку її стратегії.

**База стратегічних даних (БСД)** – стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки поточного становища, прогнозів виявлення тенденцій в майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

**«Бар'єри виходу»** – перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

**«Бар'єри входу»** – перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

**Бюджет** – потоковий план діяльності, кошторис, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

## **В**

**Віолентна (силова) стратегія** – ця стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів і/або послуг. Стратегія віолентів є простою, спираючись на свою гігантську силу фірма намагається домінувати на обширному ринку, по можливості витісняючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротністю (середній рівень якості виробів).

**Внутрішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)** – для створення сприятливих внутрішніх умов, при яких вітчизняні підприємства можуть досягти відповідного рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідна виважена податкова політика, яка дасть можливість цим підприємствам працювати високоефективно і виробляти продукцію на рівні світових стандартів; продумана політика у грошово-кредитній сфері повинна запобігати сплескам інфляції, гарантувати прогнозований курс гривні, здешевлювати кредити; активна інвестиційна політика, яка гарантує досягнення макроекономічної стабілізації розвитку

спільних підприємств; сприятлива соціальна політика щодо вітчизняних підприємств, які виробляють конкурентоспроможну продукцію на експорт.

**Відповідальність** – зобов'язання виконувати намічені завдання і договори, необхідна міра моральної, матеріальної, адміністративної, кримінальної чи іншої відповідальності за їх невиконання.

**Внутрішні фактори підприємства** – фактори, дія яких найбільшою мірою залежить від самої організації. До них відносяться: цілі та стратегії розвитку організації, стан системи менеджменту, якість робіт, стан портфеля замовлень, структура виробництва та управління і тощо.

**Вхід системи розробки рішення** – параметри, які характеризують проблему, яку необхідно вирішувати.

**Вихід системи розробки рішення** – рішення, яке відбиває якісно або кількісно міру адекватності та імовірності реалізації, міру досягнення запланованого результату.

**Взаємозамінюючі товари** – група товарів, які можна порівняти за їх функціональним призначенням, застосуванням, якісними і технічними характеристиками та іншими параметрами таким чином, що покупець дійсно замінює або готовий замінити їх іншим товаром у процесі споживання (в тому числі виробничого).

**Валовий внутрішній продукт (ВВП)** – сума всіх кінцевих товарів і послуг у грошовому вираженні, вироблених у певній країні за певний проміжок часу (рік, квартал, місяць).

**Вертикальна інтеграція** – стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («вперед» – зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; «назад» – з постачальниками; «горизонтальна» – з партнерами, яких не можна віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв'язків.

**Виробнича стратегія** – існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

**Виробничий потенціал підприємства** – система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

**Витрати виробництва** – витрати різних видів економічних ресурсів (сировини, праці, основних засобів, послуг, грошей), безпосередньо пов'язаних з виробництвом економічних благ.

**Внутрішнє середовище організації** – сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

## Г

**Глобальна конкурентоспроможність** – глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної

конкурентної переваги. Фірма одержує глобальну конкурентну перевагу, якщо вона веде конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. При цьому є багато випадків таких глобальних конкурентних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху.

**Глобальна стратегія корпорації** – глобальна стратегія означає: комплексний підхід до комерційної діяльності; виявлення найбільш сильних сторін бізнесу стосовно різних ринків; передачу досвіду провідних ринків іншим; об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу; постійне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов і потреб споживачів. При цьому глобальна стратегія не завжди означає присутність в усіх регіонах.

**Галузь** – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

**Генеральна мета підприємства (ГМП)** – його довгострокова спрямованість та орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

**Глобалізація** – процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації.

## Д

**Джерела глобальної конкурентоспроможності** – такими джерелами є: порівняльна перевага; економія за рахунок масштабів виробництва; глобальний досвід; економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення; економія за рахунок масштабів маркетингу; економія за рахунок масштабів у закупках; товарна диференціація; запатентована технологія виробництва товару; мобільність виробництва. Крім вказаних джерел, діють і зовнішні чинники, які сприяють досягненню глобальних конкурентних переваг.

**Диверсифікація** – процес проникнення в нові сфери діяльності або розширення номенклатури продукції, що випускається, з метою зменшення рівня невизначеності або ризику інвестицій.

**Диверсифікація неспоріднена** – корпоративна стратегія, яка припускає включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу, що мають незначну стратегічну відповідність із наявними сферами бізнесу в портфелі.

**Диверсифікація споріднена** – корпоративна стратегія, яка припускає включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу, що мають значну стратегічну відповідність із наявними сферами бізнесу в портфелі.

**Демпінг** – продаж товарів за штучно заниженими цінами, значно меншими, ніж їх собівартість.



**Дивіденд** – доход, одержуваний власником акцій, є частиною прибутку акціонерного товариства.

**Дистриб'ютор** – оптові посередницькі, самостійні фірми, які пропонують себе виробникам товарів і послуг у ролі збутових посередників.

**Ділер** – особа, що займається торговими угодами з товарами, цінними паперами, валютою від свого імені та за рахунок своїх фінансових коштів.

**«Двоїста структура»** – це одна з організаційних структур управління, де для забезпечення керованості різними напрямками діяльності підприємства створюється стратегічний централізований апарат управління, а для забезпечення гнучкості в реакціях на потреби окремих ринків – децентралізовані більш-менш самостійні підрозділи (наприклад, СГЦ, «центри прибутків», «центри інвестицій» тощо).

