

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**О. В. Гамова**

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В  
КОНТЕКСТІ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (ступеня  
доктора філософії) спеціальності 051 «Економіка» освітньо-наукової програми  
«Економіка»

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол №4 від 24.11.2020

**Запоріжжя  
2020**

УДК: 658:005.332.4]:339.92:061.1ЄС

Гамова О.В. Формування конкурентоспроможності підприємств в контексті країн-членів ЄС : конспект лекцій для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (ступеня доктора філософії) спеціальності 051 «Економіка» освітньо-наукової програми «Економіка». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 208 с.

Конспект лекцій містить основні теоретичні положення курсу

«Формування конкурентоспроможності підприємств в контексті країн-членів ЄС», питання для самоконтролю, запитання, навчальні завдання, тестові завдання для перевірки знань, завдання для самостійного виконання, перелік рекомендованої літератури.

Для підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кваліфікація: доктор філософії .

Рецензенти:

О.Ф. Андросова, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування ЗНУ

Відповідальний за випуск

Д.І. Бабміндра, д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму ЗНУ

## ЗМІСТ

### **Змістовий модуль 1 «Теоретико основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства»**

Тема 1. Теоретико-методологічні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	3
Тема 2. Конкурентне середовище підприємства.....	24

### **Змістовий модуль 2 «Методологічні засади оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Тема 3. Методологічні засади оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства.....	55
Тема 4. Конкурентні переваги підприємства.....	83

### **Змістовий модуль 3 «Конкурентні позиції українських підприємств на європейському ринку»**

Тема 5. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства в конкурентному середовищі .....	100
Тема 6. Конкурентні позиції українських підприємств на європейському ринку: галузеві аспекти.....	126
Тема 7. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції та глобалізації.....	151

### **Змістовий модуль 4 Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах Євроінтеграції**

Тема 8. Конкурентоспроможність галузей економіки України за умов інтеграції до Європейського Союзу.....	177
Список використаної літератури.....	195

## ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни є забезпечення аспірантів необхідним теоретичним та методичним інструментарієм щодо ефективного виконання дослідницько-інноваційних задач у майбутній професійній діяльності.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Формування конкурентоспроможності підприємств в контексті країн-членів ЄС» є: ознайомити аспірантів з розуміння ключових проблем міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності товарів (послуг), підприємств, галузей, регіонів, національної економіки; розуміти теоретичні і практичні проблеми, сучасний стан наукових знань та використовувати термінологічний апарат наукового дослідження; дослідити основні типи міжнародних стратегій конкурентної поведінки, вміти оцінювати їхню ефективність; досліджувати та оцінювати економічні джерела інформації за допомогою сучасних технологій, вивчати питання управління в економіці та розв'язувати проблеми управління діяльністю підприємств, нейтралізації ризиків з врахуванням соціальних, економічних, кадрових аспектів; формулювати, аналізувати та синтезувати проблеми в економіці, визначати рішення науково-практичних проблем.

Згідно з вимогами освітньо-наукової програми аспіранти повинні досягти таких програмних

- демонструвати системний науковий світогляд та загальний культурний кругозір; володіти техніками і технологіями критичного мислення;

- розуміти основні засади дослідницько-інноваційної діяльності у закладі вищої освіти та основні вимоги, що висуваються до її суб'єктів (аспірантів, наукових та науково-педагогічних працівників); використовувати знання законодавства у сфері освітньої, наукової, інноваційної діяльності, захисту прав інтелектуальної власності;

- вільно спілкуватися з питань, що стосуються сфери наукових та експертних знань, з колегами, широкою науковою спільнотою (у тому числі

міжнародною), суспільством у цілому; демонструвати навички публічних виступів, аргументації та риторики;

- використовувати академічну українську та англійську мови у професійній діяльності та наукових дослідженнях, усній та письмовій презентації їх результатів;

- формулювати, аналізувати та синтезувати проблеми в економіці, визначати рішення науково-практичних проблем;

- розуміти теоретичні і практичні проблеми, сучасний стан наукових знань за спеціальністю 051 «Економіка» та використовувати термінологічний апарат наукового дослідження;

- використовувати методологію та методи наукових досліджень під час здійснення економічних досліджень;

- досліджувати та оцінювати економічні джерела інформації за допомогою сучасних технологій, вивчати питання управління в економіці та розв'язувати проблеми управління діяльністю підприємств, нейтралізації ризиків з врахуванням соціальних, економічних, кадрових аспектів;

- впроваджувати інноваційні проекти у сфері економіки;

- здійснювати аналіз зарубіжного досвіду з урахуванням зовнішньоекономічного курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію для вирішення теоретичних і практичних проблем економічної науки;

- формулювати та обґрунтовувати висновки, пропозиції та рекомендації економічного дослідження, здійснювати міждисциплінарні дослідження для вирішення економічних завдань.

## **Змістовий модуль 1 «Теоретико основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства»**

### **Тема 1. Теоретико-методологічні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

*1.1. Конкуренція та її роль у ринковій економіці, функції та класифікація видів конкуренції. Внутрішня конкуренція. Міжнародна конкуренція. Цінова конкуренція. Нецінова конкуренція. Функціональна, видова, предметна конкуренція. Чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополістична конкуренція, чиста монополія. Модель п'яти сил конкуренції.*

**Конкуренція** в широкому розумінні цього слова означає суперництво на будь-якому поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені в досягненні однієї й тієї самої мети - переваги над своїми суперниками (конкурентами). З точки зору підприємства такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів.

Базовим є визначення, закріплене Законом України «Про захист економічної конкуренції»: **«економічна конкуренція** - це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку». Слід зауважити, що під суб'єктом господарювання Законом визнається «юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів або ж іншу господарську діяльність».

*Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є такі:*

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

**Об'єктом конкуренції** є потреби групи споживачів, що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками. З цього випливає, що як об'єкт конкуренції саме споживач проголошує своє останнє вирішальне слово на ринку.

**Суб'єктами конкуренції** виступають підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, а також (на міжнародному рівні) транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави.

**Предметом конкуренції** є товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність і гроші споживача. У більш широкому розумінні предметом конкуренції є певне благо, що його втілює в собі товар чи послуга. У зв'язку з цим слід зазначити, що і поточна діяльність підприємства, і його розвиток, і сприйняття підприємством основних конкурентів залежатимуть від того, в чому підприємство вбачає сенс свого існування (виробництво товару чи задоволення певної потреби споживача).

Конкуренція виконує в ринковій економіці **наступні функції**:

**Функція регулювання.** Для того, щоб утриматися в боротьбі та підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

**Функція мотивації.** Для підприємця конкуренція виступає шансом та ризиком одночасно: підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес; підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

**Функція розподілу.** Конкуренція не тільки включає стимули до вищої продуктивності, але й дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно їх ефективного внеску. Це відповідає принципу винагороди за результатами.

**Функція контролю.** Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіша ціна.

Метою є дослідження методів оцінки конкурентоспроможності, з'ясування їх переваг та недоліків, визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. Виклад основного матеріалу. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом визначення її рівня, що дозволяє охарактеризувати можливість підприємства конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, визначити конкурентні можливості, здатність своєчасно реагувати на зміну чинників оточуючого середовища, пристосовуватися до них. За допомогою оцінки конкурентоспроможності можна оцінити успішність функціонування підприємства на ринку за визначений період. Слід зазначити, що сьогодні використовується значна кількість методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Застосування методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє визначити на підприємстві наявність конкурентних переваг, рівень

конкурентоспроможності в різні періоди часу, сильні та слабкі сторони, переваги та можливості, порівняти показники з конкурентами, прийняти ефективні рішення щодо зміцнення конкурентних позицій.

За рівнем ухвалення рішення було визначено стратегічні та тактичні методи. Застосування стратегічних методів (модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM) дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку збуту продукції, привабливість продукції, обсяги збуту продукції, сформувані напрями до зміцнення конкурентної позиції та обрати стратегію розвитку, прийняти ефективні управлінські рішення в довгостроковому періоді. Тактичні методи дають змогу провести аналіз конкурентних переваг, оцінити ефективність конкуренції, конкурентоспроможність продукції, тобто проаналізувати окремі складові конкурентоспроможності та прийняти рішення на короткостроковий період. За допомогою матричних методів існує можливість провести маркетингову оцінку ефективності діяльності підприємства шляхом використання двовимірних матриць та за умови наявності достовірної інформації щодо обсягів виробництва, збуту продукції. Перевагою матричних методів є їх простота, проведення достовірної оцінки конкурентоспроможності та недоліком є обмеженість даних, за якими проводять оцінку, складність оцінки темпів зростання ринку, неврахування достатньої кількості факторів. Індексні методи базуються на порівнянні рівня досліджуваного показника в звітному періоді до його рівня в базисному періоді, дозволяють оцінити вплив обраних чинників на зміну шуканого показника. Недоліком є складність розрахунків та значний обсяг даних. Перевагою графічних методів є простота, наочність, дозволяють графічно зобразити рівень конкурентоспроможності підприємства. Недоліком даних методів є обмеженість кількості факторів, що враховуються, нівелювання даних за умови застосування великої кількості характеристик. Щодо кількісних методів оцінки конкурентоспроможності треба відзначити, що використовуються відносні показники для визначення рівня конкурентоспроможності за визначеними видами діяльності та їх використання дозволяє визначити можливості підприємства у конкурентній боротьбі, прийняти ефективні управлінські рішення. Недоліком якісних методів є суб'єктивізм проведеної оцінки, відсутність математичного підтвердження отриманих даних експертної оцінки. Проте, на підставі їх застосування є можливість оцінити реальні факти, визначити недоліки в роботі, сильні сторони за умови використання достовірної інформації. За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства авторами було виділено спеціальні та комплексні методи [2; 5; 7; 11]. При використанні комплексних методів слід враховувати специфіку функціонування підприємств машинобудування та вони дозволяють охарактеризувати специфіку діяльності даних підприємств. Дані методи дозволяють врахувати діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, порівняти показники з конкурентами, визначити переваги, оцінити рівень конкурентоспроможності. Застосування спеціальних методів передбачає визначення рівня конкурентоспроможності лише за певними напрямками, тобто фінансовий, виробничий, маркетинговий, збутовий. За показниками і змінними,



що використовують під час аналізу наведено методи, що характеризують ринкові позиції, методи, що характеризують рівень менеджменту, методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність. Перевагою методів, що характеризують ринкові позиції є можливість проведення оцінки конкурентних позицій, визначення сильних та слабких сторін, вибір конкурентної стратегії, впровадження заходів для покращення розвитку. Методи, що характеризують рівень менеджменту дають змогу оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю, виробництвом, фінансами, збутом, визначити недоліки в конкурентній стратегії, напрями покращення діяльності, зміцнення конкурентних позицій. Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність дозволяють проаналізувати фінансовий стан підприємства, оцінити фінансову стійкість, платоспроможність, рентабельність, ділову активність, спрогнозувати показники діяльності, що дозволять визначити рівень конкурентоспроможності та прийняти ефективні управлінські рішення.

Слід зауважити, що у роботі Сахно В.І. було наведено такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [10]: методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, основані на теорії конкурентних переваг; матричні методи; інтегральний метод; методи, в основі яких лежить теорія якості товару. Тобто зазначено методи, які дозволяють проаналізувати положення підприємства на ринку, виявити слабкі сторони, обрати стратегію розвитку. Левицька А.О. систематизувала методи оцінки конкурентоспроможності на такі групи: матричні; графічні; індексні; аналітичні; комплексні [7]. Серед переваг матричних методів було визначено можливість оцінки різних напрямів діяльності, отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності, простота у використанні. Щодо недоліків даних методів, то відзначено можливість проведення оцінки конкурентоспроможності лише за двома характеристиками. Наведено значну кількість графічних методів та встановлено, що основною перевагою є простота використання, але вони не дозволяють оцінити загальний рівень конкурентоспроможності, спрогнозувати конкурентні переваги. Перевагою використання індексних методів є можливість аналізу показників конкурентів, галузевих показників, фінансового стану підприємства. Щодо аналітичних методів, то недоліком є складність розрахунків. Більш ефективними є комплексні методи оцінки, оскільки вони дозволяють всебічно проаналізувати діяльність підприємства, достовірно оцінити рівень конкурентоспроможності, виявити переваги та недоліки. Група авторів Колмакова О.М., Андріянова О.А. [6] здійснили ґрунтовний аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та серед основних було виділено: матричні методи (переваги: високий рівень достовірності оцінки; недоліки: потребує точних інформаційних даних, не дозволяє визначити причини погіршення конкурентоспроможності); методи, які ґрунтуються на процедурі оцінювання конкурентоспроможності товару, що виробляється або послуги, що надається підприємством (переваги: можливість оцінити конкурентоспроможність продукції та підприємства, використання маркетингових методів; недоліки: не дозволяє чітко визначити сильні та слабкі

сторони підприємства, охарактеризувати діяльність); методи, в основу яких покладено теорію ефективної конкуренції (переваги: аналіз різних елементів підприємства; недоліки: врахування лише конкурентних переваг, аналіз різнопланових показників, що можуть свідчити про хибний рівень конкурентоспроможності); методи, засновані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності (переваги: визначення динаміки конкурентоспроможності в майбутньому). Авторами було визначено переваги та недоліки даних методів та встановлено, що відсутня єдина методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Слід зауважити, що при здійсненні оцінки конкурентоспроможності доцільно дотримуватися комплексного підходу та аналізувати внутрішнє, зовнішнє середовище підприємства, фінансовий стан, ефективність господарської діяльності, показники роботи конкурентів, що комплексно дозволить оцінити конкурентні позиції, розробити стратегічні напрями покращення роботи, розвитку в майбутньому. За результатами дослідження слід відзначити, що на підприємствах машинобудування доцільним є впровадження стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. До таких напрямів слід віднести: покращення роботи відділу маркетингу; моніторинг оточуючого середовища; налагодження організаційно-технічного рівня виробництва; автоматизація виробництва; підвищення рівня професіоналізму працівників; навчання персоналу; використання сучасних методів та моделей управління; організація інноваційної діяльності; скорочення виробничого циклу та витрат; впровадження фінансових та інформаційних технологій; прогнозування ситуації на ринку; використання всіх можливостей підприємства; використання достовірних даних; використання ресурсозберігаючих технологій; виробництво нового виду продукції; трансформаційні зміни в управлінні; поглиблення спеціалізації виробництва; покращення якості продукції та наданих послуг; розширення асортиментного ряду; діагностика результатів діяльності; впровадження конкурентної стратегії; екологічна безпечність споживання; розвиток логістики; вдосконалення кредитного, податкового, інвестиційно-інноваційного механізму; пошук нових ринків збуту; структурна перебудова підприємства; доступ до якісної сировини, раціональне використання ресурсів. Використання стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності на підприємствах машинобудування матиме позитивний вплив на результати фінансово-господарської діяльності, сприятиме досягненню стратегічних цілей, виконанню поставлених завдань.

Існують **три типи конкуренції**:

- між продавцями та покупцями;
- між виробниками (зумовлена існуванням «ринку покупця», тобто домінуванням покупців над виробниками-продавцями);
- між споживачами (зумовлена існуванням «ринку продавця», тобто домінуванням продавців над споживачами-покупцями).

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію сформувалися підходи до **класифікації різних її видів**.

*Таблиця 1.1 – Види конкуренції*

**Види конкуренції**

Основні ознаки	Вид	Основні риси
1	2	3
1. За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник ринкових відносин прагне вибрати найкращі умови купівлі-продажу товарів і послуг
	Місцева	Конкурентна боротьба між учасниками ринкових відносин на обмеженій території
	Галузева	Конкурентна боротьба в одній з галузей ринку
	Міжгалузева	Суперництво представників різних галузей ринку за приманювання на свій бік покупців
	Національна	Суперництво вітчизняних продавців і покупців усередині певної країни
	Міжнародна	Боротьба підприємств, господарських об'єднань і держав різних країн на світовому ринку
2. За формою	Пряма	Конкурентна боротьба відбувається усередині категорії одного продукту або торговельної марки
	Непряма	Конкурентна боротьба розвертається між продуктами різних категорій, але які діють як альтернативні при купівельному виборі
3. За способами й характером задоволення споживчого попиту	Функціональна	Конкуренція між різними товарами (виробниками), що задовольняють одну певну людську потребу, тобто виконують одну загальну функцію
	Видова	Конкуренція розгортається між товарами (виробниками) одного виду, призначеними для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються один від одного за яким-небудь істотно важливим параметром
	Предметна	Конкуренція виникає між ідентичними товарами (виробниками), що відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими за якістю
4. За характером розвитку	Вільна	Наявність на ринку безлічі незалежних товаровласників; необмежений доступ на ринок всіх охочих; відсутність контролю за ринковими цінами
	Регульована	Втручання держави як гаранта економічних прав і обов'язків у процеси, що протікають в економіці з метою створення умов для розвитку ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності
5. За методами ведення конкуренції	Цінова	Вид конкурентної боротьби за допомогою штучної зміни цін на товари з метою витіснення й знищення конкурента й завоювання монопольного місця на ринку
	Нецінова	Конкуренція, яка ґрунтується на продажу товарів високої якості й надійності, що досягається за допомогою технічної переваги, використанні будь-яких законних засобів, крім зниження цін, з метою одержання нових споживачів

6. Залежно від моделі ринку	Досконала	Велика кількість компаній, що реалізують стандартну продукцію; контроль над ціною відсутній; абсолютно еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; відсутні перешкоди для організації бізнесу
	Монополістична	Велика кількість компаній, що реалізують диференційовану продукцію; вузький діапазон контролю цін; еластичний попит; використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр у галузь незначний
	Олігополістична	Невелика кількість компаній; діапазон контролю цін залежить від рівня погодженості їх дій; переважно нецінова конкуренція; наявність істотних перешкод для організації бізнесу
	Чиста монополія	Одна компанія, яка випускає унікальну продукцію, що не має ефективних замінників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших компаній заблокований
7. З урахуванням дотримання норм законодавства	Сумлінна	Основними методами є підвищення якості продукції, зниження цін і т. д. Однією з форм сумлінної конкуренції є цінова конкуренція, що використовується для видалення з ринку більш слабких суперників або проникнення на новий ринок
	Несумлінна	Дії суб'єктів, які господарюють, за дискредитацією конкурентів. Основні методи: економічне й промислове шлігунство, незаконне використання товарного знаку конкурентів і т. д.

**1. За масштабом розвитку конкуренція буває індивідуальною, місцевою, галузевою, міжгалузевою, національною та міжнародною.**

*Індивідуальна конкуренція* характеризується прагненням учасника ринкових відносин досягти найкращих умов купівлі-продажу товарів та послуг.

*Місцева конкуренція* характеризується обмеженістю території конкурентної боротьби між її учасниками.

*Галузева конкуренція* відбувається між учасниками однієї галузі. Умови ведення конкурентної боротьби залежать від специфіки та кількості учасників галузі. Об'єктами такої конкуренції є умови виробництва, ринки збуту, «портфелі» замовлень, затрати виробництва, якість продукції та послуг. Вона зумовлює зростання ефективності всієї галузі, кількісних і якісних показників, її подальший розвиток.

*Міжгалузева конкуренція* здійснюється між виробниками (підприємствами, підприємцями) даної галузі й виробниками інших галузей. Об'єктом такої конкуренції є більш висока норма прибутку (рентабельності) в тій чи іншій галузі, отже, і боротьба за вигідне вкладення капіталу. Ця конкуренція сприяє міжгалузевому переливанню капіталів і переміщенню ресурсів до більш ефективних галузей і сфер виробництва. Швидке переміщення капіталу і ресурсів від однієї галузі до іншої дає суспільству можливість найбільш раціонально використовувати засоби виробництва й робочу силу.

*Національна конкуренція* характеризується суперництвом виробників і покупців однієї країни. Всі продавці прагнуть ефективно продати свої товари та завоювати покупців, а покупці, у свою чергу, зацікавлені в покупці якісних товарів за прийнятними цінами.

*Міжнародна конкуренція* становить конкуренцію виробників на світовому ринку і включає в себе як галузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції. На світовому ринку панівна роль належить компаніям найбільш розвинутих країн. Міжнародна конкуренція сприяє зниженню

інтернаціональних витрат, збалансованому розвитку світового ринку, переливанню капіталу не тільки між галузями виробництва, але й між державами світової співдружності.

**Звідси конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- та мегарівні економічної системи.** Мікрорівень конкуренції (міжфірмова, або внутрішньогалузева конкуренція). Мезорівень конкуренції (міжгалузева конкуренція). Макро- та мегарівні конкуренції (міждержавна та міжрегіональна конкуренція).

**2. За формою конкуренція поділяється на пряму й непрямую.** За умови прямої конкуренції боротьба відбувається між підприємствами, що продають один продукт або торговельну марку. За умови непрямой конкуренції боротьба відбувається між підприємствами, що продають різні продукти, але мають однакові споживчі цінності для покупців.

**3. За способами й характером задоволення споживчого попиту виділяють функціональну, видову й предметну конкуренції.** Функціональна конкуренція - це конкуренція різних, але взаємозамінних товарів (товарів-субститутів), які задовольняють одну людську потребу. При видовій конкуренції продукти одного цільового призначення відрізняються іншими суттєвими параметрами. Предметна конкуренція здійснюється між продавцями, які пропонують ідентичний товар, що може відрізнитися тільки якістю.

**4. За характером розвитку розрізняють вільну та регульовану конкуренції.** За вільної конкуренції жодне з підприємств не може впливати на ринкову ціну, на ринку існує безліч незалежних товаровиробників, немає бар'єрів до вступу на ринок для всіх охочих. Регульована конкуренція відбувається під впливом держави у процеси, що протікають в економіці з метою розвитку та підтримки ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності.

**5. За методами ведення конкуренції розрізняють цінову та нецінову конкуренції.** Цінова конкуренція є однією з традиційних форм конкурентної боротьби, яка ґрунтується на маніпулюванні цінами. Вона може здійснюватися багатьма способами: зниженням цін, локальними змінами цін, сезонними розпродажами, наданням більшого обсягу послуг за існуючими цінами, подовженням термінів споживчого кредиту тощо. Застосовується цінова конкуренція здебільшого для проникнення на вже засвоєний ринок або виштовхування з ринку слабших суперників.

Нецінова конкуренція є більш ефективною й більш сучасною формою конкурентної боротьби. Ця боротьба ґрунтується на наданні споживачам продукції більш високої якості або нової споживчої вартості, що стає вагомим бар'єром для конкурентів, тому що для копіювання таких конкурентних переваг конкурентам потрібно багато часу та коштів. Велика роль у неціновій конкуренції відводиться маркетинговим дослідженням, до- і післяпродажному обслуговуванню покупця, реклама.

**6. Залежно від моделі ринку розрізняють наступні види конкуренції:**

Досконала конкуренція характеризується поліполією, тобто великою кількістю продавців і покупців того самого товару. Серед основних ознак

досконалої конкуренції слід виділити такі: формування ціни на однорідні товари відбувається без прямого впливу продавців, оскільки при збільшенні ціни всі покупці відразу ж переходять до конкурентів, при зниженні ціни продавець не в змозі задовольнити весь попит, який буде орієнтовано на нього, через його незначну частку на ринку; відсутні, або малі бар'єри для входу на ринок в довгостроковому періоді; кожен продавець і покупець має повну інформацію про ціну, кількість продукту, витрати й попит на ринку. Жоден реальний ринок не відповідає всім перерахованим умовам. У практиці функціонування вітчизняних підприємств конкуренція, звичайно, є недосконалою. Прикладами недосконалої конкуренції є монополістична та олігополістична конкуренції.