**Декомпозиція (розукрупнення)** – метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові.

**«Дерево цілей»** – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

**Дивізіональна структура** – одна із структур, що використовується в стратегічному управлінні. За Г. Мінцбергом, є об'єднанням квазіавтономних підрозділів (створених за різними ознаками – «продукт», «функція», «ринок», «споживач»), підпорядкованих централізованому органу управління.

**Диференціація** – розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

**Діяльність підприємства** – погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

**Довгострокові цілі** – це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію на перспективи з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

**Досконала конкуренція** – ідеалізований стан ринку, коли окремі покупці і продавці не можуть впливати на ціну.

## Е

**Ефективність управлінського рішення** – міра досягнення запланованого результату на одиницю витрат шляхом реалізації рішення.

**Експертиза інноваційних проектів** – процедура комплексної перевірки та контролю: 1) якості системи нормативно-методичних, проектно-конструкторських та інших документів, які входять до складу проекту і системи інноваційного менеджменту; 2) професіоналізму керівника проекту та його команди; 3) науково-технічного і виробничого потенціалу, конкурентоспроможності інноваційної організації; 4) достовірності виконаних

розрахунків, міри ризику та ефективності проекту; 5) якості механізму розробки і реалізації проекту, можливості досягнення поставлених цілей.

**Експертні методи** – методи аналізу і прогнозування, які полягають у розробці колективної думки груп фахівців у даній галузі.

**Експлеренти** – тип компаній, які спеціалізуються на створенні нових або радикальних перетворень старих сегментів ринку (піонерська стратегія). Конкурентні переваги експлерентів обумовлені впровадженням принципових нововведень, просуванням новинок на ринок.

**Економічний глобалізм** – наприкінці ХХ і на початку ХХІ століття в розвитку світової економічної системи все чіткіше і об'ємніше стали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації, або глобалізму. Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Розвиток економічних зв'язків між окремими країнами і підприємствами призводить до все більшої їхньої взаємозалежності і на цій основі – до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин у масштабах усього світу (глобуса).

**Економічна ефективність** – це вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Основною особливістю таких систем є вартісний характер засобів (видатків, витрат) досягнення цілей (результатів), а в деяких випадках і самих цілей (зокрема, одержання прибутку).

## **Ж**

**Життєвий цикл товару** – час, упродовж якого товар життєздатний на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця. Від життєвого циклу товару залежить рівень прибутку на кожній із його стадій.

## **З**

**Зважена оцінка конкурентної сили компанії** – при зваженій оцінці різні показники конкурентної сили є неоднаково важливими. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу залежно від того, наскільки важливим він уявляється у формуванні конкурентного успіху. Залежно від важливості кожний фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума ваги у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00. Зважені оцінки розраховуються помноженням оцінки компанії за показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних зважених оцінок показує, в яких конкурентів більш сильне чи слабке становище і наскільки велика конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

**Зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)** – на їх формування можуть впливати як об'єктивні так і суб'єктивні, чинники. Об'єктивні чинники виникають в результаті дії загальних закономірностей міжнародного ринку. Найважливішим з них є конкретна ситуація на ринку тієї чи іншої продукції. А тому нашим підприємцям необхідно ретельно вивчати цю ситуацію і в своїх діях

приспосуватися до неї. Суб'єктивні чинники повністю залежать від дій вітчизняних підприємців на міжнародному ринку. Тут найважливішим чинником може бути позитивний імідж вітчизняного підприємства, надійність його як партнера і висока якість його продукції.

**Зовнішнє оточення організації** – сукупність різних систем або їх компонентів, які мають з організацією конкретні комунікаційні та комерційні зв'язки і забезпечують її функціонування та розвиток. Зовнішнє оточення включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок.

**Зовнішні фактори** – фактори, які практично не піддаються впливу з боку менеджерів організації, так як формуються зовні організації. До них відносяться: наявність капіталу і робочої сили, рівень цін і інфляції, доходи покупців, фінансова і податкова політика держави та ін.

**Зовнішнє середовище організації** – компоненти макросередовища, інфраструктури регіону та мікрооточення організації, які здійснюють прямий або непрямий вплив на її сталість, ефективність та конкурентоздатність і на які організація не може вплинути взагалі або має незначний вплив.

**Зіставлення альтернативних варіантів управлінського рішення** – принцип організації управління. Зіставлення варіантів по вихідній інформації забезпечується шляхом приведення їх до одного обсягу, строку, рівня якості, єдиних умов застосування, методів одержання інформації, рівня ризику.

**Загальні стратегії підприємства** – основний управлінський "план гри" для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямків діяльності (асортименто-продуктових груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

**Зовнішньоекономічна діяльність** – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

## I

**Імідж продукту** – стан уявлення про розпізнавальні або виняткові характеристики продукту, які надають йому особливу своєрідність та виділяють його із ряду аналогічних продуктів.

**Інноваційна стратегія** – глобальна стратегія, з допомогою якої досягаються конкурентні переваги по створенню радикально нових товарів або технологій.

**Інжиніринг** – одна з форм послуг у сфері науки, основним змістом якої є здійснення науково-дослідних розробок до впровадження.