За умов *монополістичної конкуренції* велика кількість виробників пропонує схожу, але не ідентичну продукцію, тобто на ринку присутня диференційована продукція. Диференціація виражається якістю продукту чи послуг, що формує цінові конкурентні переваги для виробників, умовами післяпродажного обслуговування (для товарів тривалого користування), близьким розміщенням до покупців, інтенсивністю реклами тощо. Монопольність полягає в тому, що кожне підприємство за умов диференціації продукції може підвищувати й знижувати ціну на неї незалежно від дій конкурентів, хоч ця влада і обмежується наявністю виробників аналогічних товарів. Монополістична конкуренція відрізняється від досконалої за наступними ознаками: на ринку продаються не гомогенні, а гетерогенні товари; для учасників ринку немає повної прозорості ринку, тому вони діють не завжди відповідно до економічних принципів; підприємства прагнуть розширити свою сферу переваг шляхом індивідуалізації своєї продукції; доступ на ринок для нових продавців при монополістичній конкуренції ускладнений через наявність переваг.

*Олігополістична конкуренція* характеризується невеликою кількістю учасників конкуренції (в межах десятка). Класичним прикладом олігополії є «велика трійка» в США – «Дженерал моторс», «Форд», «Крайслер». За умов олігополії можуть вироблятися як однорідні, так і диференційовані товари. Однорідність найчастіше зустрічається на ринках сировини й напівфабрикатів: руди, нафти, сталі, цементу тощо; диференціація – на ринках споживчих товарів. Між підприємствами-олігополістами укладаються монополістичні угоди щодо встановлення цін, розподілу ринків або щодо інших способів обмеження конкуренції між ними. Доведено, що конкуренція на олігополістичному ринку інтенсивніша, тоді коли нижчий рівень концентрації виробництва (велика кількість підприємств) і навпаки. Важливу роль у характері конкурентних відносин на такому ринку відіграють обсяг і структура тієї інформації про конкурентів і про умови попиту, якою володіють підприємства: чим менше такої інформації, тим конкурентнішою буде поведінка підприємств. За олігополії ціни мають тенденцію до стійкої фіксації й змінюються не так часто. Типовим є лідерство в цінах, коли їх переважно диктує одне провідне підприємство, інші ж олігополісти погоджуються з лідером. Доступ до ринку новим продавцям ускладнений.

*Монополія* – це підприємство або група підприємств, що випускають значну частину продукції даної галузі, або декількох галузей і можуть диктувати ринку ціни. Чиста монополія – різновид монополії, за якої на ринку діє лише один виробник (продавець), що реалізує товар, у якого немає близьких замінників. Відповідно до причин виникнення монополії бувають: природні, адміністративні та економічні. Природна монополія виникає внаслідок об'єктивних причин. По-перше, вона може з'явитись у випадку, коли весь обсяг певного товару чи послуги є продуктом однієї чи кількох фірм. По-друге, ця форма монополії виникає в сільському господарстві та добувних галузях промисловості. Адміністративна монополія виникає внаслідок дії державних органів, що надають окремим фірмам виключні права на виконання певного роду діяльності. Економічна монополія, яка є найбільш поширеною, зростає на основі закономірностей господарського розвитку. Перший шлях, що веде до неї, здійснюється через концентрацію виробництва, а другий базується на централізації капіталів.

**7. З огляду на дотримання норм законодавства конкуренцію можна умовно поділити на сумлінну й несумлінну.** За сумлінної конкуренції підприємства використовують такі методи: зниження цін («війна цін»); підвищення якості продукції; розвиток до- й післяпродажного обслуговування; створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. Поряд з методами сумлінної конкуренції існують і інші, менш законні методи ведення конкурентної боротьби – несумлінна конкуренція. За несумлінної конкуренції підприємства використовують такі методи: економічне (промислове) шпигунство; підробка продукції конкурентів; підкуп і шантаж; обман споживачів; махінації з діловою звітністю; валютні махінації; приховування дефектів тощо.

Під **конкурентним середовищем** розуміють сукупність зовнішніх щодо конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. При цьому важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, а передусім відносинами між ними. На розвиток конкуренції і формування конкурентного середовища значний вплив здійснюють **фактори ведення конкурентної боротьби**.



Основні ознаки	Вид фактора	Основні риси
1	2	3
Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	Внутрішні	Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств — складових конкурентного середовища, стану їх ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту
	Зовнішні	Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня
За джерелами походження зовнішніх факторів	Локальні фактори	Фактори, які виникають на рівні взаємодії між підприємствами певного регіону
	Фактори мезорівня (галузеві)	Визначаються функціонуванням галузі як системи; до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту
	Макроекономічні	Відображають умови функціонування національних економік, а саме загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури
	Фактори світової економіки	До них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі
	Фактори глобальної економіки	Включають поширення ринкової економічної моделі на всі регіони світу, зменшення можливостей держав контролювати внутрішні соціально-економічні процеси, стирання межі між зовнішньою і внутрішньою політикою держав, стимулювання процесу демократизації світової спільноти, зростання впливу міжнародних організацій, регіональних об'єднань, транснаціональних компаній

Залежно від сфери походження	Наукові	Пов'язані з розвитком науки як провідної ланки системи «наука — техніка — виробництво», важливим при цьому є врахування інноваційного характеру економічного розвитку
	Техніко-технологічні	Характеризуються розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також науку, відображають стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технологій, продуктивність і надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів
	Управлінські	Характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу й оперативного регулювання
	Економічні	Відображають стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів в економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктури, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей
	Соціально-демографічні	Відображають стан та динаміку соціальних та демографічних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях. Вплив цієї групи факторів на конкурентне середовище є двобічним: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку; з іншого боку, ці фактори певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності складових конкурентного середовища
	Географічні	Пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами, зокрема, корисними копалинами
	Екологічні	Характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом навколишнього природного середовища. До цієї групи слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд
	Політичні	Здійснюють суттєвий вплив на конкурентне середовище; серед найголовніших політичних факторів можна виділити, у першу чергу, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу. Група політичних факторів має однозначно зовнішній характер походження по відношенню до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства майже повністю відсутня



Залежно від свого характеру фактора	Загальні	Здійснюють вплив на всі складові конкурентного середовища без винятку
	Специфічні	Здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють у межах, наприклад, певної галузі або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку
	Індивідуальні	Обумовлює зміни лише окремої складової конкурентного середовища
Залежно від тривалості дії	Постійні	Визначають загальний стан та динаміку конкурентного середовища
	Тимчасові	Змінюють цей стан внаслідок тих чи інших подій
Залежно від рівня взаємообумовленості	Незалежні (первинні)	Самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій
	Похідні (вторинні)	Становлять опосередкований результат дії первинних факторів
Залежно від ступеня корисності	Стимулювальні	Сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства
	Дестимулювальні	Здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності
Залежно від ролі факторів у забезпеченні підприємства конкурентною перевагою, конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства	Основні	Вплив на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства
	Другорядні	Вплив на конкурентне середовище не є визначальним – фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування складових конкурентного середовища

Центральною в питанні формування конкурентного середовища є *модель «П'яти сил конкуренції» Майкла Портера*, оскільки саме її складові - основні чинники конкурентного середовища будь-якого підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки. За цією моделлю стан та інтенсивність конкуренції на певному ринку визначаються впливом таких конкурентних сил:

- 1) суперництвом між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- 2) конкуренцією з боку товарів, які виробляються фірмами інших галузей і які є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможними за ціною;
- 3) загрозою входження в галузь нових конкурентів;
- 4) економічними можливостями та торговельними спроможностями постачальників;
- 5) економічними можливостями та купівельними спроможностями покупців.



Рис. 1 - Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера

У класичній моделі конкурентного середовища М. Портера значення та сила впливу кожного з чинників конкуренції (суперництво між існуючими конкурентами; загроза заміщення; входження нових конкурентів; здатність постачальників завищувати ціну; здатність покупців збивати ціну) змінюються від ринку до ринку і визначають ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, оскільки для підтримування конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР) або втрачати прибуток через зниження цін. П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на входження в галузі — всі вони є «конкурентами» підприємства на певному ринку та відіграють різну роль залежно від обставин. Конкуренцію у такому широкому значенні можна визначити як розширене суперництво. Спільно ці п'ять чинників визначають інтенсивність галузевої конкуренції.

*1.2. Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію. Поведінковий, структурний та функціональний підходи до розуміння конкуренції. Класичні та неокласичні теорії досконалої та недосконалої конкуренції (А.Сміт, Д.Рікардо, Г.Хамберлер, А.Маршал, Ф.Едجوут, Дж. Робінсон та Е. Чемберлен). Теорії ефективної конкуренції Шумпетера та Хаска. Сучасні економічні моделі міжнародної конкуренції.*

Еволюція економічних вчень конкуренції характеризується зміною поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції.

Таблиця 1.2 – Трансформація економічних теорій та конкуренції

### Трансформація економічних теорій та конкуренції

Теорії, представники	Зміст теорій
Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з другого – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів. Конкуренція базувалась на ідеальній схемі виробничих відносин
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Конкуренція слугувала ідеальним механізмом встановлення рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечувала розвиток технологій та споживацьких переваг на основі визначених відносних цін
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Вона розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства

Витоками теорії конкурентних переваг виступають методологічні підходи, сформовані в межах теорії конкуренції.

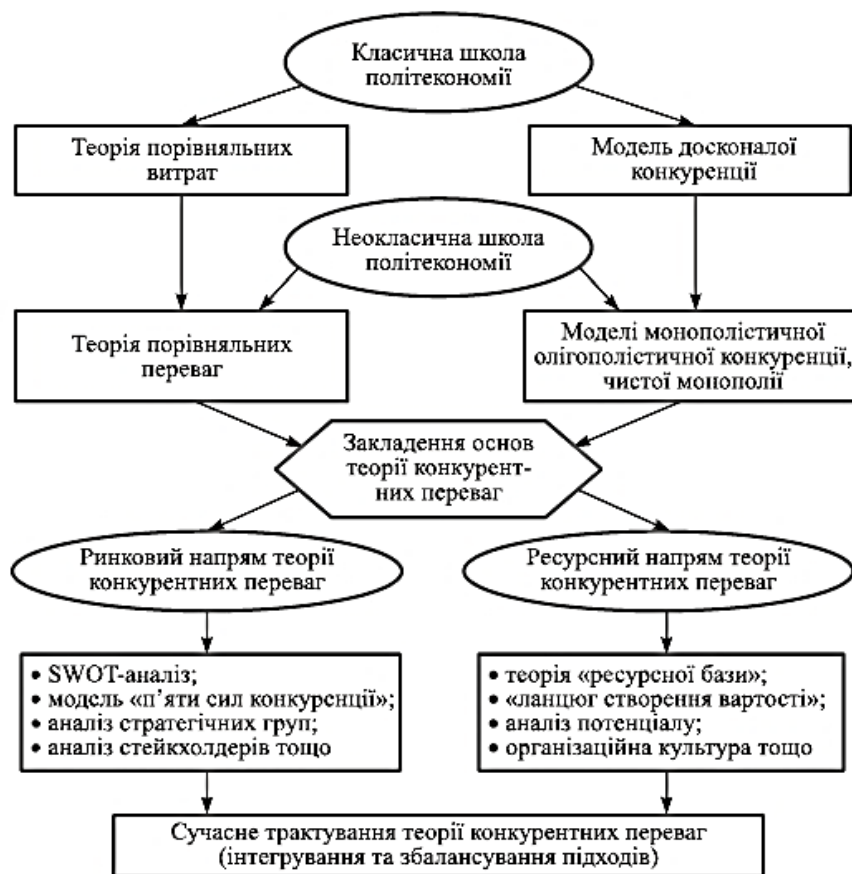


Рис. 1.2 – Класична політекономія

Перший вагомий внесок у дослідження конкуренції зробила класична політекономія. Її представники на базі багаторічних досліджень сформували принципи досконалої конкуренції, за якої головним координуючим елементом ринку є цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні економічній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Початок створення теорії порівняльних переваг відносять до кінця 18 - початку 19 ст., коли в працях А. Сміта і Д. Рікардо були викладені принцип абсолютних витрат й основні положення теорії порівняльних витрат. Згідно з принципом абсолютних витрат Адама Сміта слід імпортувати товар із країни, де витрати на його виробництво абсолютно менші, а експортувати ті товари, витрати на виробництво яких нижчі, ніж у експортера. Розробляючи теорію порівняльних витрат, Давид Рікардо на прикладах довів, що «абсолютна перевага у витратах» є не обов'язковою умовою торгового обміну. Достатньо, щоб країни, які вступають у торговельні відносини, різнилися порівняльними витратами.

Модифікацію теорії порівняльних витрат у теорію порівняльних переваг пов'язують із працями шведських економістів Е. Хекшера та Б. Оліна. Сутність висновків цих учених, так званої теореми Хекшера - Оліна, полягає у

такому: країна експортує товари, у виробництві яких найефективніше використані надлишкові фактори виробництва, а імпортує товари, продукування яких потребує витрачання дефіцитних факторів виробництва. Математичний опис цієї теорії належить П. Самуельсону і В. Столперу. Подальшого розвитку теорія порівняльних переваг набула у працях В. Леонтьєва. Його висновки суперечили висновкам Е. Хекшера та Б. Оліна й отримали назву «парадокс Леонтьєва». На статистичних матеріалах 1949 р. Леонтьєв показав, що не зважаючи на поширену у той час думку про забезпеченість США капіталом, в експорті переважали трудомісткі товари.

Подальший розвиток теорії конкуренції був пов'язаний зі зміщенням акцентів з макро- на мікрорівень, і з поступовим розробленням теорії конкурентних переваг. У 1957 р. Ф. Селзнік у книзі «Керівництво в адмініструванні» вводить поняття «ключові компетенції» і веде мову про необхідність встановлення відповідності між внутрішнім станом організації та її зовнішнім оточенням у процесі розроблення стратегії організації. Ця ідея конкретизується Кеннетом Ендрюсом у базовому підручнику «Політика бізнесу», підготовленому групою викладачів Гарвардського університету. У ньому, як і в наступних своїх працях, К. Ендрюс наголошує на оцінюванні зовнішніх загроз і можливостей, сильних і слабких сторін організації, тобто на SWOT-аналізі як передумові формування фірмової стратегії. У 1980 і 1985 рр. вийшли друком книги Майкла Портера «Стратегія конкуренції» та «Конкурентна перевага», якими розпочався новий етап у розвитку стратегічного управління. У цих працях М. Портер заклав основи та розробив теорію конкурентних переваг, ключовими положеннями якої є такі:

1. Існує два основних типи конкурентних переваг підприємства - низькі витрати та диференціація, які у комбінації з масштабами конкурентного бізнесу дають змогу розробити три генеричні (родові, базові) стратегії - лідерство у витратах, диференціація та фокусування, що сприяють досягненню фірмою результатів, вищих за середньогалузеві.

2. Для досягнення успіху фірма повинна сконцентрувати зусилля на реалізації однієї з трьох типових стратегій. За визначенням М. Портера, «компанія, яка дотримується то однієї базової стратегії, то іншої, залишається неспроможною довести жодної з них до кінця, застрягає на півдорозі».

3. Стан конкуренції в галузі є результатом дії п'яти конкурентних сил:

- суперництва серед існуючих фірм; - загрози входження у галузь нових підприємств;
- впливу постачальників;
- загрози виробництва заміників;
- впливу покупців. На думку М. Портера, структурний аналіз є фундаментом для формування стратегії конкуренції.

4. Фірми досягають конкурентних переваг, коли знаходять нові способи конкуренції в галузі, тобто здійснюють нововведення. Найтипівішими причинами новацій, що дають конкурентні переваги, є: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; поява нового сегменту галузі;

зміна вартості або наявності компонентів виробництва; зміна урядового регулювання.

5. Проміжок часу, протягом якого підприємству вдається утримати конкурентну перевагу, залежить від трьох чинників:

- характеру джерела конкурентної переваги, тобто складності її копіювання (переваги низького та високого рангу);
- кількості наявних у фірми джерел конкурентної переваги;
- постійного вдосконалення всіх процесів, пошуку перспективних нововведень. У кінцевому підсумку для підтримування конкурентної переваги необхідно розширювати набір джерел і вдосконалювати їх, прямуючи до переваг більш високого порядку, які довше зберігаються.

Наприкінці 80-х років 20-го ст., на протигагу домінуючому у 50 -70-х роках ринково-орієнтованому підходу, в теорії конкурентних переваг почав формуватися ресурсний підхід, згідно з яким досягнення підприємством стратегічного успіху є неможливим без володіння ним унікальними ресурсами, без переваг у навиках, уміннях, ресурсах та їх використанні. Д. Дей і Р. Венслі в межах ринкового підходу виокремлюють два напрями діагностики конкурентних переваг: акцентований на споживачах і на конкурентах. Зазвичай фірми виявляють схильність або до першого або до другого напрямку, тоді як необхідним є збереження балансу між ними.

Увага багатьох дослідників зосередилася саме на внутрішньо обумовлених чинниках успіху підприємств. Історично основою ресурсного напрямку теорії конкурентних переваг стала теорія ресурсної бази, запропонована Біргером Вернерфельтом у 1984 р. Основні положення цієї теорії:

1. Погляд на фірму з позиції наявних у неї ресурсів веде до висновків, суттєво відмінних від одержуваних за традиційного продуктового підходу.
2. Є можливість визначити типи ресурсів, які зумовлюють високі прибутки підприємств.
3. Стратегія підприємства повинна передбачати досягнення рівноваги між експлуатацією існуючих ресурсів і розвитком нових.

Пізніше Б. Вернерфельт визнав, що його теорія не «користувалася попитом» до 1990 р., коли поширилися ідеї К. Прахалада та Г. Хемела. У своїх статтях та у книзі «Конкуруючи за майбутнє» К. Прахалад і Г. Хемел наголошують на динамічному підході до розвитку спроможностей фірми. За такого підходу стратегічний менеджмент розглядається як процес «колективного навчання», спрямований на створення і використання унікальних ключових компетенцій, відтворення яких конкурентами є дуже складним. Також К. Прахалад і Г. Хемел застосовують поняття «стратегічних намірів», які підприємство свідомо встановлює з певним перевищенням відносно наявних ресурсів. Концепція стратегічних намірів і базових компетенцій набула подальшого розвитку та увійшла до складу концепції стратегічної платформи, вперше висвітленої в статті директора Бостонської консультативної групи Ж. Мілана. Стратегічна платформа підприємства об'єднує його ресурси, базові

компетенції та організаційні можливості в такий спосіб, який забезпечує підприємству довготривалу конкурентоспроможність.

В останні роки все більше науковців вважають, що і ринковий, і ресурсний підходи теорії конкурентної переваги, якщо їх розглядати окремо, є односторонніми і не забезпечують максимального успіху. Вони не суперечать, а скоріше доповнюють один одного, що вимагає їх збалансованого поєднання. Насправді, стратегічний успіх підприємства залежить від його вміння вчасно відстежувати релевантні зміни у конкурентному середовищі, з одного боку, і розвивати власні ключові компетенції адекватно до цих змін — з іншого.

*1.3. Міжнародна конкурентоспроможність: основні категорії та поняття. Принципи конкурентних переваг у міжнародному суперництві: нововведення, система створення цінностей, безперервні поліпшення, вдосконалення джерел, глобальний підхід до стратегії.*

**Міжнародна конкурентоспроможність країни** — це здатність країни створити таке національне бізнес-середовище за умов вільного і справедливого ринку, в якому вітчизняні товаровиробники можуть постійно розвивати свої конкурентні переваги та займати і утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку, завдяки: потужному економічному потенціалу, що забезпечує динамічне зростання економіки на інноваційній основі; розвинутій системі ринкових інститутів; володінню значним інтелектуальним капіталом та інвестиційними ресурсами; гнучким реагуванням на зміни світової кон'юнктури та, відповідно до цього, диверсифікацією виробництва, максимально відстоюючи реалізацію національних інтересів заради економічної безпеки та високих стандартів життя населення.

**Конкурентоспроможність нації** представляє собою утвердження й зростання вагомості у світовому співтоваристві інтелектуального потенціалу держави, яка забезпечує високі темпи економічного зростання на основі нововведень.

**Конкурентний статус держави** - це визнаний світовою спільнотою бренд держави за універсальними стандартами, такими як людський розвиток, політична та економічна стабільність, економічна безпека. Конкурентний статус країни вважаємо високим, якщо конкурентні позиції її суб'єктів на міжнародних ринках зростатимуть, а внутрішнє середовище залишатиметься привабливим для інвесторів.

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

у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності країни. Визначальною є інноваційна складова їх конкурентоспроможності та динаміка галузевої структури з випереджувальним розвитком технологічного сектора національної економіки.

Важливе значення в теорії конкурентоспроможності відводиться **кластерам**, як сконцентрованим за географічними ознаками групам взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаним з їх діяльністю організаціям у певних сферах, які конкурують, а разом з тим і ведуть спільну роботу. Високу конкурентоспроможність і економічне зростання обумовлюють чинники, які стимулюють оперативне поширення нових технологій, особливого значення набувають характер і структура взаємодії науки, освіти, фінансування, державної політики та промисловості. Саме інноваційні кластери мають у своїй основі стійку систему передачі нових знань, технологій, продукції, котру називають **технологічною мережею**. Підприємства кластера мають можливість отримати додаткові конкурентні переваги, здійснюючи внутрішню спеціалізацію, стандартизацію, мінімізуючи витрати на впровадження інновацій. Особливістю кластерів є наявність у їхньому складі гнучких малих інноваційних підприємств, особливо венчурних, що дає змогу формувати інноваційні «точки зростання», отримувати синергічні ефекти. Найголовніша особливість - це наявність у кластерах венчурного капіталу, за допомогою якого і фінансуються нововведення.

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

- 1) договори, які встановлюють режим торгівлі між двома країнами або країни і групи країн;
- 2) договори, які регулюють майнові відносини, що з'являються в результаті укладання зовнішньоекономічних контрактів.

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

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

**Ніша ринку** - це, по-перше, порівняно новий інноваційний вид бізнесу або виробничої діяльності (не обов'язково в науково-технічному плані, а й просто за видом обслуговування або формою господарювання); по-друге, дуже невелика за ємністю, вузькоспеціалізована галузь господарської діяльності. Ніша ринку перебуває на стику двох або більше сегментів ринку. Вибір ніші залежить від її привабливості. Суперниками діючої в ніші фірми можуть бути як інші фірми ніші, так і фірми інших частин галузі.

Для досягнення конкурентної переваги цільова ніша повинна мати такі якості:

- 1) покупці мають володіти різноманітними потребами;



2) ланцюг виробництва - витрат повинен відрізнятись від аналогічного ланцюга, який характерний для іншої ніші.

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

- політична і економічна стабільність;
- витрати виробництва;
- транспортна інфраструктура;
- державні пільги і стимули;
- наявність як кваліфікованої так і відносно дешевої робочої сили;
- наявність потрібних постачальників сировини, матеріалів тощо.

Досить суттєве значення при аналізі переваги того чи іншого варіанта виходу фірми на новий міжнародний ринок має *потенційна величина трансакційних витрат*. Необхідна особлива ретельність вибору партнерів за трансакціями. У протилежному випадку досить високі трансакційні витрати зроблять неефективним прийняття того чи іншого, на перший погляд, вигідного варіанта виходу фірми на новий ринок.