**Інновація** – нововведення, пов'язане з науково-технічним прогресом.

**Інформація** – опосередковане знання про дійсність.

**Інформатизація** – процес якісного перетворення інформації для використання знань у сферах людської діяльності.

**Імідж** – позитивний («золотий») запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

**Інтеграція** – рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

**Інноваційний ринок** – сукупність продавців і покупців, які укладають угоди в ситуації, коли ні один з них не має сильного впливу на рівень поточних цін.

## К

**Картель** – це об'єднання кількох підприємств однієї галузі, учасники якого укладають угоду щодо розподілу ринків збуту й цін і зберігають свою власність на засоби виробництва і продукцію; найпростіша форма монополістичного об'єднання.

**Корпорація** – це юридична особа, що створена суб'єктами господарювання з метою регулювання своєї діяльності.

**Консорціуми** – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

**Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу** – модель стратегічної поведінки підприємства, спрямована на забезпечення і підтримку сталого розвитку компанії, держави і суспільства в економічній, природоохоронній та соціальних сферах.

**Корпоративне підприємство** – це акціонерне товариство, акції якого належать учасникам корпорації. Керівництво корпорацією здійснюється правлінням (радою директорів).

**Кластер галузевий** – неформальне товариство галузевих національних фірм, які здатні до взаємного посилення конкурентних переваг.

**Ключові фактори конкурентоспроможності** – унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

**Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)** – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

**Концерн** – диверсифікована організація, в якій стратегічна відповідність між сферами бізнесу значна.

**Корпоративні стратегії** – стратегії управління портфелем сфер бізнесу.

**«Квазіінтеграція»** – закупівля у підприємства-постачальника або продаж більшості продукції фірмі, в якій підприємство має певну частку капіталу, наприклад, у вигляді акцій.

**Комутанти** – тип компаній, які орієнтуються на задоволення потреб місцевих ринків (з'єднуюча стратегія). Вони пристосовуються до задоволення невеликої за обсягом потреби конкретного клієнта. Індивідуалізація послуг дозволяє їм утримати свої позиції в конкурентній боротьбі.

**Конкурентна боротьба** – способи поведінки конкуруючих організацій на ринку з метою реалізації ними конкурентних переваг.

**Конкурентна перевага** – вищості об'єкта управління або висока компетентність суб'єкта в будь-якій області діяльності в порівнянні з конкурентами. Фактор конкурентної переваги – конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища об'єкта (суб'єкта), за яким він перевищує конкурента. Фактори можуть бути тактичними і стратегічними, технічними, економічними, організаційними, соціальними, психологічними та ін.

**Конкурентоспроможність** – властивість об'єкта, яка характеризується мірою задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.

**Конкурентоспроможність цінного папера** – здатність цінного папера забезпечити комерційний успіх (дивіденди, відсотки, ліквідність) його власнику в умовах конкуренції.

**Конкуренція** – змагання господарських суб'єктів, суперництво, боротьба юридичних або фізичних осіб за покупця, за виживання в умовах дії жорстокого закону конкуренції як об'єктивного процесу «вимивання» з ринку неякісних товарів.

**Контроль** – функція менеджменту по забезпеченню виконання програм, планів, письмових чи усних завдань, документів, які реалізують управлінські рішення.

**Концепція** – комплекс ґрунтовних ідей, принципів, правил, які розкривають сутність і взаємозв'язки даного явища або системи і які дозволяють визначати систему показників, факторів і умов, щодо рішення проблеми, формування стратегії організації, встановлення правил особистої поведінки.

**Концепція маркетингу** – концепція орієнтації будь-якої діяльності в умовах ринкових відносин на споживача.

**Координація** – центральна функція менеджменту зі встановлення зв'язків, організації взаємодії й узгодження роботи компонентів системи, оперативної диспетчеризації виконання планів і завдань.

**Комплексний організаційний проект** – графічно описова модель виробничої системи загалом, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління.

**Конгломерат** – поєднання під єдиним фінансовим контролем групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

**Конгломератна диверсифікація** – процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

**Конкурентоспроможність підприємства** – рівень його компетенції щодо інших підприємств–конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного і поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

**Конкурентоспроможність галузі** – стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників: загроза входу нових фірм, вплив постачальників, вплив покупців, суперництво існуючих фірм, загроза виробництва замінників – товарів чи послуг. Для визначення конкурентоспроможності галузі проводять класифікацію окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві. Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності.

**Конкурентоспроможність національної економіки** – визначається на основі класифікації окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві. При цьому виділяють чотири особливих стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, які визначають її розвиток в окремі періоди: це фактори виробництва, інвестиції, нововведення і багатства. На перших трьох стадіях відбувається зростання конкурентоспроможності національної економіки, а на четвертій – поступове уповільнення зростання і в кінцевому рахунку спад.

**Конкурентоспроможність товару** – ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

**Контрактна інтеграція** – здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

**Короткострокові цілі** – точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

**Конкурентні переваги вузької спеціалізації** – багато які малі, середні і навіть великі фірми добиваються успіху в конкурентній боротьбі не тільки з

рівними, а й значно потужнішими суперниками, застосовуючи нішову стратегію, головною складовою якої є ставка на диференціацію продукту і необхідність зосередження максимуму зусиль на вузькому сегменті ринку. При спеціалізованому виробництві запас конкурентоспроможності товару виникає в основному завдяки високій споживчій цінності товару. Диференціація продукту приносить вигоду виробникові тому, що вона: дає змогу підвищити ціни; відкриває доступ до нових споживачів; формує лояльність до марки; захищає від конкурентів.