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

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

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається певними *принципами*.

*Конкурентна перевага випливає 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. Наприклад, фірма «Соні» була першою фірмою, яка застосувала транзистори в радіоприймачах. Фірма «Боїнг» стала піонером у висуванні концепції сімейства авіалайнерів і перша у своїй галузі стала наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма «Ямаха» перейшла до автоматизації виробництва фортеп'яно, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми «Сендуїк» та «Атлас Копко» першими запропонували «шведський метод» ведення гірських розробок. Нововведення можуть проявитися в новій конструкції виробу, новому виробничому процесі, новому підході до маркетингу або новому способі навчання чи організації. Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма потребує зовсім нових покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою.

*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 часто приходиться як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею. Гарним прикладом у цій справі може бути палійська компанія з виробництва одягу «Бенеттон». У цій фірмі продукція випускається через мережу незалежних виробничих одиниць, що належать фірмі і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найсучасніші інформаційні системи. Наявність у країні постачальників і споживачів світового класу є важливою позитивною якістю і асоціюється з міжнародною перевагою в численних галузях.

*Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням.* Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Наприклад, корейські фірми зрівнялися з японськими фірмами у здатності вести масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном. Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими, то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники. Деякі фірми можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відношення з клієнтом та ін. Але з часом динамічніші суперники знаходять спосіб обійти ці переваги завдяки більш ефективному способу ведення справи. Разом з тим 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. Джерела переваги розрізняються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Такі переваги дають: вартість основних фондів, які діють у фірмі, порядок у поводженні з власністю, і розраховані на разове використання проектні концепції. Всі такі переваги легко скопіювати. Переваги ж вищого порядку і більш довгочасної дії подібні до фірмових знаків, які міцно утвердилися, і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку або спеціальних прийомів у питаннях поводження з власністю. Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння добре підготовленими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями. Для підтримки конкурентних переваг фірма повинна відмовлятися від своїх старих переваг на користь нових.

*Підтримання переваг потребує глобального підходу до стратегії.* Фірма не може довго підтримувати перевагу в міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює своїх переваг, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти. Наприклад, німецькі хімічні компанії

застосовують у широких масштабах виробництво за рубежом і розкидану по всьому світу збутову мережу для того, щоб закріпити своє лідируюче становище.

## Тема 2. Конкурентне середовище підприємства

*2.1. Конкурентоспроможність товару. Чинники конкурентоспроможності продукції (послуги): техніко-економічні, комерційні, нормативно-правові. Фактори конкурентоспроможності товару за стадіями відтворення продукту. Виробнича стадія. Стадія продажу. Стадія споживання, користування. Критерій конкурентоспроможності товару. Основні критерії конкурентоспроможності товарів: рівень якості товару та його стабільність, соціальна адресність, достовірність, безпечність, споживча новизна товару, імідж товару, інформативність товару, ціна споживання товару. Критерії конкурентоспроможності послуг (критерій результату виконання послуги, критерій умов обслуговування, критерій культури обслуговування, критерій доступності послуги). Класифікація чинників конкурентоспроможності.*

Поняття «конкурентоспроможність» (КСП) як економічна категорія означає здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку. Однак сучасна наука про теорію стратегії не дає як єдиного загальноприйнятого трактування змісту категорії «конкурентоспроможність», так і єдиного загальноприйнятого підходу до методів її оцінки й формування.

Таблиця 2.1 – Визначення

**Визначення конкурентоспроможності**

Автор	Визначення
1	2
А. Воронкова, Г. Теплинський, В. Комісаренко	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє положення на ринку або розширювати займаний сектор ринку
А. Градов	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами
В. Єрмолов	Конкурентоспроможність виробника становить відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами й послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність – це властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг

В. Коршунов	Конкурентоспроможність визначається як «реальна й потенційна можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
І. Отенко	Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, основними напрямками якого виступають здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства й потенціал ринку
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги»
О. Тищенко	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до одержання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і знову створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – «це можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні й за її межами»
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність підприємства – реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентів

Основними *ознаками конкурентоспроможності* як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

— *відносний (порівняльний) характер* — конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

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

— *часовий характер* (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує місце суб'єкта в конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Існують різні підходи до *класифікації КСП*.

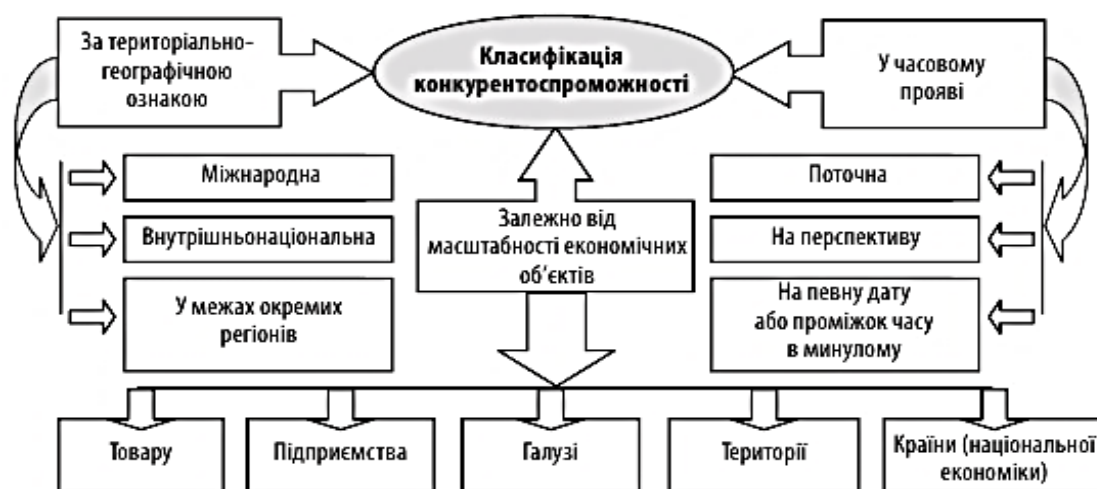


Рис. 2.1. - Класифікація поняття «Конкурентоспроможність»

У вітчизняних дослідженнях проблема КСП частіше розглядалася винятково з позицій КСП продукції. Такий підхід був обумовлений тим, що в

період панування адміністративно-командної системи управління відкритої конкуренції між підприємствами не існувало і не було необхідності говорити про їх здатність конкурувати. Положення змінилося з переходом на нові принципи господарювання.

**КСП товару** – це властивість продукту, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними продуктами, представленими на ринку. Тобто це можливість задоволення сукупних вимог ринку до продукту, що забезпечує підприємцеві одержання певної норми прибутку. КСП продукції визначається її технічними, якісними, ергономічними й іншими характеристиками, які мають відповідати, як мінімум, рівню аналогічних характеристик конкурентів або мати більш низьку ціну при гірших характеристиках, а як максимум – перевершувати характеристики продукції, що випускається конкурентами, і мати економічну привабливість для покупця.

Найчастіше, коли йдеться про конкурентоспроможність товару, мають на увазі:

- властивість товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами, представленими на даному ринку;
- характеристику товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- спроможність товару відповідати вимогам даного ринку у період, що розглядається.

**Параметри КСП** продукції підрозділяються на технічні, нормативні й економічні:

1) *технічні параметри* становлять характеристику властивостей товару, що визначають основні сфери його застосування, функції, які він повинен виконувати у процесі споживання або експлуатації. До цієї групи зазвичай входять як приватні параметри, що відбивають специфіку конкретного товару (наприклад, для двигунів це може бути потужність і кількість оборотів), так і більш загальні (такі, як надійність, довговічність та ін.);

2) *нормативні параметри* визначають відповідність товару стандартам, технічним умовам, нормативним актам і законодавству. До них належить можливий збиток навколишньому середовищу внаслідок споживання або експлуатації товару, відповідність технічних параметрів, які діють на конкретному ринку, стандартам, технічним умовам і т. п.;

3) *економічні параметри* визначають, з одного боку, економічний ефект від споживання або експлуатації товару, а з іншого (рівень витрат, що виникають у зв'язку з його придбанням і споживанням, тобто відображають вплив товару на економіку споживача).

Продукція у процесі відтворення проходить чотири стадії: виробничу, розподілу, обміну і споживання. Оскільки розподіл і обмін як фази відбуваються

у процесі продажу, у таблиці наведено фактори КПр за трьома сферами проходження.

Таблиця 2.2 – Фактори конкурентоспроможності продукції за стадіями відтворення

**Фактори конкурентоспроможності продукції за стадіями відтворення [4, с. 232]**

Стадії відтворення продукції	Фактори
1	2
Виробнича стадія	- <i>технічні</i> : якість, міцність, надійність, безпечність; - <i>економічні</i> : матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація; - <i>естетичні</i> : художня виразність та колорит, раціональна організація форми, цілісність композиції; - <i>екологічні</i> : вплив на природне та предметне середовища; - <i>експлуатаційні</i> : простота користування (приготування), комфортність, ремонтпридатність, зручність в експлуатації
Стадія продажу	- <i>споруда крамниці</i> : інтер'єр, ергономічні умови; - <i>процес продажу</i> : кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов; - <i>сервіс у процесі продажу</i> : консультація персоналу, доставка, підганання, монтаж, встановлення на місці; - <i>гуртовий продаж</i> : франчайзинг, мерчендайзинг, торгова мережа, дистриб'ютори; - <i>умови контракту</i> : ціна, знижка, система оплати; - <i>законодавство з регулювання обміну</i> : мито, податки, дотації, правовий захист товару
Споживання, користування	- <i>сервіс у процесі користування, споживання</i> : мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування; - <i>післяпродажний період</i> : використання за повторним призначенням, продовження експлуатації через оновлення

Як видно з табл., більшість складових конкурентоспроможності походять з виробничої сфери і тільки певна їх частина - з торговельної. Із великої кількості факторів КПр на ринку пріоритетну роль відіграють такі:

- корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що встановлюються до окремого типу і виду продукції з боку споживача);

- ціна продукції (за однакової корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

- інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

**Критерій конкурентоспроможності товару** — це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності. До основних критеріїв конкурентоспроможності належать:

- рівень якості товару та його стабільність;
- соціальна адресність;
- безпечність;
- споживча новизна товару;

- імідж товару;
- інформативність товару;
- ціна споживання товару.

Таблиця 2.3 – Критерії конкурентоспроможності продукції

**Критерії конкурентоспроможності продукції [8, 9]**

Критерії	Характеристики
1	2
<i>Товарів</i>	
Рівень якості товару та його стабільність	Якість товару – це здатність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога конкурента. Стабільність рівня якості товарів визначається значеннями показників якості, зокрема рівнем браку, числом повернень бракованих партій, числом і сумою рекламаций, незмінністю низки органолептичних характеристик
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару служить для прямої зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. При розрахунку ціни слід зважати на цінність товарів. Облік градації товарів і послуг за якістю (гатунок, марки, класи) дозволяє забезпечувати адекватність ціни якості

Соціальна адресність	Відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками, рівнем доходу) або конкретного покупця (пов'язані і з станом здоров'я, особливостями шкіри, форми і розміру фігури; індивідуальними смаками; рівнем доходу)
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захищене маркування товарів, сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні знаки на тарі, статус експерта, що підтверджує достовірність товару, місце продажу товару
Безпечність	Безпека продукції – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування й утилізації, а також безпека виконання роботи. Властивості безпеки: механічна безпека; безпека від шуму і вібрацій; термічна безпека; електрична безпека; електромагнітна безпека; хімічна безпека; біологічна безпека; пожежна безпека; безпека від вибухів; радіаційна безпека
Споживча новизна товару	Новий товар - це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що сформувалися. Властивості товару, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар», – прояв новизни. Якщо об'єктом оцінювання новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом – кваліфікований споживач, то її слід вважати споживчою новизною
Імідж товару	Популярність і репутація (позитивні відгуки) товарів, які підтверджені їхньою якістю. Імідж продукції переноситься і на підприємство-виробника. Один із важливих пунктів програми ефективного іміджу – затвердження суб'єкта і його товару на визначеному сегменті ринку
Інформативність товару	Здатність виразити свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Загальними вимогами до товарної інформації є достовірність, доступність, достатність, довірчість
Критерій результату виконання послуги	Критерій регламентований стандартами на матеріальні послуги. Для оцінювання результату виконання соціально-культурних послуг думки споживача недостатньо, тому виникає потреба участі експертів і застосування спеціальних стандартів
Критерій умов обслуговування	Критерій визначається матеріально-технічною базою організації і набором послуг, які вона надає. Він повинен охоплювати лише ті послуги, які створюють зручності споживачу
Критерій культури обслуговування	Критерій регламентований спеціальними стандартами, що визначають вимоги до обслуговуючого персоналу. Особливу роль він відіграє у забезпеченні якості та конкурентоспроможності послуг торгівлі і ресторанного господарства
Критерій доступності послуги	Критерій охоплює затрати грошових коштів і часу. Витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують затрати часу клієнта на безпосередній контакт із виконавцем послуги



Щодо *конкурентоспроможності послуг*, то перші три критерії визначають корисність послуги, причому перелік одиничних показників першого критерію специфічний для кожної групи послуги, а зміст другого і третього критеріїв загалом ідентичний для всіх груп послуг. Поряд із цими критеріями виокремлюють також організаційні критерії (умови збуту, якість обслуговування і післяпродажну діяльність), але їх неможливо виміряти навіть за допомогою бальної шкали через вплив на них занадто великої кількості факторів.

Під *чинниками конкурентоспроможності* прийнято розуміти безпосередні причини, наявність котрих необхідна та достатня для зміни одного чи декількох критеріїв конкурентоспроможності. Класифікацію чинників КПр наведено в табл.

Таблиця 2.3 – Чинники конкурентоспроможності продукції

**Чинники конкурентоспроможності продукції [8, 9]**

Класифікаційні ознаки	Види та характеристики чинників
1	2
Сфера дії	- макроекономічні (діють на рівні держав і галузей країни); - мікроекономічні (діють на рівні підприємств, продукції)
Соціально-економічна природа	- ресурси (інтелектуально-кадрові, матеріально-технічні, фінансово-інвестиційні); - інфраструктура (якість інфраструктури і плата за користування нею)
Джерела походження	- природні (природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила); - штучні (для створення чинників потрібні значні та переважно тривалі вкладення капіталу і людських зусиль)
Спеціалізація	- загальні (діють у широкому спектрі галузей); - спеціалізовані (діють в обмеженому колі галузей або навіть в одній-єдиній)
Стадії життєвого циклу	- виробничі (формують якість та ціну продукції); - збутові (безпосередньо впливають на конкурентоспроможність послуги і опосередковано, через сервісні чинники, – на конкурентоспроможність товарів); - сервісні (діють на стадії обігу та враховуються в діяльності як організацій-виробників, що надають сервісні послуги, так і підприємств сфери побутових послуг); - ринкові (гострота конкуренції, місткість, підготовленість, стабільність і перспективність ринку)

Так, збутові та сервісні чинники як послуги тісно кореспондують між собою, оскільки переслідують одні і ті ж цілі: забезпечення належної якості товарів; доступність їх для споживача за ціною й іншими параметрами; забезпечення раціонального асортименту, тобто асортименту, що відповідає попиту різних категорій покупців за різними параметрами.

Крім того, КПр залежить від *низки чинників*, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку, зокрема:

- техніко-економічних чинників, які залежать від продуктивності та інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції;
- комерційних чинників, які визначають умови реалізації продукції на конкретному ринку (кон'юнктура ринку, сервіс, що надається, реклама, імідж);
- нормативно-правових чинників, які відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на певному ринку, патентно-правові вимоги.

У процесі конкурентної боротьби відбувається взаємозв'язок «КСП продукції» з іншими об'єктами КСП. У такому взаємозв'язку необхідно виділити макрорівень, де відбувається зв'язок з такими об'єктами КСП, як промисловість і національна економіка, а також мікрорівень, що містить у собі такі об'єкти КСП, як підприємство та галузь. На мікрорівні основний взаємозв'язок відбувається між КСП продукції та таким об'єктом КСП, як підприємство. Знаходячись у взаємозв'язку та взаємозалежності категорії КСП товару та підприємства відрізняються за своєю сутністю.

1. Оцінка КСП продукції застосовується до кожного конкретного її виду, а КСП підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, що виробляється, її динаміку, структуру, а також всі види виробничо-економічної діяльності, які здійснюються підприємством, включаючи роботи та послуги, валютно-фінансові операції, інвестиційну діяльність.

2. Визнання КСП товару та виробника здійснюється на ринку. В той же час оцінка рівня КСП підприємства здійснюється не тільки споживачем, але й і ним самим. Саме підприємство-виробник вирішує питання щодо доцільності виробничо-економічної діяльності в конкретних умовах. При оцінці КСП товару споживача не цікавить рівень витрат і ефективність виробничо-господарської діяльності виробника.

3. Товар і підприємство мають різні часові періоди свого життєвого циклу. Якщо предметом дослідження є саме поточна оцінка КСП, то фактор часу не має визначального значення, але коли процес розглядається в довгостроковому аспекті, то слід мати на увазі, що життєвий цикл підприємства, як правило, є більш тривалим, оскільки за період його функціонування змінюються від декількох до багатьох поколінь виробів. Разом із тим інколи життєвий цикл продукції може перевищувати період функціонування підприємства.

**Конкурентоспроможність підприємства** – це відносна характеристика, що відображає ступінь відмінності розвитку даного підприємства від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей, а також можливості й динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції.

*Поняття КСП підприємства можна охарактеризувати такими особливостями:*

- КСП не є іманентною якістю підприємства, вона може бути виявлена та оцінена тільки в умовах наявності конкурентів (реальних або потенційних);
- поняття КСП відносне, тобто вона буде мати різний рівень стосовно різних конкурентів;
- визначається КСП підприємства продуктивністю використання залучених ним у виробничий процес ресурсів;
- рівень КСП підприємства залежить від рівня КСП його продукції, галузі, країни.

**КСП підприємства визначають три групи факторів:**

- на макроекономічному рівні – КСП території й країни (національної економіки);
- на галузевому рівні – КСП галузі;
- на рівні підприємства – фактори, що характеризують його власний потенціал і місце на ринку, зокрема унікальність продукції й рівень її КСП.

Підприємство функціонує в системі мікро-, мезо- і макросередовища, яке формується конкретною галуззю та національною економікою відповідно. У свою чергу КСП галузі залежить від КСП підприємств, що входять у дану галузь, і загальної стратегії розвитку цих підприємств.

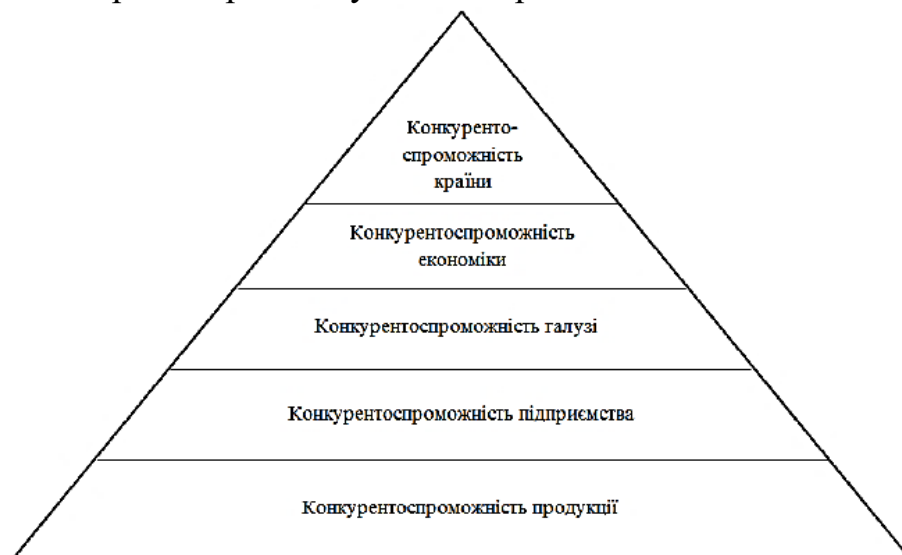


Рис. 2.2. Піраміда конкурентоспроможності

Специфіка управління КСП полягає у необхідності врахування її впливу на інші характеристики підприємства: конкурентні переваги, конкурентну позицію, конкурентний (стратегічний) потенціал, конкурентний статус, конкурентну стратегію тощо.

**Конкурентна перевага** становить категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, має стабільність і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, і визначає можливість ефективного функціонування системи.

**Конкурентна позиція** підприємства характеризується положенням підприємства в певному ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної ним конкурентної стратегії порівняно з підприємствами-конкурентами.

**Стратегічний потенціал** підприємства складається із системи ресурсів і джерел їх поповнення, котрі воно має в розпорядженні, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що спрямовані на забезпечення його розвитку.

**Конкурентний статус** – міра визначення положення підприємства в конкуренції, співвідношення фактичної й базової продуктивності використання ресурсів.

**Конкурентна стратегія** – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища.

2.2. *Оцінка конкурентоспроможності продукції. Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції: реєстраційні, вимірювальні, соціологічні; експериментальні; розрахункові; статистичні; аналітичні; маркетингові; прямі; непрямі; матричний; графічний; диференційований; комплексний; змішаний. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.*

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

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

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару. Але визначити, чи відповідає потенційно експортний товар цій умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Дотримання **принципів оцінювання конкурентоспроможності** товарів дає можливість підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що становлять зміст процедури оцінювання. Такими принципами є:

- 1) орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній);
- 2) орієнтація на конкретний сегмент ринку;
- 3) оцінювання конкурентоспроможності з позицій певного суб'єкта ринку — виробника, продавця, споживача;
- 4) формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з урахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог;
- 5) виключення подвійного рахування.

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосуються різні методи. Вибір конкретного методу (методики) залежить

від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінювання, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у тому числі бюджетних) обмежень тощо.

**Методи оцінювання конкурентоспроможності** суб'єкта господарювання можна класифікувати за певними критеріями, що відображено на рис.

Критерій	Види методів
Принцип, що використовується	<ul style="list-style-type: none"> <li>- органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні;</li> <li>- експериментальні;</li> <li>- розрахункові;</li> <li>- статистичні;</li> <li>- змішані</li> </ul>
Номенклатура критеріїв	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прями;</li> <li>- непрямі</li> </ul>
Стадії життєвого циклу продукції на період оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції;</li> <li>- методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації</li> </ul>
Ступінь врахування різноманітних якісних і цінових аспектів продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод визначення КПр шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості;</li> <li>- метод визначення КПр шляхом врахування лише одного найбільш важливого якісного показника і продажної ціни;</li> <li>- метод визначення КПр шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання та використання (власноручна) продукції</li> </ul>
Спосіб відбору значущих якісних та цінових аспектів продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відбір здійснюється суб'єктами оцінювання;</li> <li>- відбір здійснюється на основі опитування експертів;</li> <li>- відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної</li> </ul>
За показниками, на основі яких здійснено оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диференційований;</li> <li>- комплексний;</li> <li>- змішаний</li> </ul>
Форма представлення результатів оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розрахунково-аналітичний метод, у т. ч. розрахунок інтегрального показника;</li> <li>- матричний метод;</li> <li>- графічний метод («багатокутні конкурентоспроможності»)</li> </ul>

Рис. 2.3. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

*Матричний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності* товару варто охарактеризувати на конкретному прикладі, за який взято так звану «матрицю Нільсена». В основу методу покладено використання таблиці оцінки комерційного успіху нового товару, розробленої аналітиками маркетингової фірми «А. С. Нільсен».