**Конкурентні інноваційні стратегії** – їх застосовують фірми-піонери. Їхня достатня пристосованість до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці, зумовлюється такими причинами: 1) сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у її потужних суперників. Ризиковані прориви у невідоме – шанс фірми-піонера; 2) готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики; 3) оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією, є група із сильним лідером; 4) мотивація фірми-піонера сильніша і багатоплановіша, ніж у інших фірм.

**Конкурентні стратегії в сфері малого бізнесу** – гнучкість є головним у стратегії малих підприємств, але для досягнення успіху необхідно додержуватися двох умов: по-перше, гнучкість повинна бути усвідомленою і дуже агресивно проведеною політикою; по-друге, фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, тому що в такому випадку вона має суттєві переваги порівняно з іншими типами компаній. Для того щоб вижити в конкурентній боротьбі, малі підприємства найчастіше обирають один з трьох варіантів поведінки: діяльність у сферах, які традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; виконання функцій субпостачальника нескладних деталей для великих компаній; випуск товарів, які копіюють чужі вироби.

**Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва** – великі підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва, в переважній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби. Спираючись на великі витрати, крупні підприємства можуть встановлювати привабливі ціни, підвищувати якість товару або поліпшувати сервіс за попередньою ціною. Вони пропонують повний асортимент найбільш популярних видів товару. Такі фірми застосовують стратегію придушення конкурентів. Фірми, які застосовують силову стратегію, одержали назви «гордих левів», «могутніх слонів» та «неповоротних бегемотів».

## Л

**Ліквідність:** 1) здатність перетворення активів організації, цінностей в наявну валюту, інші цінності, мобільність активів; 2) здатність позичкодавця забезпечити своєчасне виконання боргових зобов'язань, його платоспроможність; 3) здатність ринку конвертувати цінні папери.

**Ліцензія:** 1) спеціальний дозвіл, який видається державними органами юридичній чи фізичній особі на здійснення певного виду діяльності; 2) патентна ліцензія – дозвіл на використання винаходу протягом певного часу.

**Локальний критерій** – оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

## М

**Маркетингове середовище підприємства** – включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробниками (продавцями) і споживачами продукції. Конкурентні відносини визначають багато які маркетингові характеристики: обсяг продаж, ціни, умови реалізації. Особливості конкурентного оточення визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому.

**Міжнародна конкурентоспроможність** – проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами: конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшувань, нововведень та перемін; конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей; конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням; підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел та глобального підходу до стратегії.

**Міжнародна конкуренція** – її форми в різних галузях суттєво розрізняються. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають «множинно–національною», тобто в кожній країні конкуренція йде по–своєму. На протилежному кінці спектра – глобальні галузі, в яких конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах.

**Міжнародне конкурентне середовище підприємства** – кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється. А тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється у застосуванні певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Виходячи з цього, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства. Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюють з його маркетинговим середовищем. Особливості конкурентного середовища підприємства визначаються типом конкуренції на певному ринку.

**Міжнародний ринок** – це поняття узагальнююче. В дійсності в світі існує не один, а цілий ряд міжнародних ринків, які розподіляються за видами продукції і регіонами розташування. Існування міжнародного ринку пояснюється тим, що в результаті науково-технічної революції створюються умови для поглиблення спеціалізації виробництва, що веде до необхідності економічної інтеграції на рівні галузей окремих країн. Виникає потреба в обміні



продукцією між різними країнами, що й приводить до формування міжнародного ринку.

**Модифікація форм і методів конкуренції** – модифікація означає зміну, появу нових якостей у тому чи іншому явищі. У трансформаційний період, в якому перебуває сучасна економіка України, відбуваються зміни у формах і методах конкуренції, які регулюються відповідними законодавчими актами. При цьому держава виступає на захист економічної конкуренції. Так, Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає правові засади захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

**Маркетинг** – концепція орієнтації на споживача будь-якої діяльності на будь-якій стадії життєвого циклу керованих об'єктів на основі прогнозування його потреб і організації просування товарів на ринок.

**Менеджер** – заповзятливий (винахідливий) керівник, який вишукує можливості та йде на умисний ризик, здійснює зміни та вводить удосконалення в організації.

**Менеджмент** – наука, яка ґрунтується на дослідженні впливу технічних, економічних, організаційних, екологічних, психологічних, соціальних й інших аспектів на ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність управлінських рішень.

**Метод Дельфи** – метод комплексного аналізу альтернативних управлінських рішень, який ґрунтується на їх генерації в процесі «мозкового наступу», який проводиться групою висококваліфікованих фахівців із застосуванням експертних методів, відбору найбільш раціонального рішення для даної ситуації.

**Модель п'яти конкурентних сил** – розглядає п'ять джерел конкуренції – конкуренцію між галузевими організаціями; конкурентний тиск з боку товарів-замінників; тиск організацій із інших галузей (потенційних конкурентів); конкурентна сила постачальників та споживачів.

**Матрична структура** – одна зі структур, що застосовується у стратегічному управлінні (в ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою та структуроутворюючим елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що дає змогу комплексно підходити до вирішення питань.