Метод передбачає:

- комплексне оцінювання конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв — товарних, збутових, ринкових, виробничих;
- градацію рівня комерційного успіху по трьох групах — «нижчий за середній», «середній», «вищий за середній»;
- характеристику ознак за кожним одиничним критерієм товару, що аналізується, для віднесення до однієї з груп.

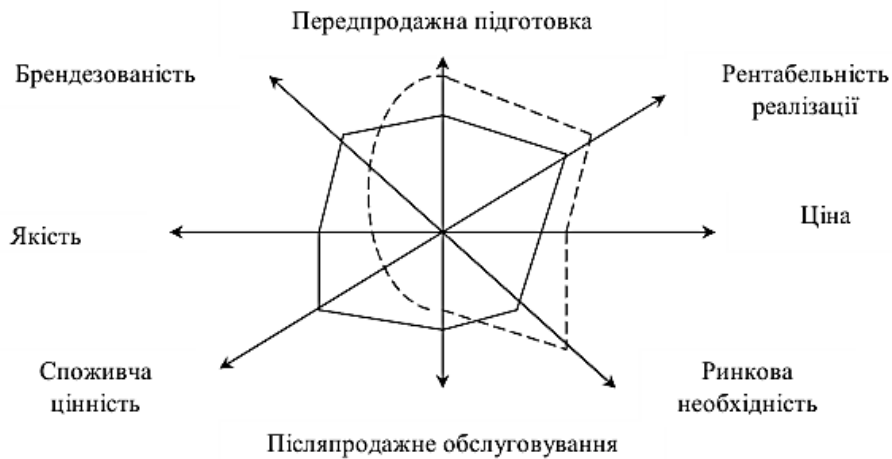
У таблиці представлено форму модифікованої матриці Нільсена, в якій якісну оцінку по трьох групах комерційного успіху доповнено кількісною 100-бальною оцінкою. При цьому в межах кожної категорії для підвищення точності оцінка надана в інтервалах: 0—40 балів — для категорії «нижчий за середній», 40—70 балів — для категорії «середній», 70—100 балів — для категорії «вищий за середній».

**МАТРИЦЯ НІЛЬСЕНА**  
(принциповий вигляд)

Критерій конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості групового критерію	Приналежність товарів-конкурентів до категорії		
		«нижчий за середній» (до 40 балів включно)	«середній» (понад 40 балів, до 70 балів включно)	«вищий за середній» (понад 70 балів)
1. Якість товару 1.1. Комплексний споживчий показник якості 1.2. Інформативність 1.3. Споживча новизна 1.4. Імідж				
2. Ціна споживання товару				

Рис. 2.4 – Матриця Нільсена

*Графічний метод оцінювання КПр* базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. Так, нам кожній з восьми осей з використанням певного масштабу виміру відмічаються крапки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і, відповідно, її рівень.



Підприємства: — — 1; - - - 2

Рис. 2.5 - Багатокутники конкурентоспроможності продукції

*Диференціальний метод оцінювання КПр* суб'єкта господарювання базується на використанні та зіставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази, порівняння. Враховуючи невизначеність інформаційної бази диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків порівняно з продукцією-аналогом, проте не враховує вплив на перевагу споживача при виборі продукції вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень КПр, тому часто вдаються до комплексних та змішаних методів оцінювання.

*Комплексний метод* застосовується у випадку, якщо для характеристики якості продукції використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Метод ґрунтується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, та зразка. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному переліку є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень. Значення комплексних показників оцінювання КПр визначаються як сума одиничних показників.

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності продукції здійснюється за формулою (8.9):

$$q_i = (P_i / P_n) \times 100, \quad (8.9)$$

*Диференціальний  
метод*

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за  $i$ -тим параметр ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ );  $P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;  $P_n$  – величина  $i$ -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю;  $n$  – кількість параметрів.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою (8.10):

$$I_{гр} = \prod_{i=1}^n q_{ni}, \quad (8.10)$$

*Комплексний  
метод*

де  $I_{гр}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;  $q_{ni}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -тим нормативним параметром.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою (8.11):

$$I_{гр} = \sum_{i=1}^n q_i \times \alpha_i, \quad (8.11)$$

де  $\alpha_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному переліку з  $n$ -технічних параметрів, що характеризують потребу.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою (8.12):

$$I_{гр} = B_{гр} / B_z, \quad (8.12)$$

де  $B_{гр}, B_z$  – повні витрати споживача, відповідно, оцінюваної продукції та зразка.

Відповідно, підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою (8.13):

$$I_{гр} = (B_o + \sum B_{оn_i} \times \alpha_i) / (B_z + \sum B_{zn} \times \alpha_i), \quad (8.13)$$

де  $B_o, B_z$  – одноразові витрати на придбання, відповідно, оцінюваної продукції та зразка;  $B_{оn_i}, B_{zn}$  – сумарні витрати на експлуатацію або споживання, відповідно, аналізованої продукції та зразка в  $i$ -му році;  $T$  – термін служби товару;  $\alpha_i$  – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка ( $IP$ ) здійснюється за формулою (8.14):

$$IP = I_{гр} \times \frac{I_{гз}}{I_{гг}}, \quad (8.14)$$

Згідно з цим методом виконують такі 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.

*Змішаний  
метод*

Рис. 2.6 - Характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності

Специфіка послуг полягає в тому, що вони надаються і споживаються зазвичай одночасно і не підлягають зберіганню. Послуги, як правило,



базуються на прямих контактах між виробниками і споживачами. Тому відбувається певне відособлення послуг від упредметненої продукції, реалізація якої пов'язана з торговим посередництвом і можливостями зберігання.

Таблиця 2.4 – Комплексні показники конкурентоспроможності продукції

**Комплексні показники конкурентоспроможності продукції**

<p>Якість продукції, що реалізуються</p>	<p>Визначається органолептичними, фізико-хімічними або іншими методами; цей показник повинен відповідати вимогам стандартів, в яких встановлений перелік кількісних характеристик якісних ознак. Коефіцієнт сортності продукції (<math>K_c</math>) розраховується за формулою (8.18):</p> $K_c = \frac{N_1 \times U_1 + N_2 \times U_2}{(N_1 + N_2) \times U_2}, \quad (8.18)$ <p>де <math>N_1, N_2</math> – відповідно, випуск продукції нижчого і вищого сортів, одиниць; <math>U_1, U_2</math> – відповідно, ціна одиниці продукції нижчого і вищого сортів, грн</p>
<p>Раціональність асортименту продукції</p>	<p>Характеризується такими одиничними показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повнота асортименту – здатність низки продукції однорідної групи задовольняти однакові потреби; характеризується кількістю видів, різновидів і найменувань продукції однорідної групи і може бути дійсною (<math>\Pi_d</math>) (фактична кількість видів, різновидів і найменувань продукції однорідної групи) і базовою (<math>\Pi_b</math>) (продукція, що регламентується або запланована). Коефіцієнт повноти асортименту продукції визначається за формулою (8.19):</li> <math display="block">K_n = \Pi_d / \Pi_b, \quad (8.19)</math> <li>– широта асортименту – кількість видів, різновидів і найменувань однорідної і різнорідної продукції; характеризується двома абсолютними показниками: дійсною (<math>\Pi_d</math>) (фактична кількість видів продукції) і базовою (<math>\Pi_b</math>) широтою, а також коефіцієнтом широти. Коефіцієнт широти продукції (<math>K_{ш}</math>) визначається за формулою (8.20):</li> <math display="block">K_{ш} = \Pi_d / \Pi_b, \quad (8.20)</math> <li>– стійкість асортименту продукції – здатність низки продукції задовольняти попит на одну і ту ж продукцію. Коефіцієнт стійкості асортименту продукції (<math>K_c</math>) визначається за формулою (8.21):</li> <math display="block">K_c = \Pi_b / \Pi_d \quad (8.21)</math> </ul>

Рациональність асортименту послуг	Новизна асортименту продукції – це здатність низки продукції задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нової продукції. Коефіцієнт новизни асортименту продукції ( $K_H$ ) визначається за формулою (8.22): $K_H = H / Ш_d, \quad (8.22)$ Структура асортименту ( $C$ ) характеризується питомою часткою кожного виду, розраховується як відношення кількості окремих товарів до сумарної кількості продукції, що входить в асортимент ( $S$ ) (формула (8.23)): $C = A/S \quad (8.23)$
Культура обслуговування	Визначається одиничним показником «майстерність обслуговуючого персоналу». Це вміння найкраще враховувати індивідуальні запити споживача. До складу критерію входять такі одиничні показники: ввічливість; охайність; уважність – уміння звернути увагу покупця на надходження особливої продукції, уміння підібрати покупцю оптимальний варіант продукції
Умови обслуговування	Визначаються такими одиничними показниками: матеріально-технічна база підприємства (регламентована стандартами, нормами, правилами); категорія підприємства; зручність для споживача (місця відпочинку у приміщенні магазину, прийом і зберігання речей покупців); дегустація (примірка, демонстрація) продукту; консультація фахівця
Доступність додаткових послуг	Містить одиничні показники: витрати грошових коштів; витрати часу на отримання довідки про місцезнаходження; витрати часу на проїзд до магазину; витрати часу на очікування обслуговування; витрати часу на доставку; витрати часу на консультацію фахівця. Як правило, витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують втрати часу споживача на безпосередній контакт з працівником торгівлі

Найчастіше розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару ( $K_{\text{інт}}$ ) здійснюють у такий спосіб:

$$K_{\text{інт}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}$$

де  $I_{\text{ТП}}$  — індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{\text{ЕП}}$  — індекс економічних параметрів (індекс цін).

Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i \quad (2.2)$$

де  $q_i$  — одиничний показник  $i$ -го технічного параметра;

$v_i$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра.

Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються таким чином:

$$q_i = \frac{P_{\text{оцін}}}{P_{\text{баз}}} \quad (2.3)$$

де  $P_{\text{оцін}}$  — значення конкретного параметра оцінюваного виробу;

$P_{\text{баз}}$  — значення цього ж параметра базового виробу.

Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{C_{\text{спож}}^{\text{оцін}}}{C_{\text{спож}}^{\text{баз}}} \quad (2.4)$$

де  $\bar{C}_{\text{спож}}^{\text{оцін}}$ ,  $\bar{C}_{\text{спож}}^{\text{баз}}$  — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується в такий спосіб:

$$C_{\text{оцін}} = C_{\text{прод}} + M, \quad (2.5)$$

де  $C_{\text{прод}}$  — ціна продажу товару;

$M$  — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Якщо  $K_{\text{інт}} > 1$ , то оцінюваний товар вважається конкурентоспроможнішим за товар-аналог, взятий за базу для порівняння; якщо  $K_{\text{інт}} < 1$ , то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж товару-суперника; якщо  $K_{\text{інт}} = 1$ , то ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника — отримати  $K_{\text{інт}} > 1$ , цілеспрямовано збільшуючи  $I_{\text{ТП}}$  та зменшуючи  $I_{\text{ЕП}}$ .

*Змішаний метод* оцінювання є поєднанням диференціального і комплексного методів. При змішаному методі оцінювання КПр, використовуються частина параметрів, розрахованих диференціальним методом і частина параметрів, розрахованих комплексним методом, а також враховуються умови ринкових відносин. Зокрема, відомо, в система ринкових відносин є непередбачуваною і створює потребу достовірності оцінювання КПр суб'єкта господарювання.

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

- вибір товарів-аналогів;
- формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності;
- визначення рівня конкурентоспроможності товару.

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

- а) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності певного товару;
- б) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів;
- в) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності певного товару (рис. 2.6).

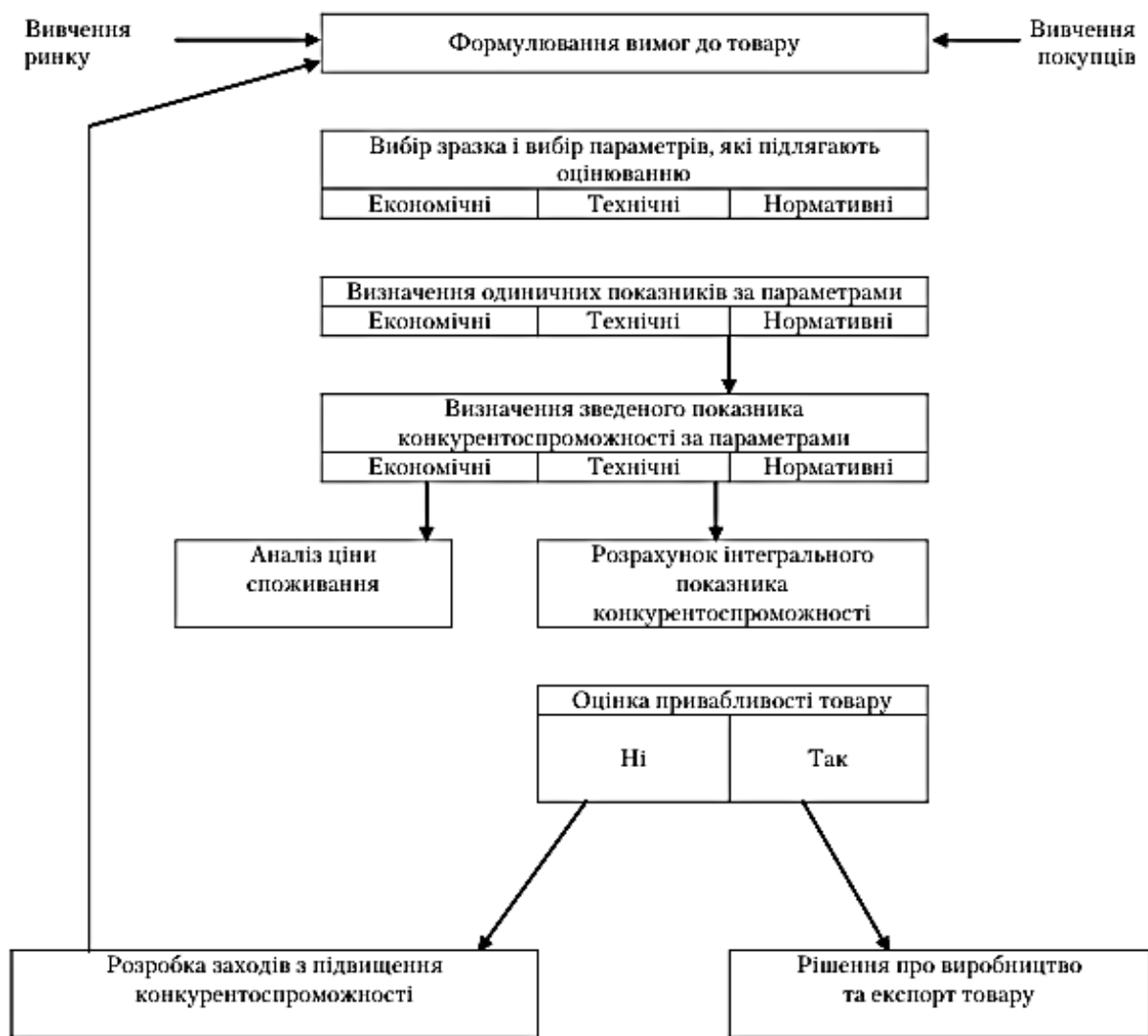


Рис. 2.6. - Схема оцінювання конкурентоспроможності товару.

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

Розглянемо це положення на конкретному прикладі. АТ «Укрімпекс» продає невеликі вантажівки моделі «Форд-Отосан» турецького збирання вантажопідйомністю 1,1 т. Припустимо, що ми виступаємо на ринку легких вантажних автомобілів у класі вантажопідйомністю 0,5–1,5 т з автомобілем вантажопідйомністю 1,4 т. Для оцінювання конкурентоспроможності вибираємо аналог, який відрізняється від нашого виробу лише вантажопідйомністю — 1,1 т. Відмінність не досить суттєва. На конкурентному ринку, наприклад у Туреччині, обсяг попиту на цей клас автомобілів становить 69 тис. вантажівок за рік, з них на наш аналог припадає 12 тис. З метою завоювання ринку ми можемо встановити на вантажівку вантажопідйомністю 1,4 т ціну, яка близька до ціни аналога, вважаючи, що попит поділиться порівну. Але насправді обсяг збуту не досяг і половини запланованого, тобто 3 тис. вантажівок. Виявилось, що на

ринку Туреччини з 60 тис. проданих за рік автомобілів в класі вантажопідйомністю 0,5–1,5 т, 57 тис. автомобілів припадало на автомашини вантажопідйомністю 0,5–1,1 т, куди входить і аналог, і всього 3 тис. машин вантажопідйомністю 1,1–1,5 т. Такою є ціна у виборі зразка. Для того щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність товару, визначають набір порівняльних параметрів товару. З них одні характеризують споживчі властивості. При цьому розрізняють «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 виробу. Це — технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам. «М'які» параметри характеризують естетичні властивості товару, в тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. Останнім часом зростає значення «м'яких» параметрів. Після визначення набору споживацьких параметрів встановлюють їхню ієрархію. При цьому висувають на перший план ті з них, які мають найбільшу значимість для споживача. На цій основі розробляється інтегральний показник конкурентоспроможності товару. Розрахунок такого показника для товару, призначеного для експорту, ґрунтується на порівнянні його з параметрами існуючого товару, який найбільш повно відображає потреби покупців. Головним джерелом відомостей про характер вимог покупців є ринкові дослідження. При цьому інформація може бути прямою, тобто одержаною в результаті збирання відповідних фактів. Непряма інформація — це відомості про розміри збуту і частки ринку найбільш конкурентоспроможних товарів-аналогів. Для того щоб оцінити співвідношення параметрів конкретного виробу і параметрів зразка, необхідно кількісно визначити їхні дані. Кожний «жорсткий» параметр має певну величину, яка вимірюється в кіловатах, метрах і т.п. Ступінь задоволення виражають у формі відсоткового відношення фактичної величини параметра до тієї величини, за якої потреба задовольняється на 100%. Наприклад, пропонується машина для розфасування продуктів, яка має продуктивність 100 розфасовок за одну хвилину, а споживачеві потрібна продуктивність 400 операцій за одну хвилину. Таким чином, потреба за цим параметром задовольняється тільки на 25%. Такий розрахунок проводять за всіма кількісно оціненими параметрами і одержують для кожного параметричний індекс. Параметричний індекс можна визначити і для «м'яких» параметрів, які важко піддаються кількісній характеристиці. Для цього використовують органоліптичні методи, тобто суб'єктивне сприйняття людиною деякої властивості об'єкта і вираз результатів у цифровій формі. При виході з новим товаром на міжнародний ринок слід добиватися того, щоб інтегральний показник відносної конкурентоспроможності (K) виробу у відношенні до зразка був більш 1, тобто  $K > 1$ .

Після визначення конкурентоспроможності товару визначають і конкурентоспроможність фірми. При цьому *конкурентоспроможність фірми* визначають за формулою

$$K_{C\phi} = K_{Cв} * P_{м} \quad (2.6)$$

де  $K_{C_B}$  — конкурентоспроможність виробу;

$P_M$  — рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміни попиту і виходу на ринок з новим товаром.

*Загальна схема проведення дослідження КСП підприємства* повинна складатися з наступних етапів:

1. Виявлення впливаючих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також оцінка значущості цих чинників.

2. Угрупування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків.

3. Оцінка впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень КСП підприємства і кількісне визначення цього рівня.

4. Прогнозування зміни включених у модель чинників під впливом зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

5. Прогнозування рівня КСП підприємства.

6. Виявлення шляхів і методів підвищення КСП.

7. Розробка комплексу заходів щодо реалізації виявлених резервів.

8. Оцінка прямих і непрямих витрат, пов'язаних з реалізацією розроблених заходів з урахованням потенційних витрат.

9. Вибір критерію ефективності заходів щодо підвищення КСП підприємства.

10. Визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулювальних дій.

11. Ухвалення відповідних управлінських рішень щодо підвищення КСП підприємства.

*2.3. Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Встановлені потреби. Передбачувані потреби. Показники якості товару. Рівень якості. Абсолютний рівень якості. Відносний рівень якості. Оптимальний рівень якості. Фактори, що впливають на рівень якості продукції (технічні, організаційні, економічні, суб'єктивні). Стандартизація. Стандарт. Сертифікація. Система якості.*

Якість продукції є основою її конкурентоспроможності, але ці два поняття не слід ототожнювати. **Якість** – абсолютний показник, результат праці; вона охоплює характеристики, які об'єктивно закладені в даний товар у процесі його розроблення і виробництва. Хоча при тому окремі споживачі можуть сприймати по-різному рівень якості одного й того самого товару. Конкурентоспроможність – це сукупність споживчих властивостей товару, яка забезпечує його здатність конкурувати з аналогами на конкретному ринку в певний період часу. Конкурентоспроможність – це відносна величина, адже товар даного рівня якості може бути цілком конкурентоспроможний на одному ринку (українському) і неконкурентоспроможний на іншому (приміром, німецькому).

Розглядаючи сутність поняття конкурентоспроможності товару, належить підкреслити такі аспекти:

- Конкурентоспроможність товару може бути визначена лише внаслідок його порівняння з іншими товарами.

- Конкурентоспроможність відображає відмінність даного товару від товарів-конкурентів за ступенем задоволення конкретної споживчої потреби.

- Крім якісних показників, вона враховує ще витрати споживача на придбання і використання товару для задоволення своєї конкретної потреби.

Узагальнено конкурентоспроможність товару може бути представлена таким рівнянням:

$$\text{Конкурентоспроможність товару} = \text{Якість} + \text{Ціна} + \text{Обслуговування}.$$

Канонічне визначення поняття «*якість продукції*» є таким: якість - це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Якість продукції вимірюють системою показників, що характеризують надійність, функціональність, довговічність, ремонтпридатність, економічність, дизайн, легкість у користуванні та інші споживчі властивості товару. Відповідно до Декрету КМУ „Про стандартизацію і сертифікацію”, прийнятого у травні 1993 р., в Україні створено систему сертифікації продукції УкрСЕПРО, функціонування якої спрямоване на забезпечення належного рівня якості продукції.

**Встановлені потреби** зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах.

**Передбачувані потреби** - це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань. До них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо.

**Показник якості товару** - це кількісна характеристика одного чи декількох властивостей товару, які становлять його якість. Показник якості кількісно характеризує ступінь придатності товару задовольняти певні потреби. Номенклатура показників якості конкретного товару залежить від його призначення. У товарів, які виконують декілька різнорідних функцій, номенклатура показників може бути дуже широка, у товару одноцільового призначення вона буде значно звуженою.

*Залежно від характеру властивостей* показники якості поділяються на такі групи: показники призначення (функціональні); показники надійності, ергономічні показники; естетичні, показники технологічності, показники транспортабельності; показники стандартизації й уніфікації; патентно-правові показники; екологічні показники; показники безпеки; економічні показники і показники однорідності. На стадії товарного обігу на внутрішньому ринку показники технологічності, стандартизації й уніфікації і патентно-правові, як правило, не використовуються.

*Залежно від кількості властивостей показників*, які характеризуються, їх поділяють на одиничні і комплексні. Одиничний показник кількісно

характеризує одну просту властивість. Комплексний показник характеризує одним числом одночасно декілька властивостей товару або складну властивість.