**Маркетингова стратегія** – стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

**Метод менеджменту** – сукупність правил, операцій, процедур та інших заходів впливу керуючої підсистеми на керовану відповідно до алгоритму рішення задачі (мети, проблеми, функції).

**Методи управління** – методи впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт (виконавця) щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей управління. Методи управління поділяються на три види: примушення, спонукання і переконання.

**Методи екстраполяції** – методи, які ґрунтуються на прогнозуванні поведінки чи розвитку об'єктів у майбутньому відповідно до тенденцій (трендів) їх поведінки в минулому.

**Макрооточення** – сукупність різних систем або їх компонентів, які характеризують окремі сфери країни і здійснюють прямий або непрямий вплив на сталість, ефективність і конкурентоспроможність організації. До таких сфер відносяться: міжнародна, політична, економічна, соціально-демографічна, правова, екологічна, природно-кліматична, науково-технічна, культурна сфери. У свою чергу, кожна сфера характеризується багатьма факторами (показниками).

**Мікрооточення організації** – сукупність різних систем або їх компонентів, які чинять непрямий вплив на сталість, ефективність і конкурентоспроможність організації, але які не мають з нею прямих договорів (контрактів). До компонентів мікрооточення організації відносяться конкуренти постачальників і прямі конкуренти організації, контактні аудиторії, маркетингові посередники.

**Місія** – філософія існування, стратегічна мета, принципове призначення організації, якими вона відрізняється від інших організацій і в рамках яких визначається характер її дій. Змістом місії організації є: 1) філософія (базові погляди, принципи і цінності, системи мотивів); 2) опис сфери діяльності, продукту організації; 3) цілі організації (поточні та стратегічні); 4) характеристика потенціалу та технології; 5) опис внутрішньої концепції, сильних сторін організації, її конкурентних переваг, перспектив розвитку; 6) характеристика ринку, де працює організація; 7) опис зовнішнього взірця (іміджу) організації.

**Модель** – умовний взірець об'єкта управління. Моделі можуть бути логічними, фізичними, економіко-математичними.

**Мотивація** – функції менеджменту, процес спонукання індивідів (індивідуумів) до діяльності для досягнення цілей організації та особистих цілей.

**Мета** – суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (та його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

**Мета стратегічного управління** – визначення місії, цілей та стратегій, розробка й забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

**Мета в управлінні** – ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

**«Місце «між двома стільцями»** – хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

**Мотив** – спонука, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб.

## **Н**

**Національні конкурентні переваги** – кожна країна, яка намагається досягти і закріпити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розробляє стратегію своєї діяльності в цій сфері на перспективу.

**Незважена оцінка конкурентної сили компанії** – у випадку незваженої оцінки допускається, що кожний ключовий фактор успіху (конкурентна сила) є однаково важливим. Компанія, яка має найвищу оцінку за цим фактором, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою компанії та оцінками її конкурентів. Підсумовування оцінок компанії за всіма факторами дає загальну оцінку. Чим вища загальна оцінка компанії, тим міцніше її конкурентне становище. Чим більший розрив між загальною оцінкою компанії і загальними оцінками конкурентів, тим більша конкурентна перевага компанії.

**Нормативний підхід до менеджменту** – підхід, який полягає в установленні нормативів управління за всіма підсистемами системи менеджменту (цільової підсистеми, підсистеми, котра забезпечує, та ін.).

**Накопичення (збільшення відсотка)** – метод визначення майбутнього прибутку від початкових інвестицій з урахуванням ставки накопичення.

**«Ноу-хау» (знаю як)** – система різних знань науково-технічного, економічного, правового характеру, необхідних для певної діяльності, але таких, що не стали загальним надбанням.

**Навчання поведінці** – досить усталений в часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

**Нормальна ситуація** – рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

**Ніша ринку** – вузька сфера, область на ринку товарів і послуг. Для успіху в бізнесі важливо не просто правильно визначити для себе ринок, але й знайти на ньому ту дуже вузьку галузь, місце, ще не зайняте або недостатньо використане конкурентами, освоївши яке, нове підприємство, нове виробництво або вид комерційної діяльності можуть стати прибутковими. Ніша ринку означає ситуацію або вид діяльності, спеціально визначений для будь-чиїх індивідуальних здібностей і характерів.

## О

**Опір змінам** – багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

**Організаційна структура** – система зв'язків і стосунків, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління, згідно з обраною стратегією.

**Організаційний розвиток** – процес удосконалення формальних (процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду в міжособистісному і міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

**Оптимізаційний підхід до менеджменту** – підхід, який підсумовує перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів та ін.

**Основні етапи стратегічного управління** – визначення місії організації, розробка її довгострокових та короткострокових цілей, розробка стратегій (формування портфеля стратегій); реалізація стратегії; оцінка ефективності стратегії та корекція попередніх етапів.

**Облік** – функція управління щодо фіксації часу, витрат ресурсів, будь-яких параметрів системи менеджменту на різних видах носіїв.

**Організаційно-управлінська структура** – сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, які забезпечують упорядкування, координацію і регулювання діяльності організації по досягненню її мети.

**Організація:** 1) субстанція системи, її структура і зміст, суть і форма організації як юридичної особи; 2) процес переробки входу системи в її вихід, функція управління щодо досягнення місії, цілей системи.

**Олігополія** – структура ринку, при якій в одній галузі домінує невелика кількість конкуруючих фірм, при цьому хоча б одна або дві з них, виробляють значну долю продукції даної галузі, а поява нових продавців ускладнена чи неможлива.

**Олігополістична конкуренція** – конкуренція, на ринку з небагатьма великими продавцями товарів, здатними суттєво впливати на ціни реалізації цих товарів; модель ринкової структури, за якої небагато великих фірм монополізують виробництво і реалізацію основної маси товарів.

**Оптимізація** – процес надання будь-чому найвигідніших характеристик, співвідношень (наприклад, оптимізація виробничих процесів і виробництва).

## П

**Принцип розвитку системи менеджменту** – принцип, який встановлює, що при проектуванні структури системи менеджменту визначені методи управління і джерела забезпечення її функціонування повинні прогнозувати перспективи розвитку ринку по даному об'єкту, організаційно-технічного рівня виробництва і соціального розвитку колективу.

**Принцип спеціалізації та універсалізації процесів управління** – принцип, який дозволяє підвищити програму робіт, що виконуються, і використовувати вигоди закону ефекту масштабу.

**Принцип уніфікації елементів системи менеджменту** – принцип використання факторів економії ресурсів і підвищення якості робіт за рахунок збільшення масштабу (програми) виконання робіт. Для одержання ефекту масштабу необхідний оптимальний рівень уніфікації структур, об'єктів виробництва, технології, інформації, документів.

**Патієнти** – тип компаній, які спеціалізуються на обслуговуванні вузьких сегментів ринку (нішева стратегія) і задоволенні потреб, які сформовані під дією моди, реклами та ін. Дорогі та високоякісні товари таких компаній адресовані споживачам, яких не влаштовує стандартна продукція.

**Позиціонування товару** – процес визначення місця новому товару в ряду існуючих товарів на основі сегментації ринку, встановлення області його застосування поряд з іншими аналогічними товарами.

**Політика організації** – генеральна лінія, система стратегічних заходів, яка здійснюється керівництвом організації в будь-якій сфері діяльності (технічній, фінансовій, соціальній, зовнішньоекономічній та ін.).

**Повноваження** – обмежене право використовувати будь-які ресурси організації і направляти зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

**Потреба** – нужда, яка приймає специфічну форму відповідно до культурного рівня та індивідуальності людини.

**Прийоми аналізу рішення:** прийоми зведення і групування абсолютних і відносних величин, середніх величин, динамічних рядків, суцільних і вибіркового спостережень, деталізації і узагальнення.

**Принцип єдності теорії і практики управління** – принцип організації управління, який визначає, що будь-яке управлінське рішення повинно відповідати логіці, принципам і методам системи менеджменту і вирішувати одне з її практичних завдань.

**Підприємство** – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торгівельної, іншої господарської діяльності. Головне завдання підприємства полягає в задоволенні потреб ринку в його продукції або послугах з метою одержання прибутку.

**Потенціал підприємства** – сукупність ресурсів, які визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток.

**Постачальник** – будь-яка юридична (організація, підприємство, установа) або фізична особа, що поставляють товари або послуги замовникам. Постачальник здійснює підприємницьку діяльність відповідно до умов укладеного договору поставки, який є одним з видів договору купівлі-продажу.

**Показники конкурентоспроможності** – сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

**Поточний план** – інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

**Програмне завдання** – певна наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення мети, має встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами.

**Проект** – одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики щодо: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації.

## Р

**Ринок** – 1) місце торгівлі; 2) система відносин, що виникають між людьми з приводу купівлі-продажу товарів.

**Реклама** – інформація про продукцію, яка розповсюджується в будь-якій формі з метою одержання прибутку.

**Роялті** – періодичні відрахування від доходу покупця ліцензії на протязі періоду дії угоди в залежності від розміру доходу, що одержується від комерційного використання ліцензії.

**Ранжирування** – визначення важливості, вагомості, рангу факторів (проблем) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, мірою ризику.

**Раціональне рішення** – рішення, яке ґрунтується на методах системного і комплексного аналізу, ґрунтовності та оптимізації. Застосовується у процесі стратегічного і тактичного управління.

**Регулювання** – функція менеджменту щодо вивчення змін факторів зовнішнього оточення, які впливають на якість управлінських рішень і ефективність функціонування системи менеджменту фірми, а також впливу на ці фактори.

**Реакція організаційної структури управління (ОСУ)** – якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Ресурсні стратегії** – тип забезпечуючих стратегій у «стратегічному наборі», в яких визначаються стратегії поведінки в «зонах стратегічних

ресурсів», форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

### С

**Середовище досконалої (чистої) конкуренції** – при цьому типі конкуренції ринок характеризується чотирма основними рисами: 1) продукція фірм ідентична; 2) ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару; 3) на ринку досконалої конкуренції всі види ресурсів мобільні; 4) досконала конкуренція характеризується станом досконалого знання.

**Середовище монополістичної конкуренції** – такий тип конкуренції передбачає необхідність вирішення таких завдань у маркетинговій політиці підприємства: 1) створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва; 2) виключення зайвих витрат; 3) інтеграція з ланками, яких не вистачає в технологічному ланцюгу «проекування – виробництво – реалізація» продукції; 4) спеціалізація на конкретному типі товару; 5) спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців; 6) активні дії на регіональному ринку.