*Розрізняють показники фактичні, базові і відносні.* Фактичний показник - це конкретний одиничний або комплексний показник, встановлений для даного товару. Базовий показник - це показник, прийнятий як вихідний при порівнянні з фактичним при оцінюванні якості. Відносний показник характеризує співвідношення фактичного і базового показників.

*За способом вираження* показники бувають розмірними, які виражаються в різних одиницях виміру, і безрозмірними, які виражаються в частках одиниці або у відсотках. Особливий вид - інтегральний показник, який виражає співвідношення корисного ефекту товару і сумарних витрат на його розробку, виготовлення, обіг і споживання. Отже, це співвідношення споживчої вартості і вартості.

*Класифікаційне призначення* — здатність ряду властивостей і показників виступати в якості класифікаційних прикмет. Так, різні моделі автомобілів можуть бути класифіковані за потужністю двигуна, витратами палива, вантажопідйомністю, функціональним призначенням (вантажні, легкові, спеціальні тощо).

*Універсальне призначення* - здатність властивостей і показників задовольняти одночасно кілька споживчих потреб. Наприклад, пропагування останніми роками здорового способу життя спонукало використання менш жирних продуктів, запобігає токсичності (небезпеці), тобто вони стали відігравати соціальну роль, а в непродуктивній групі з'явилося поняття спеціального призначення допоміжних предметів та косметики (креми, гелі, пудри) при проведенні оздоровчих заходів для окремих видів спорту тощо.

*Надійність* - здатність товару зберігати функціональне призначення в процесі збереження або експлуатації впродовж установленого терміну. Залежно від критерію надійності розрізняють такі підгрупи: довговічність, безвідмовність, ремонтпридатність та зберігання.

*Довговічність* - здатність товарів зберігати працездатність до наступного стану або встановленого терміну технічного обслуговування і ремонту. Довговічність - властивість непродовольчих товарів довгострокового використання. Воно не характерне для товарів продовольчих, а також непродовольчих, призначених для безпосереднього вживання, в ході якого вони частково або повністю безповоротно втрачаються (наприклад, парфумерно-косметичні товари). Але треба пам'ятати, що деякі непродовольчі товари, які володіють значною довговічністю, входять у протиріччя із соціальним призначенням, оскільки достроково виходять з моди, морально застарівають. Показниками довговічності можуть бути термін експлуатації виробів, ресурс та ін.

*Безвідмовність* - здатність товарів виконувати функціональні призначення без появи дефектів, які заважають подальшій експлуатації. Безвідмовність характеризується термінами, впродовж яких товари експлуатуються безвідмовно



з нормою передбачених дефектів. Показниками безвідмовності можуть бути середнє напрацювання до першої відмови, інтенсивність відмов.

**Ремонтопридатність** - здатність товарів відновлювати свої вихідні властивості, насамперед функціонального призначення, після усунення виявлених дефектів. Ремонтопридатність характерна для багатьох непродовольчих товарів, особливо складнотехнічних, які за цією властивістю поділяються на ремонтпридатні і ремонтнепридатні. Ремонтопридатність тісно пов'язана з довговічністю, завдяки чому збільшується термін експлуатації товару. Показниками ремонтпридатності є параметр потоку відказав, гарантійне напрацювання, напрацювання на відмову, терміни ремонту.

**Збереження** - здатність товару підтримувати вихідні кількісні та якісні характеристики без значних втрат упродовж певного терміну; якщо ж вони відбуваються, то це повинно бути економічно виправдане. Збереження починається з моменту виготовлення товару і продовжується до його утилізації. Етап збереження поділяють на два періоди: складське збереження у виготовлювача, оптовій і роздрібній торгівлі та домашнє збереження у споживача. Показниками збереження споживчих товарів є втрати, вихід товарної (стандартної) продукції, терміни збереження. Збереження тісно пов'язане з факторами, які впливають на товар при транспортуванні, збереженні і споживанні. Необхідно враховувати вплив пакування, умов транспортування, складування і збереження товарів.

**Абсолютний показник якості** являє собою фактичне значення показника якості і виражається в натуральних (кілограми, метри, бали) і вартісних одиницях.

**Відносний показник якості** являє собою відношення абсолютних показників відповідно оцінюваного зразка і товару-аналога. Відносний показник якості ( $q$ ) розраховується за такими формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{ik}} \quad (2.8)$$

$$q_i = \frac{P_{ik}}{P_i} \quad (2.9)$$

де  $P_i$ ,  $P_{ik}$  - значення  $i$ -го показника якості відповідно оцінюваної продукції і аналога (товару-конкурента).

При прямого зв'язку зміни значень абсолютних і відносних показників якості вибирають формулу (1), а при зворотному - формулу (2). У літературі останнім часом показники, що мають прямий зв'язок з якістю, називають корисними, або позитивними, а зворотний зв'язок - некорисними, або негативними. Застосування формул (1), (2) припускає лінійну залежність між значеннями  $P_i$  і  $q_i$ , тобто пропорційну зміну  $q_i$  при будь-якій зміні  $P_i$ .

$$q_i = f\left(\frac{P_{ik}}{P_i}\right) \quad (2.10)$$

**Методи визначення показників якості:** органолептичний, реєстраційний, розрахунковий, вимірвальний, експертний і соціологічний.

**Органолептичний** метод ґрунтується на визначенні показників за допомогою органів почуттів людини: зору, нюху, слуху, дотику, смаку. Показники виражаються в балах. Цей метод найбільш прийнятний у торгівлі.

*Реєстраційний* метод ґрунтується на спостереженні і підрахунку числа визначених предметів, подій, слухів, витрат, явищ. Його використовують при статистичному контролі якості або при дослідному носінні. Розрахунковий метод ґрунтується на визначенні показників якості розрахунковим шляхом.

*Вимірвальний* метод найбільш об'єктивний, він дає найточніші результати. Перспективними напрямками цього методу є прискорені експрес-методи, які не руйнують контролю.

*Експертний метод* — визначення показників якості продукції на основі оцінювання і шкали, що приймається експертами. У експертну групу включають високо кваліфікованих працівників.

Для встановлення функціональної залежності відносних показників якості товарів широко застосовують експертні методи, за допомогою яких будують так звані оціночні шкали. Для визначення відносних показників використовують безрозмірні бальні шкали з різними градаціями якості. Якщо від оцінки не потрібна висока точність, то використовують звичну шкалу з п'ятьма градаціями: від 5 (якість відмінна) до 1 (якість дуже погана). Для забезпечення більш високої точності застосовують шкалу з сімома градаціями: від 7 (якість дуже висока) до 1 (якість дуже низька). Наприклад, оцінка сигнального пристрою годин проводилася експертом за значенням відхилення часу початку дії сигналу від встановленого часу за наступною оціночною шкалою:

Градації якості	1	2	3	4	5	6	7
Відхилення сигналу, з	± 10	± 8	± 8	± 6	± 4	+3	± 2
Оцінка сигналу, бали	3	5	5	8	9	9,5	10

Розрахунок відносного показника якості на основі одиничних показників називається *диференціальним методом* оцінки рівня якості продукції.

*Комплексний метод оцінки рівня якості* заснований на застосуванні комплексного узагальненого показника якості товару. Комплексний узагальнений показник (далі - узагальнений показник) може бути виражений:

- о головним показником, що відбиває основне призначення товару;
- о інтегральним показником якості товару;
- о середнім зваженим показником якості.

Застосування перерахованих показників визначається специфікою товару. Найбільш широко при комплексному методі оцінки рівня якості застосовується середній зважений показник якості.

*Соціальний метод* - збір думок соціологічного опитування по відношенню до якості.

На кожному підприємстві **на якість продукції впливають найрізноманітніші чинники**, як внутрішні, так і зовнішні.

*Внутрішні* пов'язані зі здатністю підприємства випускати продукцію належної якості, тобто залежать від діяльності самого підприємства. Їх доцільно

класифікувати в наступні групи: технічні, організаційні, економічні, соціально-психологічні.

*Технічні* фактори істотно впливають на якість продукції. Тому впровадження нової техніки і технології, застосування нових матеріалів, більш якісної сировини - матеріальна основа для випуску конкурентоспроможної продукції.

*Організаційні* фактори пов'язані з удосконаленням організації виробництва і праці, підвищенням виробничої дисципліни і відповідальності за якість продукції, забезпеченням культури виробництва і відповідного рівня кваліфікації персоналу, впровадження системи управління якістю та його сертифікації, поліпшенням роботи служби ВТК.

*Економічні* чинники обумовлені витратами на випуск і реалізацію продукції, забезпечення необхідного рівня її якості, політикою ціноутворення і системою економічного стимулювання персоналу за виробництво високоякісної продукції.

*Соціально-психологічні* чинники значною мірою впливають на створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі, нормальних умов для роботи, виховання персоналу в дусі відданості своєму підприємству і гордості за його марку, моральне стимулювання працівників за сумлінне ставлення до купу - все це важливі складові випуску конкурентоспроможної продукції. Іноді навіть важко зрозуміти, які чинники важливіші для вирішення даної проблеми - технічні або соціально-психологічні.

*Зовнішні* фактори в умовах ринкових відносин також сприяють формуванню якості продукції (якщо підприємство не є монополістом). До них в першу чергу відносяться: вимоги ринку, тобто покупців; конкуренція; нормативні документи в сфері якості продукції; необхідність завоювання гідного місця як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку; забезпечення іміджу фірми в середовищі покупців, ділових людей і ін.

В основному всі внутрішні і зовнішні фактори тісно пов'язані між собою і впливають на якість продукції. Завжди необхідно пам'ятати: на кожному етапі розвитку підприємства ступінь впливу факторів неоднакова. Тому відповідні служби повинні ранжувати їх за значимістю, щоб з меншими витратами і більш ефективно управляти якістю продукції.

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

**Стандартизація** - це діяльність з установлення в нормативних документах певних вимог (норм, правил і характеристик) з метою забезпечення:

- безпечності продукції (послуг) щодо навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів;
- технічної та інформаційної сумісності;
- взаємозамінності продукції;
- якості продукції та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології;
- єдності вимірів;

- безпеки господарських об'єктів з урахуванням ризику виникнення природних і техногенних катастроф та інших надзвичайних ситуацій.

**Стандарт** – це документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують. Він є не тільки технічним, але й державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару: технічні умови його виготовлення, правила приймання, сортування, пакування, маркування, транспортування, зберігання. При оцінюванні якості товару насамперед визначається його відповідність стандартам. Відповідність стандартам – регламентований споживчий параметр, порушення якого зводить конкурентоздатність товару нанівець.

**Сертифікація** - це процедура підтвердження відповідності, за якою незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам. Так, сертифікація здійснюється з метою:

- запобігання наданню послуг та реалізації продукції, небезпечних для життя, здоров'я та майна громадян і довкілля;
- допомоги споживачеві у виборі продукції;
- створення умов для участі суб'єктів господарювання в міжнародній економічній, науково-технічній співпраці, торгівлі.

Це дозволяє реалізувати єдиний підхід до оцінювання якості різних об'єктів та уможлиблює гарантію стабільного виготовлення продукції необхідного рівня якості. Розвинена національна сертифікація слугує інтересам споживача, захищаючи його від низькоякісної, або шкідливої для здоров'я продукції. Сертифікація продукції є не стільки засобом контролю, скільки фактором економічного регулювання якості, елементом ринкових відносин.

Управління системою сертифікації продукції УкрСЕПРО здійснює Держстандарт України, який має мережу територіальних органів із сертифікації, випробувальні лабораторії. Сертифікація продукції може бути обов'язкова чи добровільна. З 1 липня 1994 р. введено обов'язкову сертифікацію для значної частини товарів і послуг, які увійшли до затвердженого переліку. Серед них продукти харчування, лікарські препарати, медтехніка, синтетичні мийні засоби, побутова техніка тощо. За бажанням підприємств-виробників можна проводити добровільну сертифікацію продукції, яка не увійшла до затвердженого переліку. Така ініціатива набуває дедалі більшого поширення, адже наявність сертифіката відповідності є нормою торговельних відносин у світі. З 1 січня 1997 р. в Україні запроваджено нові бланки сертифікатів відповідності стандартам якості, які мають кольорове художньо-графічне оформлення і 12 ступенів захисту.

**Система якості продукції** – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Проблема якості й КПр має у сучасному світі універсальний характер. Масове виробництво продукції високої якості – один із вагомих критеріїв розвитку будь-якого суспільства. Однак відомо, що суттєва частка підприємств України випускає та реалізовує продукцію з порушенням стандартів й інших

нормативних документів. І відшкодування за рахунок винуватців заподіяної таким чином шкоди є процесом вкрай складним та тривалим. Отже, для того, щоб продукція була конкурентоспроможною, необхідно оптимізувати всі ланки її виробничого циклу так, щоб ціна продукції відповідала її якості, а також рівню сервісу, та щоб була доступною для споживача.

*2.4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару (комплексний, функціональний, відтворювальний, маркетинговий, інтеграційний). Складові управління конкурентоспроможністю продукції. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції.*

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.

**Основні підходи до управління конкурентоспроможністю:**

- системний,
- інноваційний,
- структурний,
- маркетинговий,
- поведінковий,
- функціональний тощо.

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

*За функціонального підходу* потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються декілька альтернативних товарів для їх виконання та вибирається саме той, за період життєвого циклу якого виникне мінімальна кількість сукупних витрат на отримання одиниці корисного ефекту. З використанням функціонального підходу створюються нові оригінальні товари. Підхід знаходить своє втілення у функціонально-вартісному аналізі.

*За відтворювального підходу* увага акцентується на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту порівняно з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку. Відтворювальний підхід включає:

- застосування випереджальної бази порівняння для планування оновлення товару, що забезпечує його конкурентоспроможність саме на момент продажу, а не на момент виробництва;

- трактування закону економії часу як економії суми затрат минулої, поточної та майбутньої праці за весь життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту;

- моніторинг параметрів зовнішнього середовища з метою розроблення пропозицій щодо забезпечення пропорційності їх розвитку і відтворення.

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

*Інтеграційний підхід* зорієнтований на використання і посилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами та елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції; стадіями життєвого циклу об'єкта управління; рівнями управління по вертикалі; суб'єктами управління по горизонталі.

З використанням зазначених підходів формується система управління, вибираються методи управління та визначаються способи забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Складові управління конкурентоспроможністю продукції представлені на рис. 2.9



Рис. 2.9 - Складові управління конкурентоспроможністю продукції

Створення конкурентоспроможної продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування. Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю реалізується за допомогою ефективно побудованої системи менеджменту конкурентними перевагами. Це можливо завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства стосовно конкурентоспроможності. Необхідність системного підходу в управлінні

конкурентоспроможністю зумовлено такими причинами: 1) здійснюється на різних адміністративногосподарських рівнях; 2) управління конкурентоспроможності на різних рівнях скеровують на різні об'єкти; 3) передбачає різні види діяльності; 4) здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже – в різних підрозділах підприємства. Схема функціонування системи управління конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу представлена на рис. 2.10

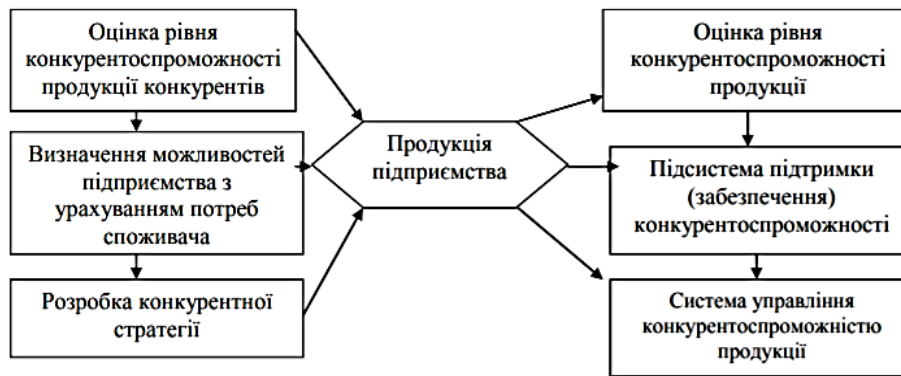


Рис. 2.10 - Схема функціонування системи управління конкурентоспроможністю

Слід зауважити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно відбуватися у взаємодії з загальною системою управління підприємством, так як міжнародні стандарти ISO не використовують поняття «управління конкурентоспроможністю», а тільки «управління якістю». Саме тому система управління конкурентоспроможністю повинна доповняти систему управління якістю, а саме розробкою конкурентної стратегії, аналізом конкурентів, можливостями фірми, що в сукупності дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

Забезпечення конкурентоспроможності - це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтованою на вирішення наступних задач:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінку поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;
- виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента.

Система забезпечення високої конкурентоспроможності має охоплювати наступні напрями:

- 1) заходи на підвищення технічного рівня і якості продукції, передбачають:
  - перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці.
  - зміцнення бази та покращення організації НДДКР;
  - прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП і соціального розвитку;
  - підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень;

- організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції;

- стандартизацію.

2) заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;

3) заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринку збуту.

В умовах формування ринкової економіки виникають специфічні проблеми щодо визначення основних напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які увійшли в цей період реформ зовсім непідготовленими до конкурентної боротьби. А тому необхідно навести елементарний ринковий порядок на підприємстві за такими напрямками: відновити трудову дисципліну, запровадити прості заходи щодо підвищення якості продукції та контроль за фінансовими показниками. Крім того, українським підприємцям необхідно постійно підвищувати рівень своїх конкурентних можливостей. Наявність таких можливостей, їх розвиток «по горизонталі» і якісні характеристики «по вертикалі» створюють новий рівень конкурентоспроможності підприємства, який у стратегічному плані забезпечує необхідні, реальні та важливі передумови для стабільної роботи на рівні світових стандартів. Вважається, що в сучасних умовах не конкуренція, а кооперація і співробітництво є фундаментальним джерелом прибутку компаній та економічного добробуту суспільства.

Для підтримання високого рівня конкурентних переваг використовується такий напрям, як **державний вплив на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності** підприємств і галузей національної економіки. Основні зусилля держави мають бути спрямовані на пошук та «витягування» потенційно конкурентоспроможних галузей і підприємств, тобто таких підприємств, які в більшій мірі, ніж інші, мають необхідні умови для досягнення (за допомогою державної підтримки) в короткі строки конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Державна програма повинна бути орієнтована на вирішення трьох основних проблем:

1) створити сприятливі передумови для досягнення конкурентних переваг в усіх детермінантах «національного конкурентного ромба»;

2) знайти конкурентоспроможні галузі (підприємства);

3) організувати процес раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей на галузі, які володіють реальними конкурентними перевагами.

## **Змістовий модуль 2 «Методологічні засади оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства»**

### **Тема 3. Методологічні засади оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства**



3.1. *Поле міжнародних конкурентних стратегій. Особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат; коливання валютних курсів; особливості торговельної політики національних урядів; характер міжнародної конкуренції.*

Фірми виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідність досягнення більш низьких витрат. В кожному з перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася. Тому що конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорсткі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного.

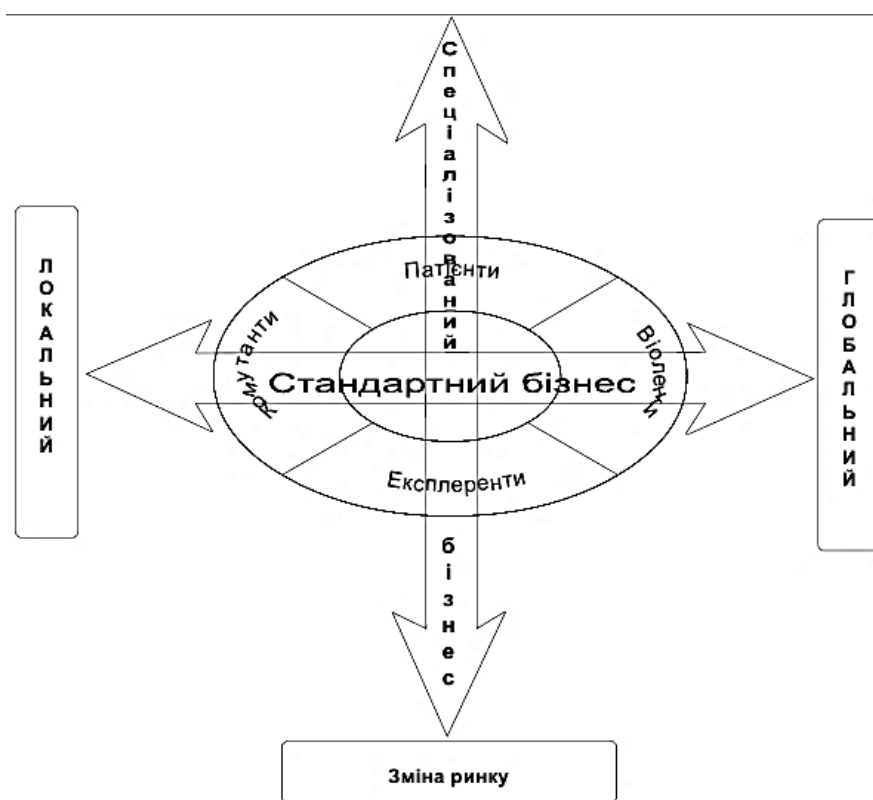


Рис. 3.1 - Поле стратегій конкурентної боротьби

До основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні **особливості міжнародних операцій**: різний рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів, особливості торговельної політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції.

Забезпечення ефективного функціонування підприємств машинобудування є можливим за умови постійного підвищення конкурентоспроможності, що

можливо шляхом здійснення управління та використання необхідного інструментарію. На даний момент питання застосування системи і механізму управління конкурентоспроможністю, впровадження інструментарію управління, визначення його елементів, впливу на розвиток конкурентного потенціалу, розробку конкурентних переваг підприємств машинобудування, створення умов щодо реалізації конкурентної стратегії потребують більш детального дослідження. На підставі дослідження наукових праць вчених з означеної проблематики запропоновано інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування, який включає систему і механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. Впровадження та подальше використання інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємств забезпечить розробку стратегічних векторів управління, формування нових конкурентних переваг на підставі розвитку конкурентного потенціалу та дасть змогу конкретизувати напрями оцінки ефективності його застосування. Застосування системи і механізму управління конкурентоспроможністю також дозволить створити сприятливі умови щодо впровадження конкурентної стратегії на обраному підприємстві.

Входом до системи управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування буде вплив ринкового середовища, визначення взаємозв'язків із механізмом управління та його елементами. При визначенні елементів системи управління конкурентоспроможністю слід обов'язково враховувати вплив чинників ринкового середовища, що може завадити успішній їх реалізації, використанню, досягненню мети, цілей діяльності. Тому керуюча підсистема повинна постійно збирати інформацію, аналізувати дані щодо впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства, рівень конкурентоспроможності і приймати рішення щодо послаблення негативного впливу чинників або їх ліквідації. Важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю є керуюча підсистема, яка буде здійснювати вплив на керовану підсистему та сприятиме досягненню поставленої мети. Під керуючою підсистемою слід розуміти суб'єктів, які здійснюватимуть використання системи управління конкурентоспроможністю. До керуючої підсистеми слід віднести окремий функціональний відділ, що включає керівника підприємства, керівників підрозділів підприємства, кваліфікованих працівників, які будуть працювати у напрямку досягнення завдань управління. Також слід відзначити, що метою системи управління конкурентоспроможністю є забезпечення визначення стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг в довгостроковому періоді. Основними завданнями системи управління є: визначення складових елементів інструментарію управління конкурентоспроможністю; забезпечення взаємодії системи і механізму управління конкурентоспроможністю; успішна робота керуючої та керованої підсистем; здійснення аналізу діяльності підприємства та рівня конкурентоспроможності для виявлення конкурентних переваг; дотримання стратегічної спрямованості системи і механізму управління для

визначення стратегічних векторів; аналіз та врахування впливу чинників ринкового середовища; успішне впровадження і використання інструментарію управління конкурентоспроможністю; забезпечення постійного використання інструментарію управління. В системі управління конкурентоспроможністю слід виділити стратегічну складову, що передбачає його орієнтованість на розробку і прийняття стратегічних управлінських рішень, розробку стратегічних цілей, в подальшому визначення стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю та створення умов щодо реалізації конкурентної стратегії. Також стратегічна складова дозволяє

Механізм управління конкурентоспроможністю містить керовану підсистему, тобто процес використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю, підвищення рівня конкурентоспроможності, які перебувають під постійним впливом керуючої підсистеми. Злагодженість роботи керуючої та керованої підсистем забезпечить як успішне використання системи і механізму управління конкурентоспроможності, так і досягнення очікуваних результатів. Елементами механізму управління є принципи, функції, методи, яких слід дотримуватися під час використання системи управління конкурентоспроможністю. Серед складових елементів механізму управління конкурентоспроможністю підприємства слід виділити ресурсне забезпечення. Саме воно впливає на ефективність, злагодженість роботи системи управління конкурентоспроможністю, розробку та прийняття рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності. Під ресурсним забезпеченням слід розглядати фінансові, трудові, інформаційні ресурси, організаційне забезпечення, технічне забезпечення, які виділяються в рамках механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Також в механізмі управління конкурентоспроможністю слід виділити два рівні управління, тобто стратегічне і тактичне управління. Особливістю стратегічного управління є те, що воно здійснюється протягом довгострокового періоду та приймаються стратегічні рішення, визначаються стратегічні вектори управління, напрямки до розвитку конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг, умови щодо реалізації конкурентної стратегії. В свою чергу, тактичне управління орієнтоване на більш короткий період, тобто приймаються і реалізуються поточні рішення, які мають короткостроковий характер та досліджується ринкове середовище, готовність підприємства до використання інструментарію управління, забезпеченість ресурсами, здійснюються коригуючі дії, уточнюються складові елементи.

Ще одним елементом механізму управління конкурентоспроможністю є здійснення коригуючих дій. Під ними розуміється комплекс дій щодо постійного слідкування за рівнем забезпеченості ресурсами, дотриманням принципів, функцій, використанням методів та взаємодії керованої підсистеми із керуючою. Подібні дії здійснюються постійно для забезпечення безперервності, злагодженості роботи системи і механізму управління та в кінцевому результаті досягнення очікуваного результату. Виходом із системи управління конкурентоспроможністю підприємств є визначення стратегічних векторів

управління, розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг, підвищення рівня конкурентоспроможності та визначення передумов реалізації конкурентної стратегії.

Розглянувши елементи системи і механізму управління конкурентоспроможністю підприємств зупинимося на характеристиці складових інструментарію управління, що наведені нижче. Результатом використання інструментарію управління є досягнення бажаного ефекту, тобто визначення стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю, розвиток конкурентного потенціалу, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, формування конкурентних переваг. Досягнути бажаного ефекту можливо за умови злагодженої взаємодії складових елементів інструментарію управління, керуючої та керованої підсистем, успішної реалізації системи і механізму управління конкурентоспроможністю, що вплине на очікувані результати. Враховуючи означене вище слід відзначити, що ще однією складовою інструментарію управління є встановлення напрямів оцінки конкурентоспроможності. Для додаткового підтвердження ефективності інструментарію управління конкурентоспроможності слід визначити напрями оцінки його ефективності, тобто фінансові, інвестиційні, технологічні та інноваційні, виробничі, організаційні, маркетингові, управлінські, кадрові. Здійснення оцінки за вказаними напрямками дозволить визначити вплив використання системи і механізму управління на конкурентоспроможність через сфери діяльності, а також підтвердити правильність визначення стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю, формування конкурентних переваг. Тобто можна сказати, що зростання конкурентоспроможності за напрямками діяльності буде підтвердженням ефективності використання запропонованого інструментарію управління.

Аналіз результатів від використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю здійснюється після встановлення напрямів оцінки та є складовою інструментарію управління. Даний аналіз слід здійснювати на практиці та він спрямований на оцінку змін в роботі підприємств машинобудування після впровадження інструментарію управління конкурентоспроможністю. Подібна оцінка проводиться відповідно до виділених напрямів оцінки конкурентоспроможності. Передостанньою складовою є удосконалення системи і механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, що здійснюється задля підвищення їх ефективності. Подібне удосконалення проводиться лише на підставі отриманих результатів щодо оцінки конкурентоспроможності за вказаними напрямками. Якщо оцінка конкурентоспроможності є високою, то відсутня потреба в удосконаленні інструментарію управління конкурентоспроможністю та доцільно його корегувати залежно від стратегічних цілей в довгостроковому періоді.

Отримання низької оцінки конкурентоспроможності є підставою для виявлення причин та внесення змін в систему і механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. Заключною складовою є здійснення ревізії інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мається на увазі, що потрібно здійснювати контроль за роботою системи і механізму управління конкурентоспроможністю, перевіряти рівень виконання завдань, досягнення мети, дотримання принципів функціонування, якості прийняття стратегічних та поточних рішень. Це дасть змогу забезпечити раціональність використання та практичну значущість інструментарію рію управління для підприємств машинобудування. Після удосконалення та ревізії системи і механізму управління конкурентоспроможністю підприємств визначається достатність умов щодо реалізації конкурентної стратегії, яка має важливе значення в підтримці бажаного рівня конкурентоспроможності, зміцненні конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках, досягненні конкретних результатів діяльності, раціональному використанні конкурентних переваг. Отже, наявність ефективного інструментарію управління конкурентоспроможністю забезпечить успішну реалізацію конкурентної стратегії. Одночасно керівництво підприємства повинно приймати участь в розробці та реалізації конкурентної стратегії, формувати стратегічні управлінські рішення.

Враховуючи результати проведеного дослідження слід узагальнити, що інструментарій управління конкурентоспроможністю має вагоме практичне значення для підприємств машинобудування, яке полягає у можливості підвищення рівня конкурентоспроможності, відновлення показників діяльності, розвитку конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг, а також сприятиме реалізації конкурентної стратегії протягом тривалого періоду. Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено важливість сформованого інструментарію управління конкурентоспроможністю для підприємств машинобудування, який адаптований до сфери їх діяльності, враховує особливості діяльності.

Даний інструментарій охоплює використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю, що дозволило визначити стратегічні вектори управління, матиме вплив на розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг, реалізацію конкурентної стратегії. Застосування інструментарію управління конкурентоспроможністю на підприємствах дасть змогу покращити ефективність управління конкурентоспроможністю, результати фінансовогосподарської діяльності.

*Різниця в рівні виробничих витрат* в різних країнах залежить від різного рівня оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок витрат на електроенергію, різницею у державному регулюванні. Низький рівень виробничих витрат досягається за рахунок дешевої робочої сили, законодавства, яке сприяє розвитку виробництва або унікальних природних ресурсів. Компанії, які мають свої філіали в країнах з низьким рівнем виробничих витрат або співробітничать з виробниками цих країн, мають конкурентні переваги над тими, хто такої можливості не має. Конкурентна вигода від розміщення виробництв в країнах з низькими витратами виробництва особливо очевидна в державах з дешевою робочою силою, таких, як Тайвань, Південна Корея,

Мексика, Бразилія та в інших, які стали промисловими "драконами" у виробництві трудомістких товарів.

*Коливання обмінних курсів* ускладнюють для окремих країн використання переваг низького рівня виробничих витрат. Обмінні курси можуть змінюватися на 20-40% щорічно. Ці коливання можуть зовсім знищити перевагу низьких витрат або перетворити країну з високими витратами в країну, де стане вигідно розміщувати виробництво. Так, для американських компаній, завдяки стійким позиціям долару США, більш вигідно розміщувати свої капітали у філіях за кордоном. З іншого боку, долар, який девальвує, може ліквідувати більшість переваг, які дають розміщення виробництва за кордоном, і навіть підштовхнути іноземні компанії до розміщення заводів у США.

*Особливості торгівельної політики національних урядів.* Національні уряди застосовують різні заходи щодо регулювання міжнародної торгівлі і діяльності іноземних фірм на ринках своїх країн. Для цього можуть вводитися імпорتنі тарифи та квоти, встановлюватися місцеві вимоги до товарів, які вироблені іноземними компаніями всередині цих країн, а також регулювати ціни на імпорتنі товари. Деякі уряди надають пільгові кредити та субсидії національним компаніям для підтримки їх у конкретній боротьбі з іноземними виробниками. Інші уряди, які зацікавлені у будівництві нових підприємств і створенні нових робочих місць, пропонують субсидії іноземним компаніям, забезпечують їм більш легкий вихід на ринок і надають технічну допомогу.

Існують суттєві відмінності *форм міжнародної конкуренції* в різних галузях. *Багатонаціональна форма міжнародної конкуренції* виникає тоді, коли конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому. В такому випадку не існує світовий ринок, а є вибір самостійних національних ринків. І конкуренція в кожній країні відбувається незалежно від конкуренції в інших країнах. В тих галузях, в яких переважна багатонаціональна конкуренція, дія ефективної стратегії фірми і досягнутих за її допомогою конкурентних переваг на одному ринку обмежується саме цим ринком і не поширюється на інші країни, де виступає дана фірма. *При глобальній конкуренції* ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою. В результаті створюється дійсно світовий ринок. В глобальних галузях конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах і навпаки. Компанії-конкуренти борються одна з одною на ринках різних країн. Особливо загострюється ця боротьба на тих ринках, де обсяги продаж великі і присутність на яких стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі. В умовах глобальної конкуренції конкурентна перевага фірми забезпечується її діяльністю на всіх ринках. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

Таким чином, у багатонаціональній конкуренції фірми борються за лідерство на національному ринку, а в глобальних галузях фірми борються за світове панування. В результаті розробляється оптимальна стратегія для фірми, яка діє на світовому ринку. При цьому *вибір стратегії диктується певними*

*правилами* і, в першу чергу, залежить від того, в рамках *стандартного* чи *спеціалізованого* бізнесу знаходиться ринкова ніша фірми. У першому випадку компанія займається випуском самих звичайних, поширених в даній економіці товарів та послуг. І тоді найважливішою характеристикою, яка визначає змісти стратегії стає масштаб діла від локального до глобального. У другому випадку фірма зосереджується на виробництві тих товарів або послуг, які рідко зустрічаються або зовсім відсутні на ринку товарів та послуг, при цьому можуть бути два шляхи: або пристосування до особливих запитів ринку, наприклад, врахування побажань окремих груп клієнтів; або дотримуватися протилежної лінії - замість пристосування себе до вимог ринку спробувати змінити самі ці вимоги.

3.2. *Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності. Віолентна («силова») стратегія. Патієнтна (нішова) стратегія. Комутантна (пристосовницька) стратегія. Експлерентна (піонерська) стратегія.*

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний *тип конкурентної боротьби*, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основних типи стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

*Віолентна ("силова") стратегія.* Ця стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері крупного, стандартного виробництва товарів і / або послуг. Фундаментальним джерелом сили цих підприємств є те, що таке виробництво зазвичай можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, ніж виготовлення невеликих партій товарів, які будуть дуже відрізнятися один від одного. Крім того, віоленти використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та крупними рекламними компаніями. Стратегія віолентів є простою: спираючись на свою гігантську силу фірма намагається домінувати на обширному ринку, по можливості витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняно дешевизною і добротною (середнім рівнем якості виробів). У багатьох країнах люди задовольняють свої найбільш ходові потреби за рахунок продукції крупних фірм. І навіть, коли такі компанії витискуються іншими, то це фірми того ж типу, які дотримуються віолентної стратегії.

*Патієнтна (нішова) стратегія.* Ця стратегія є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній - патієнтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом. Такі фірми намагаються ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями тому, що боротьба з гігантами у виробництві

стандартної продукції завідомо приречена на провал. Зате в урахуванні спеціальних запитів споживача переваги на боці тієї фірми, яка присвятила свою діяльність їх вивченню і задоволенню. І тут гігантський розмір фірми з позитивної якості перетворюється в недолік, перевагу одержують малі і середні фірми.

*Комутантна (приспосовницька) стратегія* переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій приспосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта. Лише комутанти готові використати кожен можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі. Компанії-комутанти з'являються там де:

1. інші підприємства неефективні (як, наприклад, в деяких випадках крупне господарство на селі у порівнянні з фермерським);
2. місця для інших конкурентів просто немає (бензоколонка, кафе, магазин у маленькому селищі);
3. інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон, сімейний лікар).

*Експлерентна (піонерська) стратегія.* Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий (але й неймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципів нововведень. Така компанія намагається створити новий ринок і одержати вигоди з первісної одноосібної присутності на ньому. Разом з тим, у чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу досить складно через її короткочасну природу.

Існує **типізація міжнародних стратегій, яка включає шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку.** Вона може:

- 1) Передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті).
- 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 низькозатратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно



важливих ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те, щоб її рівень витрат був більш низьким, ніж у конкурентів в рамках світового ринку.

5) Дотримуватися глобальної стратегії диференціації. За такої стратегії фірма диференціює свій товар за одними і тими ж характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій. Стратегічні кроки фірми координуються у всіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі.

6) 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.

Діловий досвід минулого дозволяє визначити **13 заповідей, які допоможуть розробити більш досконалі стратегічні плани.**

1. При розробці і реалізації стратегії віддавайте перевагу діям, які дозволяють фірмі посилити свою конкурентну позицію на тривалий строк. Кращим засобом забезпечення довгострокової прибутковості компанії є використання стратегії, яка забезпечує зміцнення її довгострокової конкурентоспроможності.

2. Необхідно усвідомити, що ясна, послідовна конкурентна стратегія, добре розроблена і чітко реалізована, створює фірмі репутацію та визнану позицію в галузі, в той час, як часто змінювана стратегія, яка спрямовується на використання сьогочасних ринкових можливостей, принесе лише швидкоплинні поверхові результати.

3. Уникайте стратегій "тих, що застряли на півдорозі", які являють собою компроміс між більш низькими витратами і більш масштабною диференціацією, між більш чи менш значною ринковою привабливістю. Компромісні стратегії рідко забезпечують суттєву конкурентну перевагу або особливе конкурентне становище.

4. Вкладайте кошти в створення міцних конкурентних переваг. Це — найбільш важлива умова одержання прибутку вище середнього рівня.

5. Дотримуйтеся тактики агресивного наступу для створення конкурентних переваг і тактики жорсткої оборони для їх захисту.

6. Уникайте стратегій, які є успішними тільки в найбільш сприятливих умовах. Очікуйте заходів у відповідь з боку конкурентів і можливого погіршення ситуації на ринку.

7. Будьте обережні при використанні жорстких або негнучких стратегій, які не залишають фірмі можливості для маневру, умови ринку, які постійно змінюються, можуть звести всі зусилля до нуля. Для успішного здійснення будь-яка стратегія повинна бути здатною до деякої адаптації до нових умов ринку

8. Не допускайте недооцінки дій конкурентів. Конкуренти особливо небезпечні, коли їх загнали в тісний кут і під загрозою знаходиться їх благополуччя.

9. Остерігайтесь атакувати сильних конкурентів без солідної конкурентної переваги і достатнього фінансового забезпечення.

10. Майте на увазі, що атакувати слабого конкурента значно вигідніше, ніж сильного.

11. Уникайте зниження цін без достатньої переваги з витрат. Тільки виробник з низьким рівнем витрат зможе витримати зниження цін в довгостроковій перспективі.

12. Остерігайтесь того, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринкового простору конкурентів може спровокувати з їх боку умови війни та маркетингову "гонку озброєнь", що приведе до зниження прибутку всіх.

13. Старайтесь виявити найбільш значні розбіжності в якості, використанні товару, обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації. Незначні відмінності в товарах, пропонувані конкурентами, можуть залишитися непоміченими споживачами.

*3.3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва. Конкурентні переваги вузької спеціалізації. Стратегія по відношенню до конкурентів.*

**Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.** Великі підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва, є стрижнем будь-якої сучасної розвинутої економіки. Так, у США, Західній Європі або Японії вони становлять не більше ніж 1–2% загальної кількості фірм, але створюють від однієї третини до половини валового національного продукту цих країн і випускають більше половини всієї промислової продукції. Хоча останнім часом такі підприємства зазнають серйозні критики. Але все ж поряд зі слабкістю великі підприємства в переважній більшості дотримуються *силової стратегії конкурентної боротьби*. Як показали дослідження, у кількісному відношенні попит концентрується навколо деякого середнього, типового на даний момент і для даної економіки, рівня якості і, відповідно, ціни товару. Якщо випускати товари з характеристиками, близькими до найбільш популярних, можна за допомогою відносно невеликого асортименту товарів задовольнити суттєву частину всього платоспроможного попиту. Ця обставина відкриває можливість для організації масового випуску стандартних продуктів. Завдяки діяльності великих фірм були досягнуті значні результати в галузі науково-технічного прогресу. Але надмірна спеціалізація і вигоди від спільного виробництва декількох товарів мають свій зворотний бік. Виробництво стає неповоротким, нездатним швидко реагувати на зміни ситуації на ринку. Якщо фірма перевищує певний (оптимальний) розмір, то економія на масштабах виробництва змінюється дезекономією. Тільки досить великі фірми можуть ефективно проводити наукові і дослідно-конструкторські роботи, які пов'язані з розробкою і впровадженням у виробництво нових видів товарів та послуг. Це також стосується витрат на рекламу, сервісну та збутову мережу. Разом з тим для великого підприємства, як ні для будь-якого іншого, особливо страшним є недовантаження виробничих потужностей. А тому особливо важливим є успішне

вирішення проблеми залучення споживача. Його треба стимулювати низькими цінами, доброю якістю продукту і сервісу, повнотою асортименту. Важливого значення в рамках силової стратегії набуває асортиментна політика. Здебільшого великі підприємства пропонують повний асортимент найбільш популярних різновидів товару.

Великі фірми, які виробляють товари масового споживання, застосовують *стратегію придушення конкурентів*. Як правило, найбільша фірма лідирує на ринку із значним відривом від інших. Такий феномен стабільності провідних корпорацій А. Чандлер пояснює «перевагою першого ходу». Коли приходить претендент, ринок уже зайнятий продукцією лідера. Для того щоб зрівнятися з лідером за ефективністю претендент повинен організувати таке саме велике виробництво, розгорнути не менш густу збутову мережу тощо. Як вважає М. Портер, кардинальне правило наступальної стратегії полягає в тому, що лідера не можна атакувати в лоб. Двобій лідера і претендента якнайшвидше призведе до виснаження ресурсів претендента раніше, ніж лідера. У масовому виробництві співіснування двох майже рівних фірм малоімовірно — одна з них виявиться сильнішою і займе місце лідера, а друга буде відтиснена на другі ролі.

Зі світового досвіду відомо, що виникнення великого підприємства можливе лише на базі крупномасштабних інвестицій. Для досягнення успіху велика корпорація повинна здійснити взаємозв'язані інвестиції в трьох напрямках:

- створення великого 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 завдання, одержує перевагу першого ходу. Слідом за масштабними інвестиціями, коли компанія перетворюється на гіганта, настає етап швидкого зростання. Особливості позицій цих компаній на ринку пов'язані з технічними та організаційними перевагами у важливому і перспективному сегменті ринку. Саме на цій стадії великі підприємства створюють у себе найпотужніші науково-дослідницькі структури, які в подальшому зберігаються. Компанії такого типу втрачають минулий динамізм, а натомість знаходять підвищену стабільність, в такому стані компанія може перебувати багато десятиліть. Стійкість забезпечується переважно трьома факторами: великими розмірами, диверсифікацією та наявністю широкої міжнародної мережі філіалів. В умовах жорсткої конкуренції важко постійно бути першим у випуску на ринок новинок. Але широке охоплення ринку в асортиментному та географічному відношенні дає змогу стати менш залежним від наслідку самої гонки. Жодна новина, яка запроваджена суперниками, не торкнеться всіх сегментів ринку. Таким чином, у корпорації завжди залишається час і знайдуться ресурси, для того щоб наздогнати конкурентів.

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, щоб одержати від нововведення найбільший

зиск. Треба мати на увазі, що відкриття стає комерційно вигідним лише при масовому тиражуванні і застосуванні в різних галузях. У фірмі повинні бути створені спеціальні структури, які слідкують за чужими досягненнями і забезпечують швидке створення аналогів, що переважає оригінал, і т.ін. Загальна мета *слідування за лідером* — зниження ризику та зменшення витрат на НДДКР за рахунок заміни вільного пошуку наслідуванням перевіреним зразкам.

Фірми, які застосовують силову стратегію, одержали назву «*гордих левів*», «*могутніх слонів*» та «*неповоротких бегемотів*». З часом починає проявлятися тенденція до переродження «левів» у «слонів», що відбувається незалежно від бажання керівництва фірми. Справа в тому, що потенціал зростання того сегмента ринка, в якому динамічно розвивається «лев», рано чи пізно вичерпується. Стійкість при цьому зростає — десть обов'язково знайдуться можливості зростання. Але динаміка розвитку падає: одна справа, коли (як у «лева») швидко розширюється весь бізнес, і зовсім інша, коли вдало розвиваються лише деякі напрями діяльності, а інші відстають (ситуація «слона»). При цьому спадає і творча здатність «слона». Занепад великого підприємства можливий у стані «неповороткого бегемота». Корпорації, зберігаючи гігантський оборот, поступово втрачають здатність добиватися відповідного прибутку, а іноді починають приносити збитки. Вихід з такого становища знаходять, як правило, в реструктуризації, тобто безжалісному позбавленні від збиткових виробництв і зменшенні витрат на підприємствах, які зберігаються. Якщо зменшити розміри, корпорація фінансово здоровішає і може повернутися до статусу «слона». В результаті спостережень над довгочасними змінами найбільших корпорацій встановлено деякі закономірності, які характеризують їхню типову «лінію життя»:

- Нові великі фірми найчастіше з'являються в нових галузях або підгалузях, а в міжнародному масштабі — в нових країнах, які динамічно розвиваються. Поповнення йде не за рахунок «слонів», які міцно утримують свої позиції, а за рахунок «Левів», які влаштовуються в нових сегментах ринку, що швидко зростають.

- Компанії - невдахи не деградуєть, а зникають зовсім в результаті захоплення більш потужним конкурентом. В 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. Механізм ринкової економіки стихійно відпрацював ту форму оновлення, яка є єдино прийнятною для масового виробництва - *оновлення без потрясінь*.