**Середовище олігополістичної конкуренції** – особливості олігополістичного ринку визначають ряд можливих напрямків конкурентної боротьби, серед яких на практиці найчастіше реалізуються такі: 1) агресивна реакція на зміни цін; 2) організація таємних альянсів; 3) лідерство в цінах; 4) активна нецінова конкуренція визначається можливістю досягти бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, тому що конкуренти можуть швидко і легко відповісти на зниження і підвищення цін.

**Середовище чистої монополії** – на практиці монополіст змушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища на ринку. При цьому проводяться такі заходи: 1) підвищення вхідних бар'єрів у галузь; 2) конкуренція з нововведеннями в суміжних галузях; 3) протидія товарам-замінникам; 4) для монополіста, який діє на міжнародному ринку, конкуренція з імпортною продукцією неминуча.

**Споживча цінність товару** – складається з набору порівняльних параметрів товару, при цьому розрізняються «жорсткі» і «м'які» споживацькі параметри, які становлять корисний ефект товару. «Жорсткі» параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями товару. 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.

**Стратегія конкурентоспроможності** – означає систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству переваги на певну перспективу. В цьому проявляється управління конкурентоспроможністю підприємства (організації). Від правильного вибору

стратегії конкурентоспроможності залежить ефективність діяльності підприємства взагалі, особливо на міжнародному ринку.

**SWOT-аналіз** – швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (яка частково відображена в можливостях і загрозах). Сила – це те, в чому компанія досягла успіхів. Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекивали слабкі (пасиви). Співвідношення 50:50 небажане.

**Синдикат** – це об'єднання ряду підприємств однієї галузі промисловості, учасники якого зберігають власність на засоби виробництва, але втрачають власність на виготовлений продукт, а значить, зберігають виробничу, але втрачають комерційну самостійність.

**Споживач** – це окрема особа, підприємство або навіть держава, яка має матеріальні та духовні потреби, а також можливості для їх задоволення.

**Суперництво** – це боротьба за визнання особистих досягнень суспільством, групою, індивідами.

**Сталий розвиток** – загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

## Т

**Трансфертні ціни** – умовно-розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають одне одному товари або надають послуги.

**Товар** – продукт праці (виріб, послуга), що призначений для купівлі–продажу і задовольняє потребу підприємств або населення.

**Тактика** – сукупність методів і заходів по виконанню стратегічних цілей і задач у короткостроковий період.

**Точка беззбитковості** – точка перетину кривих витрат і випуску, яка відповідає обсягу продукції (критична програма), починаючи з якого її випуск повинен давати прибуток. Точка беззбитковості розраховується як відношення величини постійних витрат на одиницю продукції до різниці ціни продукції і змінних витрат на одиницю продукції.

**Трест** – це об'єднання ряду підприємств однієї або декількох галузей промисловості, учасники якого втрачають власність на засоби виробництва та виготовлений продукт, виробничу та комерційну самостійність, тобто відбувається об'єднання виробництва, збуту, фінансів, управління, а в залежності від суми вкладеного капіталу власники окремих підприємств, що входять до складу тресту, отримують акції тресту, які дають їм право брати участь в управлінні і привласнювати відповідну частку прибутку. Спираючись на свою владу, компанії-трести проводили в межах своїх галузей вигідну їм політику і примушували слідувати їй інших галузевих виробників.



**Транснаціональна корпорація** – це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. ТНК – це міжнародні компанії. Вони міжнародні за характером своєї діяльності, так як володіють або контролюють виробництво продукції (або послуг) поза межами країни базування, в різних країнах світу, розташовуючи там свої філії, що функціонують відповідно до глобальної стратегії материнської компанії.

#### У

**Управлінський процес** – сукупність операцій і процедур впливу керуючої підсистеми на керовану, які здійснюються в рамках організаційної структури фірми. Аналогічно виробничим процесам управлінські процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі.

**Управлінське рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із багатьох варіантів досягнення конкретної цілі системи менеджменту. Управлінські рішення бувають інтуїтивними, раціональними і оптимальними.

**Умови забезпечення якості та ефективності управлінських рішень:** 1) застосування до процесу вироблення рішення сукупності наукових підходів і принципів менеджменту; 2) застосування методів оптимізації; 3) використання якісної інформації; 4) автоматизація процесу прийняття рішення; 5) застосування якісної системи обліку і контролю реалізації рішень; 6) мотивація прийняття та реалізації якісних рішень.

#### Ф

**Фірма** – загальна назва підприємств первинних господарських ланок у ринковій економіці, що переслідують у своїй діяльності мету отримання прибутку.

**Франчайзинг** – система договорів, що ґрунтується на наданні великою фірмою малому підприємству свого фірмового знаку в обмін на зобов'язання підприємства продавати продукцію фірми.

**Філософія функціонування підприємства** – інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

**Фінансова стратегія** – основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів – стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

**Формалізовані (структуровані) цілі** – цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

**Формулювання стратегій** – процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії.

**Функціональна стратегія** – тип забезпечуючої стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення локальних цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми, що відповідають внутрішньому і зовнішньому контексту в підприємстві.