***Конкурентні переваги вузької спеціалізації.*** Багато які малі, середні і навіть великі фірми досягаються успіху в конкурентній боротьбі не тільки з рівними, а й із значно потужнішими суперниками, застосовуючи *нішову стратегію*, головною складовою якої є ставка на *диференціацію продукту* і необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку. У випадку з диференційованими продуктами втраті ефективності виробництва протистоїть ефективність споживання (тобто ефективність виробництва, але не у виробника,

а у фірми-споживача цієї продукції). В тих ринкових сегментах, де здобутки виявляються більші, ніж витрати, виникає об'єктивна база для розвитку спеціалізованого, а нерідко - вузькоспеціалізованого виробництва. В такому випадку для споживача цінність диференційованого продукту настільки перевищує цінність стандартного, що він готовий переплачувати виробнику. При спеціалізованому виробництві запас конкурентоспроможності виникає в основному завдяки високій споживчій цінності товару.

Основними причинами, що породжують диференціацію продуктів, є існуючі між різними товарами відмінності в якості, сервісі, рекламі. При цьому *головним фактором диференціації є якість продукту*, яка вимірюється багатьма параметрами. Це стосується як основних, так і додаткових споживчих властивостей продуктів. При цьому практика свідчить про те, що на насиченому ринку саме додаткові властивості визначають долю товарів. *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 купівлі, післяпродажне обслуговування. *Третя група факторів диференціації продукту пов'язана з рекламою*. При цьому відмічаються три особливості: по-перше, реклама подібно фотореактивам, «проявляє» приховані в товарі відмінності від йому подібних; по-друге, вона сприяє формуванню нових потреб; по-третє, реклама сприяє диференціації продуктів там, де дійсної різниці між ними немає.

Диференціація продукції приносить вигоду виробникові, тому що вона:

- дає змогу підвищити ціни;
- відкриває доступ до нових споживачів;
- формує лояльність до марки;
- захищає від конкурентів.

**Стратегія по відношенню до конкурентів.** Специфіка нішової стратегії полягає в тому, що диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією. Таке поєднання заперечує високу ступінь захисту ніші від конкурентів. Додатковий захист створює вузькість сегмента ринку, який контролюється фірмою. Тут основну роль відіграє індивідуальний підхід та вища якість, ніж на масовому ринку. Конкуренція між спеціалізованими фірмами має потенційну форму. Конкуруючи на ринку фірми намагаються не бути схожими одна на одну. Якщо дві фірми займають одну й ту саму нішу, споживач зразу ж визначить кращу і зробить відповідний вибір. Одна з фірм гине або ж змушена змінити ринок. Незважаючи на всі переваги, які породжуються вузькою спеціалізацією, шлях розвитку такої компанії не можна назвати легким. Обраний ринковий сегмент має відзначатися певною стійкістю серед безлічі аналогічних товарів. Якщо фірмі доведеться самостійно створювати сферу спеціалізації, то для цього М. Портер пропонує таку послідовність дій:

- 1) виявити, хто є реальним споживачем вашої продукції;

2) установити в деталях, як і для чого він використовує продукцію (з'ясувати технологію споживання);

3) визначити порівняльну важливість різних властивостей товару для споживача;

4) виявити можливості своєї фірми щодо диференціації продукту, які створюють додаткові зручності для споживача;

5) установити, як дорого обійдуться фірмі різні варіанти створення додаткових переваг для споживача;

6) обрати той варіант диференціації продукту, який дає клієнту максимум додаткових зручностей на одиницю затрат фірми;

7) з'ясувати, чи вдасться утримати цю диференціацію. Якщо це неможливо і її легко буде скопіювати конкурентам, то краще зробити новий вибір;

8) скоротити витрати на ті якісні характеристики товару, які не зменшують додаткових зручностей, що створені диференціацією.

З набуттям фірмою досвіду і концентрацією ресурсів в обраній вузькій галузі ніша все більш надійно захищає її від вторгнення конкурентів. Цей період життя фірми відзначається швидким зростанням обігу. Продукція фірми відзначається високою якістю, але й високою ціною. Невелика за розмірами компанія стає високодохідною. Але водночас зростає небезпека іншого роду. Все, що накопичено фірмою, — патенти, технологія, спеціалізована збутова мережа — та все, чим володіє компанія, має ціну до тих пір, поки існує особлива ринкова потреба, на задоволення якої вони орієнтовані. Поки ніша існує, фірма володіє багатьма перевагами. Але досить багато коштів вкладено у вузьку галузь і зміна виробничого профілю майже неможлива. Все ж спеціалізована фірма може розоритися. Це відбувається тому, що така фірма втрачає гнучкість і здатність змінювати вид діяльності. Ще однією проблемою спеціалізованої фірми може бути небезпека захоплення. Перемогти фірму у сфері її діяльності важко, значно легше захопити її цілком. Після захоплення колишня незалежна фірма управляється як дочірнє товариство з високим ступенем автономності.

Якщо спеціалізована фірма уникла поглинання, вона може розвиватися за двома напрямками:

- стагнація або помірне зростання разом із займаною нішею;
- зміна стратегії і перетворення на велику фірму.

Перший напрям типовий для переважної більшості фірм у тому випадку, якщо їхні розміри досягають меж ринкової ніші. При цьому їхня діяльність підпорядковується вже відомій стратегії вузької спеціалізації. Якщо при цьому обсяг сегмента ринку, який займає фірма, стагнує, то й вона припиняє своє зростання. Якщо ж ніша збільшується, зростає популярність відповідних спеціалізованих товарів, то й фірма може дещо збільшуватися в розмірах. Другий напрям можливий для дуже небагатьох компаній. Необхідно, щоб склався сприятливий збіг обставин, а саме: по-перше, фірма може одержати такий шанс, якщо обрана нею ніша виявиться дуже перспективною і виросте в масовий ринок, на якому їй вдасться зберегти лідерство; по-друге, фірма може вийти за

межі ніші. Це, як правило, тісно пов'язано з радикальною перебудовою галузі. До того ж далеко не в кожній з них він можливий.

*3.4. Корпоративні стратегії диверсифікації. Слабка конкурентна позиція. Сильна конкурентна позиція. Критерій привабливості. Критерій «витрати на входження». Критерій додаткового зиску. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу.*

В диверсифікованій компанії менеджерам необхідно створити стратегію для мультибізнесу, багатогалузевий стратегічний план дій для ряду відмінних одних від одного підрозділів підприємства, які функціонують у різних галузях.

***Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на:***

- діяльності щодо просування компанії в галузі, 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 стягуванні корпоративних ресурсів туди, де існують найпривабливіші стратегічні можливості для зростання.

Але диверсифікація не повинна становитися стратегічно пріоритетною доти, поки компанія не вичерпає всіх своїх можливостей для зростання у своїй сфері діяльності. Після цього вишукуються можливості для географічної експансії. Це, як правило, відбувається в такій послідовності: місцевий - регіональний - національний - міжнародний ринки. На одному з перерахованих рівнів географічна експансія може бути зупинена через надто жорстку конкуренцію, нестачу ресурсів або непривабливість подальшого освоєння ринку. Як тільки потенціал зростання починає скорочуватися, стратегічно правильним буде провести диверсифікацію в інші сфери діяльності. Для того щоб зрозуміти, коли компанії, яка зосереджена на одній сфері діяльності, необхідно переходити до диверсифікації, розглянемо схему, на якій конкурентні позиції фірми зіставлені з показниками, які характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання.

### Конкурентна позиція

		СЛАБКА	СИЛЬНА
Темпи зростання ринку	Високий	Стратегічні можливості: – перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу); – купівля іншої фірми в тій самій галузі (для посилення конкурентних переваг); – вертикальна інтеграція (якщо вона посилює позиції фірми); – диверсифікація; – злиття або продаж сильнішої фірми; – закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості: – продовження концентрації в одній галузі; – міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку); – вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми); – диверсифікація в суміжні галузі (для перенесення в них досвіду і знань з базової галузі)
	Низький	Стратегічні можливості: – перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу); – злиття з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг); – вертикальна інтеграція (якщо вона суттєво зміцнює позиції фірми); – диверсифікація; – «зняття вершків» і вихід з ринку; – ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості: – міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку); – диверсифікація в суміжні галузі; – диверсифікація в нові галузі; – спільні підприємства в нових галузях; – вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми); – продовження стратегії концентрації (зростання внаслідок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів)

Рис. 3.2 - Схема зіставлення конкурентної позиції фірми з темпами зростання ринку

В результаті утворюються чотири стратегічні ситуації, в кожній з яких може опинитися недиверсифікована компанія. Якщо зберігаються сильна конкурентна позиція і невисокі темпи зростання ринку, то фірма має декілька варіантів для поведінки, найкращим з яких є продовження концентрації на єдиному виді бізнесу. При ситуації з високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією фірма повинна насамперед вирішити такі питання:

- 1) чому її підхід до ринку дав негативний результат;
- 2) що треба зробити для того, щоб посилити свої конкурентні позиції.

Стратегічні можливості перераховуються в порядку убутання привабливості.

Потім фірма повинна розрахувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, враховуючи високі темпи зростання ринку. На ринку, який швидко зростає, навіть найслабкіші фірми мають можливість поліпшити своє становище.

Компанії, які мають слабку конкурентну позицію на ринку, який повільно зростає, можуть використати такі можливості:



- 1) перебудову ринкової стратегії з метою поправити своє становище і зайняти вигіднішу позицію;
- 2) злиття з іншою фірмою або поглинання фірмою-конкурентом для створення більш сильної бази для конкуренції;
- 3) диверсифікацію в суміжні або інші галузі за наявності певних фінансових ресурсів;
- 4) інтеграцію «вперед і назад», якщо ці дії збільшуватимуть прибуток та посилюватимуть довгострокову конкурентну стратегію;
- 5) «зняття урожаю» та наступний вихід;
- 6) ліквідація самої наявності в бізнесі шляхом продажу іншій фірмі або шляхом припинення операцій.

Вирішення питання про початок диверсифікації залежить частково від можливості зростання компанії в її теперішній галузі, а частково — від її конкурентних позицій.

Найкращою стратегією є диверсифікація в сфері, де фірма може ефективно використати свої головні позитивні якості. Але диверсифікація в зовсім нові для фірми галузі повинна розглядатися лише в тому випадку, якщо жодна із споріднених галузей вже не забезпечує перспектив для зростання. Ще однією логічною можливістю можуть бути спільні підприємства з іншими компаніями з метою функціонування в нових галузях. Першими кандидатами на здійснення диверсифікації є компанії, які мають сильні конкурентні позиції в повільно зростаючих галузях.

Основною метою диверсифікації є створення цінностей для акціонерів. Щоб підвищити доходність акцій, компанія, яка диверсифікується, повинна йти у ті види бізнесу, які можуть краще діяти під загальним керівництвом, ніж як незалежні підприємства. ***Для визначення того, чи зможуть компанії, які вирішили проводити диверсифікацію, підвищити доходність акцій, застосовуються такі критерії:***

1) критерій привабливості. Галузь, яка обрана для диверсифікації, повинна бути достатньо привабливою з точки зору одержання доброго прибутку з вкладених коштів. Такі показники, як високі темпи зростання або надто ходовий товар, не дають реального уявлення про привабливість.

2) критерій «витрати на входження». Витрати на входження в нову галузь не повинні бути надто високі, щоб не нанести втрат потенціалу для одержання прибутку. Чим привабливіша галузь, тим дорожче проникнення в нову галузь знижує можливість збільшення доходності акцій.

3) критерій додаткового зиску. Створення конкурентних переваг там, де їх раніше не було, приводить до можливості одержання додаткового прибутку та збільшення доходності акцій.

Треба мати на увазі, що успіх диверсифікації можливий лише в разі відповідності всім цим трьом критеріям. Прийнявши рішення про проведення диверсифікації, можна обирати шляхи його реалізації. Для цього існують ***шість стратегій диверсифікації:***

- стратегії входження в нову галузь — поглинання, «з нуля», спільне підприємство;
- стратегії диверсифікації в споріднені галузі;
- стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі;
- стратегії згортання та ліквідації;
- стратегії реструктурування, відновлення та економії;
- стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три включають у себе способи диверсифікації, останні три — стратегії для посилення позицій уже диверсифікованої компанії. Входження в галузь може відбуватися в одній з трьох форм: поглинання, створення нової компанії, створення спільного підприємства.

Найпопулярнішим способом є *поглинання уже існуючої фірми*. Воно має перевагу у швидкості проникнення на цільовий ринок. Термін «проникнення» означає придбання контрольного пакету акцій. Цей спосіб диверсифікації допомагає подолати такі бар'єри входження, як необхідність ліквідувати технологічне відставання, встановити зв'язки з поставниками (за рахунок старих зв'язків компанії, яку вирішено придбати) та ін.

*Диверсифікація «з нуля»* передбачає створення нової компанії в обраній галузі під загальним управлінням материнської компанії. Заново створена фірма повинна не тільки подолати вхідні бар'єри, а й здійснити інвестиції в нові виробничі потужності, проводити роботу щодо розвитку джерел сировини, наймання і навчання персоналу, створення каналів збуту, формування споживчої бази та ін.

*Створення спільних підприємств* може дати корисний ефект у трьох типах ситуацій. По-перше, спільне підприємство — це гарний спосіб робити те, що ризиковано або неекономічно робити поодиночі. По-друге, спільні підприємства зручні, якщо об'єднання ресурсів двох або більше незалежних організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, які необхідні для досягнення успіху. По-третє, спільні підприємства з іноземними партнерами іноді є єдиною можливістю подолати імпортні квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

У процесі пошуку варіантів для диверсифікації компанія може зупинити свій вибір *на спорідненій* або новій для неї *галузі*. У першому випадку диверсифікація проводиться в галузі, яка володіє свого роду стратегічною відповідністю. Така стратегічна відповідність існує в тому випадку, якщо різні фірми мають досить схоже виробництво, що створює можливість для: 1) передавання майстерності та досвіду від однієї компанії до іншої; 2) об'єднання різних виробництв у єдину систему з метою зниження витрат виробництва.

Найпоширеніші шляхи диверсифікації в споріднені галузі:

- входження в галузь, у якій збутові можливості і рекламна діяльність можуть бути використані спільно (хлібопекарня купує виробника крекери та солоних паличок);
- використання споріднених технологій (виробник сільськогосподарського насіння та добрив починає поставляти хімікати проти комах);

- передача ноу-хау та досвіду з одного виду діяльності в інший (виробник гамбургерів купує мережу мексиканських закусточних);
- передача фірмового найменування та репутації у споживача новому продукту/послугі (виробники шин придбавають станцію техобслуговування автомобілів);
- купівля фірм в нових галузях для підтримки основного виду діяльності (канал кабельного телебачення, який придбаває спортивну команду або кінокомпанію для забезпечення трансляції своєї основної програми).

Деякі фірми віддають перевагу *диверсифікації в інші галузі*, в яких є добрі можливості для одержання прибутків. Основним положенням непрофільної диверсифікації є те, що будь-яка компанія, яка може бути придбана на вигідних фінансових умовах та має принадні перспективи одержання прибутку, являє собою вигідний напрям для диверсифікації. Стратегія непрофільної диверсифікації залучає компанію, яка проводить диверсифікацію, в галузі та виробництва, які обіцяють привабливі фінансові результати. Іноді компанії, які проводять непрофільну диверсифікацію, зосереджують свої зусилля на пошуку таких компаній, які пропонують можливості для одержання швидкої фінансової віддачі за рахунок свого особливого становища. Існує три типи подібних компаній.

1. Компанії, чия вартість занижена. В цьому випадку існують можливості для придбання цих компаній за цінами, нижчими від ринкових, що дає можливість згодом продати компанію за вищою ціною.

2. Компанії, які зазнають фінансових труднощів. Такі компанії можуть бути придбані за договірними цінами, а їхня діяльність перебудовується за допомогою фінансових ресурсів материнської компанії та управлінських ноу-хау.

3. Компанії, які мають великі можливості для зростання, але позбавлені можливості інвестування. Такі привабливі компанії з низькими фінансовими можливостями зазвичай стають кандидатами для диверсифікації у фінансово сильних, але позбавлених привабливості фірм.

Диверсифікація в неспоріднені галузі має два основних недоліки:

- складність управління широко диверсифікованою корпорацією;
- неможливість використати стратегічну відповідність як додаткове джерело створення конкурентних переваг.

**Стратегії продажу і ліквідації бізнесу.** Питання про продаж того чи іншого підприємства слід розглядати в тому випадку, якщо виявиться, що цей напрям не відповідає стратегічній політиці корпорації або якщо він втратив свою привабливість. Позбавитися підприємства можна двома способами:

- материнська компанія може просто вийти з цього бізнесу як у фінансовому, так і адміністративному плані, зберігши при цьому частину акцій, або повністю позбавившись від них;
- корпорація може безпосередньо продати підприємство на сторону.

З усіх можливих стратегічних альтернатив найменш приємною є *ліквідація*, особливо для підприємств, які займаються одним бізнесом. Для багатогалузевої, багато профільної корпорації ліквідація одного з напрямів менш драматична.

Щодо стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля, то вона застосовується, якщо керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах, де показники погіршуються. *Корпоративна стратегія відновлення* робить акцент на відродженні збиткових підприємств, а не на позбавленні від них. *Корпоративна стратегія економії* фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств. *Реструктуризація портфеля* включає в себе кардинальні стратегічні заходи щодо перебудови структури диверсифікованої корпорації шляхом продажу одних підприємств та придбання інших. Характерною рисою *стратегії транснаціональної диверсифікації* є велика кількість 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*. Транснаціональна корпорація, яка диверсифікована у зв'язані галузі, переважає за міцністю своїх позицій одногалузеві компанії незалежно від їхньої географічної експансії.

Усі шість підходів до диверсифікації корпорації не є взаємовиключними. Вони можуть застосовуватися в різних комбінаціях. Найбільш популярні такі варіанти формування господарського портфеля при диверсифікованій компанії:

- 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 напрямів діяльності, які пов'язані між собою;
- багатогалузева компанія, яка диверсифікована за декількома незв'язаними напрямками, але яка включає в себе ряд уже зв'язаних підприємств у межах кожного напрямку.

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

*3.5. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу. Переваги малої фірми. Варіанти поведінки малих підприємств. Конкурентні інноваційні стратегії. «Теорія економічного розвитку» (А. Шумпетер). Рутинний кругообіг. Розвиток (інновація).*

Малі підприємства в кількісному відношенні становлять найбільший сектор ринкової економіки. Але роль малого бізнесу є великою не тільки кількісно, а й функціонально, якщо виходити з тих завдань, які він вирішує в економіці. Малі фірми інтегрують, зв'язують економіку в єдине ціле. Тому такий тип компаній називають *комутантами*, тобто з'єднувачами. Сучасне виробництво може бути ефективним лише за певних умов. Так, крупна фірма дає віддачу лише там, де

виготовляється маса більш менш однотипових продуктів. Інакше крупна фірма не береться за випуск нерентабельного товару. Лише малі фірми готові використати будь-яку можливість для бізнесу. **Малі підприємства концентрують свої зусилля на локальних потребах і мають ряд специфічних рис:**

- невеликі за розміром і зв'язані з обмеженим колом клієнтів. Ця риса особливо чітко проявляється в територіально відособленому бізнесі місцевого значення. Наприклад, продовольчий магазин, який обслуговує невелике селище, має маленький оборот та вузьке коло відвідувачів. Такий магазин не цікавий для великої фірми, а невелике підприємство цілком може вести діло з прибутком;

- мають різноманітні види товарів (послуг), які не можна задовольнити за допомогою високоефективного серійного виробництва. Прикладом може бути одна з найновіших галузей сфери послуг — створення програмного забезпечення для ЕОМ. Значна частина комерційного попиту на програми припадає на складення користувальницьких пакетів для окремих споживачів. Так, у США створенням програм тільки для персональних комп'ютерів у середині 80-х років минулого століття займалося близько 3000 компаній;

- численні локальні потреби існують в усіх галузях народного господарства. Приклад — мережа бензоколонок — сенс її існування полягає саме у територіальній розосередженості;

- мінливі. При масових потребах коливання попиту стають середніми. Зникнення одних клієнтів компенсується появою інших. У локальному бізнесі споживачів мало. Зміна попиту навіть частини з них негайно і без усякого пом'якшення відбивається на виробникові. Звідси — висновок: по-перше, малі фірми повинні уважно слідкувати за змінами в потребах своїх клієнтів для того, щоб не втратити останніх; по-друге, у випадку зникнення потреби такі фірми повинні вміти швидко переорієнтуватися на інші.

Таким чином, **гнучкість — головне в стратегії малих підприємств**. Але для досягнення успіху необхідно дотримуватися двох умов: по-перше, гнучкість повинна бути усвідомленою і дуже агресивно проведеною політикою. Так, знаменитий американський бізнес-консультант Джей Конрад Левінсон вважає, що малим фірмам слід сповідувати ідеологію «партизанського маркетингу». Сутність її полягає в тому, що мале підприємство повинне усвідомити, що воно оточене більш потужними ворогами-конкурентами, але перемога над ними можлива, тому що більшість із них консервативні. Засобом же перемоги можуть стати різкі точкові удари, значення яких конкуренти недооцінюють. По-друге, фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, тому що в такому випадку вона має суттєві переваги порівняно з іншими типами компаній. *Щоб вижити у конкурентній боротьбі, малі підприємства обирають один з трьох варіантів поведінки;*

- діяльність у сферах, які традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом;

- виконання функцій субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для більших компаній (віолента або пацієнта);

- випуск товарів або послуг, які копіюють чужі вироби.

Відповідно виділяються три переважні *різновидності малих підприємств*.

Перша з них обирає собі таку сферу діяльності, в якій *оптимальний розмір підприємства невеликий*. Як відомо, із зростанням підприємства його ефективність підвищується до певного моменту. Для діяльності малих підприємств особливо важливо, щоб оптимальний розмір підприємства був неоднаковим для різних галузей. Подібні ситуації характерні для цілого ряду галузей промисловості, сільського господарства, сфери послуг, торгівлі. Переваги малої фірми порівняно з іншими видами компаній визначаються:

- високою ефективністю управління. Перевага малої фірми в тому, що за всім може простежити сам хазяїн;
- наявністю унікальних, нетипових для інших фірм мотивів підприємництва;
- низькими витратами на управління та НДВКР;
- підтримкою держави.

Другим типом малих фірм може бути *симбіоз із великою компанією в ролі постачальника* простих комплектуючих деталей. Тут мала фірма виступає в ролі молодшого партнера. При цьому розрив стосунків для нього більш небезпечний, ніж для великої фірми. Тому комутант змушений приймати ті умови, які йому нав'язують. Усе ж бачити в малій фірмі тільки сателіта потужної фірми було б помилкою. По-перше, багато які малі компанії усвідомлюють небезпеку залежності від «старшого брата» і вживають запобіжних заходів. По-друге, і це важливіше, повне підпорядкування малого постачальника не відповідає стратегічним інтересам самих гігантів. Таким чином, співробітництво вигідне обом сторонам.

Третя різновидність малих фірм — це *фірми-наслідувачі*. У сучасному світі наслідування є однією з найпоширеніших сфер діяльності легального малого бізнесу. Справа в тому, що в ряді галузей патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. Це дає можливість малим фірмам цілком законно копіювати кращі розробки відомих фірм. Імітувати товар значно дешевше, ніж створювати новий, тому що малий виробник не несе витрат на НДДКР та рекламно-маркетингову підтримку просування нового товару на ринок. Фірми-наслідувачі мають можливість установлювати суттєво нижчі ціни (в 1,5–2 рази) і є ефективнішими, ніж великі.