**Фактор часу** – фактор, який враховується при зіставленні альтернативних варіантів управлінських рішень.

**Факторний аналіз** – метод дослідження об'єктів (систем), в основі якого знаходиться процедура встановлення міри впливу факторів на функцію або результативну ознаку з метою розробки плану організаційно-технічних заходів по поліпшенню функціонування об'єкта (системи).

**Форс–мажор** – подія, яку неможливо ні передбачити, ні перебороти. Можливість подібних подій враховується при визначенні ризику.

**Функціонально-вартісний аналіз** – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур), який направлений на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними затратами ресурсів за життєвий цикл використовуваного за призначенням об'єкта.

**Функціональний підхід до менеджменту** – підхід, який розглядає потребу як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення.

## Ц

**Цільовий підхід** – система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовується цільовий підхід.

**Центрована диверсифікація** – процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.

**Цілі** – вираз кількісного або якісного майбутнього стану об'єкта управління, досягнення якого забезпечує вирішення проблеми.

**Ціна** – грошове вираження вартості уречевленої в товарі праці.

## Ч

**Чистий дисконтний дохід** – величина порівняльної економічної ефективності інноваційного або інвестиційного проекту як сума ефектів за нормативний строк здійснення проекту, приведена до розрахункового року. Чистий дисконтний дохід є синонімом економічного ефекту.

## Я

**Якість продукції** – сукупність властивостей (характеристик продукції), що обумовлюють її здатність задовольнити конкретні особисті та виробничі потреби згідно із своїм призначенням.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. Мельник Т.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2016. 456 с.
2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах / укладачі: Т.В. Андросова, Л.О. Чернишова. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
3. Борисенко З. М. Правове регулювання захисту економічної конкуренції / З.М. Борисенко ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ : Ін-т законодавства Верховної Ради України, 2017. 57 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / Мін-во освіти і науки України, Одеський держ. економ. Ун-т ; ред. Ю.Г. Козак. 3-е вид., перероб. і доп. Київ : ЦНЛ, 2016. 792 с.
5. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П.І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О.І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А.С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

### Додаткова:

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : монографія / за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
2. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. О. С. Власюка ; Нац. Ін-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 2017. 383 с.
3. Варналій З. С. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України : монографія / Варналій З. С., Білик Р. Р. Чернівці : Технодрук, 2018. 453 с.
4. Гнедков А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації міжнародних інноваційно-інвестиційних процесів: монографія. Донбас. держ. техн. Ун-т. Лисичанськ : ДонДТУ, 2015. 128 с.
5. Захарченко С.В. Конкурентоспроможність України та її регіонів: міжнародний вимір : монографія. Вінниця : Консоль, 2016. 415 с.
6. Дугієнко Н.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчально-методичний посібник до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Міжнародна економіка». Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 116 с.
7. Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2010. 192 с.
8. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 328 с.
9. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

10. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998.

11. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

12. Сіваченко І. Ю. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 312 с.*

13. Сіваченко І.Ю. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник / за ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова. Київ : ЦНЛ, 2006. 456 с.*

14. Шкурупій О.В. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2010. 326 с.*

#### **Інформаційні джерела:**

1. Закон України Про захист від недобросовісної конкуренції від 7 червня 1996 року № 23 6/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=236%2F96-%E2%F0>.

2. Закон України Про захист економічної конкуренції від 11 січня 2011 р. № 2210-III. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>.

3. Закон України Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності від 18 лютого 1992 року № 2132-ХП. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2132-12>.

4. Country Brand Index. URL: <http://www.futurebrand.com>

5. Global Competitiveness Report. URL: <http://www.weforum.org>

6. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського: URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

7. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

8. Офіційний веб-сайт Європейського банку реконструкції та розвитку. URL : <http://www.ebrd.com/>

9. Офіційний веб-сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/>

10. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <http://bank.gov.ua>.

11. Офіційний веб-сайт Світового банку. URL : <http://www.worldbank.org/>

12. Офіційний веб-сайт Українського національного комітету Міжнародної торгової палати. URL: <http://iccua.org/>

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Мельник Т.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2016. 456 с.
2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : монографія / за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
3. Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2010. 192 с.
4. Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 328 с.
5. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. 390 с.
6. Шкурупій О.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2010. 326 с.
7. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах / укладачі: Т.В. Андросова, Л.О. Чернишова. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
8. Борисенко З. М. Правове регулювання захисту економічної конкуренції / З.М. Борисенко ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ : Ін-т законодавства Верховної Ради України, 2017. 57 с.
9. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія / за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
10. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. О. С. Власюка ; Нац. Ін.-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 2017. 383 с.
11. Варналій З. С. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України : монографія / Варналій З. С., Білик Р. Р. Чернівці : Технодрук, 2018. 453 с.
12. Закон України Про захист від недобросовісної конкуренції від 7 червня 1996 року № 23 6/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=236%2F96-%E2%F0>.
13. Закон України Про захист економічної конкуренції від 11 січня 2011 р. № 2210-III. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>.
14. Закон України Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності від 18 лютого 1992 року № 2132-ХП. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2132-12>.

Навчальне видання  
(українською мовою)

Дугієнко Наталя Олександрівна

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра  
спеціальності «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Рецензент *Ю.О. Огренич*  
Відповідальний за випуск *Д.І. Бабміндра*  
Коректор *Н.О. Венгерська*