Але все ж малі фірми відзначаються низьким ступенем стійкості. Вони непереможні тільки як клас. А поодинці надто слабкі для того, щоб протистояти несприятливому розвитку подій. Вважається, що припинення бізнесу для малої фірми не є трагедією. Малу фірму легко купити, але можна й продати без збитків. У процесі ліквідації розоряється лише незначна кількість фірм. Якщо малій фірмі при сприятливих обставинах вдалося вирости, то вона може мати чотири варіанти поведінки:

- підвищити свою ефективність і на цій базі добитися середніх витрат (силова стратегія);
- розробити ефективну стратегію, яка захищає від конкурентів;

- не змінюватися і стати легкою здобиччю для першого ж сильного суперника;

– просто не розширювати розмірів власного діла. На Заході більшість власників малих фірм не бажають їх радикально збільшувати.

**Конкурентні інноваційні стратегії.** Особливість науково-технічного прогресу в ринковій економіці полягає в тому, що більшу частину наукових та дослідно-конструкторських робіт проводять одні компанії, а найбільш значущі результати одержують інші. Разом з тим принципові нововведення, які змінюють обличчя своєї промисловості, є результатом діяльності малих, раніше невідомих фірм.

Й. А. Шумпетер у своїй науковій праці «Теорія економічного розвитку» (1911) розмежував дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг і розвиток, або інновацію. **Рутинний кругообіг** пов'язаний з постійним повторенням і відновленням виробництва. Фірми, які в ньому беруть участь, з минулого досвіду знають рецепти правильної поведінки. При цьому в економіці переважає рутинна. Якісні зміни в економіці не можуть вирости з рутини.

Й. А. Шумпетер називає главу фірми, який є **новатором**, Підприємцем з великої літери. Такий Підприємець порушує сталу рутину тим, що веде діло заради зрозумілих поки що тільки йому — але не оточуючим — вигід. Для здійснення свого проекту Підприємцю треба подолати опір ринку, змусити його суб'єктів відмовитися від прибуткового застосування ресурсів і перерозподілити їх на користь нового, можливо, більш авантюрного, проекту. Підприємець вириває ресурси з рутинного кругообігу і використовує їх у нових комбінаціях. Шумпетер визначає *п'ять можливих різновидів нових комбінацій*:

- створення нового товару і/або послуг;
- створення нового методу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела або виду сировини;
- введення нових принципів організації діяльності фірми.

При виході на ринок успіх або неуспіх нововведення залежить від обсягу попиту на новий товар, його ціни, втрат тощо, тобто визначається звичайними ринковими силами. На великому підприємстві устаткування, яке дорого коштує, не може створюватися під проблематичні проекти. У спеціалізованій компанії підприємницька творчість стримується вузькою спеціалізацією. Інша справа — *фірма-піонер*, яка заснована ентузіастами нового технічного напрямку. Її достатня пристосованість до діяльності, пов'язаній 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 їх потужних суперників.

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 має більш сильний і багатоплановий характер, ніж у інших фірм.

У своєму розвитку фірма-піонер проходить декілька етапів. На першому етапі компанія-піонер веде наполегливий пошук принципово нових технічних рішень. Головним завданням цього етапу є налагодження важкого процесу впровадження у виробництво досягнутого відкриття. Їм на допомогу приходять технологічні парки або інкубатори. Ще більш гострою, ніж організаційна, є проблема фінансування. Як вважає Й. Шумпетер, подолати опір ринкових сил і запровадити нову комбінацію, підприємець може, лише спираючись на кредит. А тому банківське фінансування є для нього обов'язковою умовою. Вирішення проблеми фінансування дозволяє фірмі-піонеру завершити розроблення конкурентоспроможного товару. Ті, хто добивається прориву, вступають у другий етап розвитку - період бурхливого і на перших порах безперешкодного піднесення, яке пов'язане з виходом нового товару на ринок. Поступово в компанії-першовідкривачі стає все більше послідовників, і ринок нового товару зростає. На нові можливості звертають увагу провідні корпорації. Починається етап нового виробництва. В результаті фірми-першовідкривачі часто витісняються з ринку. Перемагають потужніші суперники. Прямую конкуренцію гігантів витримує мало хто з фірм-піонерів. Ті компанії-піонери, яким удалося пройти всі випробування, поступово перетворюються на великі спеціалізовані фірми і навіть виростають у нових лідерів. За всіх умов для того, щоб перерости і продовжувати успішно діяти на ринку, фірма-піонер повинна змінити стратегію. Вона повинна або формувати чітку спеціалізацію, або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління та збутову мережу.

*3.6. Методики розробки та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності. SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат та оцінювання конкурентоспроможності.*

Для того, щоб оцінити конкретну стратегічну позицію компанії цього слід одержати відповіді на такі запитання:

1. *Наскільки ефективна діюча стратегія?* Перше, що необхідно з'ясувати, це місце компанії серед конкурентів: спробує вона захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції чи сконцентрує свої зусилля на певних групах споживачів та ринкових нішах. Другий важливий момент — межі конкуренції в галузі: скільки рівнів каналів розподілу вона використовує; розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює фірма, і група споживачів, на які вона орієнтується. Крім того, ділову стратегію фірми також характеризують функціональні стратегії компанії в галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів. Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники:

- ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- підвищуються чи знижуються розміри прибутку і якими вони є порівняно з показниками конкурентів;
- тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції;
- продажі компанії зростають швидше чи повільніше, ніж ринок 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.

2. У чому сила і слабкість компанії, які в неї є можливості і що спричинює для неї загрозу? 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, або якась особливість, яка надала їй видатних можливостей. *Слабкість* — це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, або те, що їй не вдається (порівняно з іншими), або дещо, що ставить її в несприятливі умови. SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони — це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони — пасиви. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі (пасиви). Співвідношення 50:50 є, звичайно, небажаним.

Головними позитивними якостями компанії можуть бути:

- висока виробнича майстерність, яка забезпечує випуск продукції високої якості;
- ноу-хау у створенні та функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень;
- можливість забезпечити краще післяпродажне обслуговування;
- унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів;
- незвичайні можливості в розробленні нової продукції;
- кращі здібності в організації продаж та демонстрації товарів;
- досконале володіння важливою технологією;
- глибоке розуміння потреб і смаків споживачів, їх вивчення та оцінювання нових тенденцій у розвитку ринку;
- незвичайно ефективна збутова система, надзвичайні здібності в роботі з клієнтом у галузі нових застосувань продукту;
- досвід в об'єднанні багатьох технологій для створення цілих сімейств нових товарів.

Важливість головної позитивної якості для розроблення стратегії визначається тим, що вона:

- 1) посилює здатність компанії знаходити певні ринкові можливості;
- 2) може забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку;
- 3) може стати основою стратегії.

У табл. 3.1 наведено також перелік факторів, на які слід звернути увагу при визначенні зовнішніх загроз та можливостей фірми.

Таблиця 3.1 – Аналіз : характеристики оцінюванні сильних, слабких сторін компанії, її можливості та загрози їй

**SWOT-аналіз: характеристики при оцінюванні сильних, слабких сторін компанії, її можливостей та загрози їй**

<b>Потенційні внутрішні сильні сторони</b>	<b>Потенційні зовнішні можливості фірми</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повна компетентність у ключових питаннях;</li> <li>– адекватні фінансові ресурси;</li> <li>– гарне враження, яке склалося про компанію у покупців;</li> <li>– визнаний лідер ринку;</li> <li>– добре пророблена функціональна стратегія;</li> <li>– економія на масштабах виробництва;</li> <li>– вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;</li> <li>– власна технологія;</li> <li>– більш низькі витрати;</li> <li>– кращі рекламні кампанії;</li> <li>– досвід у розробленні нових товарів;</li> <li>– перевірений менеджмент;</li> <li>– великий досвід (випередження по кривій досвіду);</li> <li>– кращі можливості виробництва;</li> <li>– переважаючі технологічні навички;</li> <li>– інше</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки або сегменти ринку;</li> <li>– шляхи розширення асортименту продукції для задоволення більших потреб споживачів;</li> <li>– здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в нових видах випущеної продукції;</li> <li>– вертикальна інтеграція (вперед або назад);</li> <li>– зниження торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках;</li> <li>– ослаблення позиції фірм-конкурентів;</li> <li>– можливість швидкого розвитку у зв'язку із різким зростанням попиту на ринку;</li> <li>– поява нових технологій;</li> <li>– інше</li> </ul>
<b>Потенційні внутрішні слабкі сторони</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– немає чіткого стратегічного розвитку;</li> <li>– застаріле устаткування;</li> <li>– низька прибутковість через ...;</li> <li>– брак управлінського таланту і вміння;</li> <li>– відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;</li> <li>– стратегія компанії, яка погано себе зарекомендувала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами;</li> <li>– зростання продажу продуктів-субститутів;</li> <li>– повільне зростання ринку;</li> <li>– несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів;</li> <li>– законодавчі вимоги, які дорого коштують;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішні виробничі проблеми;</li> <li>– відставання в галузі досліджень і розробок;</li> <li>– надто вузький асортимент продукції;</li> <li>– недостатній імідж на ринку;</li> <li>– незадовільна збутова мережа;</li> <li>– незадовільна організація маркетингової діяльності;</li> <li>– нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії;</li> <li>– собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів;</li> <li>– інше</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока залежність від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;</li> <li>– зростаюча вимогливість покупців і постачальників;</li> <li>– зміна потреб і смаків покупців;</li> <li>– несприятливі демографічні умови;</li> <li>– інше</li> </ul>
--	---

3. Чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії? 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 (схема 3.3).

Аналіз ланцюжка цінностей може багато що сказати про конкурентоспроможність фірми. Чим ефективніше компанія управляє своїм ланцюжком цінностей порівняно з конкурентами, тим вища її конкурентоспроможність.

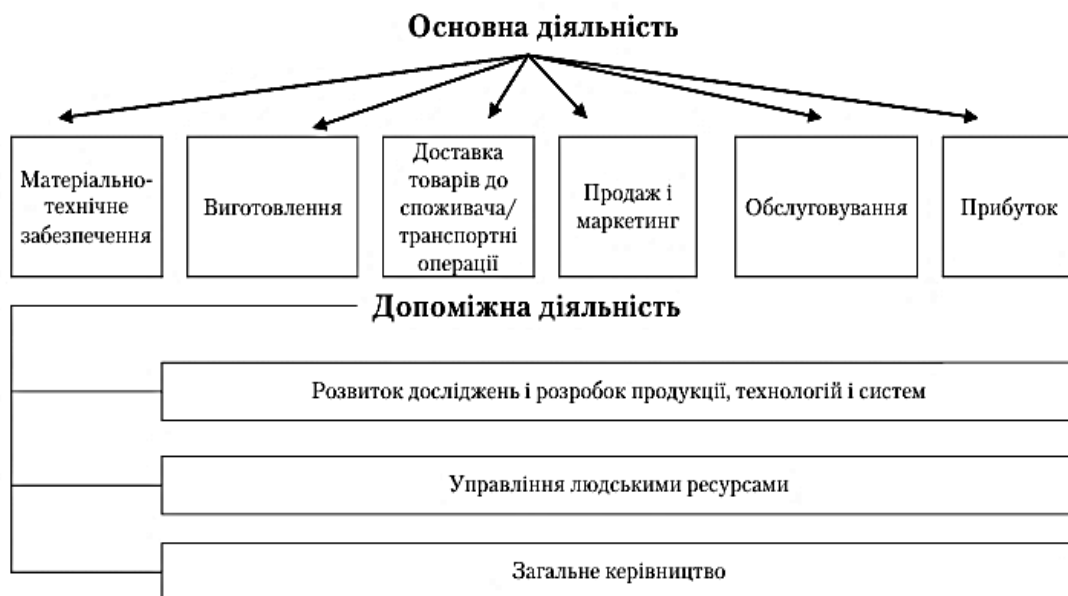


Рис. 3.3 - Аналіз ланцюжка цінностей фірми

Для того щоб реально оцінити конкурентні можливості компанії від менеджерів, потрібно виконати чотири дії:

- 1) скласти ланцюжок цінностей для фірми;
- 2) вивчити зв'язки між різними ділянками всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками і споживачами;

3) виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача і успіху на ринку;

4) провести відповідну порівняльну оцінку витрат компанії і порівняти структуру витрат з конкурентами (визначити, які види діяльності головні, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами).

4. *Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?* Більш глибоке оцінювання проводиться щодо **конкурентної сили та конкурентних позицій компанії**. Елементами такого оцінювання є дослідження того:

1) настільки 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.

#### **Показники сильних і слабких сторін у конкурентній позиції компанії**

##### *Ознаки конкурентної сили*

- Важливі головні позитивні якості.
- Велика частка на ринку (або лідируюче становище на ринку).
- Зростаюча кількість споживачів та поліпшення відношення споживачів до фірми та її продуктів.

- Компанія уловлює тенденції на ринку краще, ніж її конкуренти.

- Компанія входить до стратегічної групи з найбільш вдалим становищем на ринку.

- Компанія концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку.

- Дуже диференційовані товари.

- Більш низькі витрати.

- Рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку.

- Компанія володіє технологічною та інноваційною перевагою.

- Творчий, готовий до змін менеджмент.

- Компанія готова здобути вигоду із сприятливої ситуації.

##### *Ознаки конкурентної слабкості*

- Компанія зіткнулася з конкурентними недоліками.

- Конкуренти захоплюють її частку на ринку.

- Зростання доходів нижчі, ніж у середньому на ринку.

- Нестача фінансових ресурсів.

- Репутація компанії у споживачів падає.

- Компанія входить до стратегічної групи з погіршуючим становищем на ринку.

- Становище компанії слабке в найбільш перспективних галузях.

- Високі витрати.

- Компанія є надто малою для того, щоб чинити вплив на ринок.

- Компанія неспроможна протистояти загрозі поглинання.
- Низька якість товарів.
- Нестача вміння та здібностей в основних галузях

Щоб визначити, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, слід застосувати кількісну оцінку порівняно із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили. Дослідження конкурентів та їхня порівняльна оцінка є основою для визначення переваг та можливостей основних суперників. При цьому першим кроком є складання списку ключових факторів успіху в галузі та найважливіших показників їхніх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6–10 показників). Другий крок - оцінювання фірми та її конкурентів за кожним показником. При цьому краще надати перевагу шкалі від 1 до 10. Третій крок - підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їхньої конкурентної сили. Четвертий крок - висновки про масштаби та ступені конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми сильніші або слабкіші.

У табл. 3.3 наведено два приклади конкурентної сили. У першому прикладі використовуються незважені оцінки. У цьому випадку припускається, що кожний ключовий фактор успіху (конкурентна сила) є важливим. Компанія, яка має найвищу оцінку з певного фактору, 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. Таким чином, загальна оцінка компанії ABC - 61 бал (див. Частина А. табл. 3.3) показує, що її конкурентна перевага над конкурентом 4 більша, ніж над конкурентом 1 (його оцінка - 58 балів). Разом з тим, більш грамотно буде використати систему зважених оцінок тому, що різні показники конкурентної сили є неоднаково важливими. Так, при виробництві споживчих товарів головним показником конкурентної сили практично завжди є нижчі, ніж у конкурента, витрати. В галузях з високою диференціацією товарів найбільш важливими факторами конкурентної сили є популярність марки, обсяг реклами, репутація якості та можливість каналів розповсюдження. 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 фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума вагів у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00. Зважені оцінки розраховуються множенням оцінки компанії за даним показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних оцінок показує, в яких конкурентів сильніше або слабкіше становище і наскільки велика конкурентна перевага однієї компанії над іншими. У Частині Б табл. 3.3 наведено приклад оцінки конкурентної сили компанії ABC з використанням систем зважених оцінок. Слід відмітити, що при

використанні систем зважених і незважених оцінок місця компанії розподіляються по-різному. При використанні зважених оцінок компанія ABC перемістилася з другого на третє місце, а конкурент 1 перемістився з третього на перше місце завдяки високим оцінкам за двома найвагомими факторами.

Таблиця 3.3 – Приклад та зваженої оцінок конкурентної сили  
**Приклад незваженої та зваженої оцінок конкурентної сили**  
**(шкала оцінок: 1 – дуже погано, 10 – дуже добре)**

<i><b>А. Приклад незваженої оцінки конкурентної сили</b></i>						
<b>Ключові фактори успіху/оцінка сили</b>	<b>Компанія ABC</b>	<b>Конкурент 1</b>	<b>Конкурент 2</b>	<b>Конкурент 3</b>	<b>Конкурент 4</b>	
Якість/характеристики товару	8	5	10	1	6	
Репутація/імідж	8	7	10	1	6	
Виробничі можливості	2	10	4	5	1	
Грамотне використання технології/технологічні навички	10	1	7	3	8	
Збутова мережа	9	4	10	5	1	
Маркетинг/реклама	9	4	10	5	1	
Фінансове становище	5	10	7	3	1	
Витрати порівняно з конкурентами	5	10	3	1	4	
Обслуговування клієнтів	5	7	10	1	4	
Незважена загальна оцінка	61	58	71	25	32	
<i><b>Б. Приклад зваженої оцінки конкурентної сили</b></i>						
<b>Ключові фактори успіху/оцінка сили</b>	<b>Компанія ABC</b>	<b>Конкурент 1</b>	<b>Конкурент 2</b>	<b>Конкурент 3</b>	<b>Конкурент 4</b>	<b>Вага</b>
Якість/характеристики товару	8/0,80	5/0,50	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Репутація/імідж	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Виробничі можливості	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,10	0,10

Грамотне використання технології/технологічні навички	10/0,50	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40	0,05
Збутова мережа	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Маркетинг/реклама	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Фінансове становище	5/0,50	10/1,00	7/0,70	3/0,30	1/0,10	0,10
Витрати порівняно з конкурентами	5/1,75	10/3,50	3/1,05	1/0,35	4/1,40	0,35
Обслуговування клієнтів	5/0,75	7/1,05	10/1,50	1/0,15	4/1,60	0,10
<b>Зважена загальна оцінка</b>	<b>6,20</b>	<b>8,20</b>	<b>7,00</b>	<b>2,10</b>	<b>2,90</b>	<b>1,00</b>

### 5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Заключним аналітичним завданням є визначення тих стратегічних питань, на яких повинен сконцентруватися менеджмент при формуванні ефективного стратегічного плану дій. Це можуть бути такі питання:

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?

Чи має компанія конкурентну перевагу, чи вона повинна працювати для того, щоб подолати конкурентні недоліки?

Які сильні і слабкі сторони сьогоднішньої стратегії?

Чи необхідні додаткові дії для того, щоб знизити витрати, здобути вигоду з існуючих можливостей, посилити конкурентне становище компанії?

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може компанія продовжувати реалізацію своєї базової стратегії при внесенні в неї незначних змін, чи вона повинна бути повністю переглянута і розроблена нова стратегія.

## Тема 4. Конкурентні переваги підприємства

### 4.1. Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей.

**Конкурентна перевага підприємства (КПП)** – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною. Результати вивчення й узагальнення різних підходів учених-економістів до розуміння сутності КПП наведені у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Підходи вчених до визначення конкурентної переваги

#### Підходи вчених до визначення конкурентної переваги підприємства [9, с. 21]

Характеристики поняття	Автори
Факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вимірити економічними показниками	Г. Л. Азоєв, О. П. Челенков
Перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами	М. Портер
Глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг	А. П. Градов
Перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу	В. Г. Шинка- ренко
Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами	Ж-Ж. Ламбен
Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами	Р. А. Фатхутдінов
Перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства	В. Ф. Оберемчук

Так, КПП має такі основні властивості:

- мінливість (конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Вплив факторів конкуренції в галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того, щоб досягти конкурентної переваги, слід докласти комплексних зусиль. Іноді і їх виявляється недостатньо через



вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. До того ж, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу);

- відносність (конкурентна перевага має порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов необхідно обов'язково враховуватися);

- прив'язаність до конкретних умов і причин (товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов).

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати певним критеріям:

- по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика, як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

- по-друге, вони мають бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

- по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто підприємство має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегій.

#### *4.2. Види конкурентних переваг підприємства*

Серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації КПП. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, базовими називають дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Причому І. Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам. Емпіричним підтвердженням виокремлення цих двох видів КПП є дослідження В. Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох провідних підприємств для випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і

сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. Здебільшого підприємство-лідер орієнтувалось на одну з названих конкурентних переваг, у той час як підприємство, що займало друге місце, використовувало іншу конкурентну перевагу. Водночас Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Мурін додають до зазначених вище двох КПП більш продуктивне порівняно з конкурентами використання капіталу. К. Хессіг і Г. Азоев значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виокремлюють його як одну з ключових КПП. Такі автори, як Г. Азоев і Р. Фатхутдінов, розробили класифікації КПП за декількома критеріями. Ці класифікації мають науковий і практичний інтерес, проте не позбавлені окремих недоліків. Зокрема, Г. Азоев окремими критеріями класифікації КПП визначає: можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні). Однак, якщо певна конкурентна перевага належить до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виокремлення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим, і достатньо залишити одну з них. Р. Фатхутдіновим запропоновано такі критеріїв класифікації КПП, як:

- сфера виникнення переваги (природно-кліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни;

- зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо належить до переваг товару;

- метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер.

Таким чином, узагальнимо підходи до класифікації КПП, згрупувавши їх у табл. 4.2.

*Таблиця 4.2 – Класифікація конкурентних переваг*

## Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційні ознаки 1	Види конкурентних переваг 2
Характер формування	- зовнішні; - внутрішні
Термін дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові
Залежно від ініціатора	конкурентні переваги завдяки: - кон'юктурі ринку; - державній політиці в сфері регулювання конкуренції; - діяльності конкурентів; - безпосередньо підприємству
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	- низького рівня; - високого рівня; - найвищого рівня
Тривалість дії	- стратегічні; - тактичні
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: - постачання; - НДДКР; - виробництва; - реалізації; - сервісу та експлуатації
Характер динаміки	- стійкі; - нестабільні
Можливість імітації	- унікальні; - ті, що імітуються
Місце формування	конкурентні переваги, які формуються: - на робочому місці; - в окремому підрозділі; - в організації загалом
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні: - товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Залежно від ціни	- цінові; - нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: - науково-технічний ефект; - економічний ефект; - соціальний ефект; - екологічний ефект

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на підприємстві. Для підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

- «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного позиції на ринку;

- «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

- «найвищого рівня», до яких належить постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу, воно повинно приділяти головну увагу другій і третій групам переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна навколишнього середовища може призвести до їх зникнення.

Значно стійкішими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування здебільшого потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

Крім характеру джерела конкурентної переваги, на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги підприємства над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства – від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження конкурентних переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Зважаючи на це, за джерелами виникнення КПП поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 4.1). Ця класифікація обґрунтовує потреби ринку - задоволення споживачів, і відповідає меті створення та функціонування будь-якого підприємства – одержання прибутку.



Рис. 4.1- Складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Так, під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість, ціна і т. п. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності.

Представлена класифікація базується на поданому вище визначенні конкурентної переваги і логічно визначає послідовність проведення дослідження. Створенню та підтримці зовнішніх конкурентних переваг передують процеси формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг (далі – процеси формування і розвитку КПП).

#### 4.3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства

Передумовами формування КПП є системний аналіз детермінантних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Фактори конкурентних переваг підприємства – це матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для процесів формування і розвитку конкурентних переваг у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні його базування. Залежності від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва. Так, зовнішні фактори формування і розвитку конкурентних переваг підприємства (рис. 4.2) є проявом систем різного рівня.

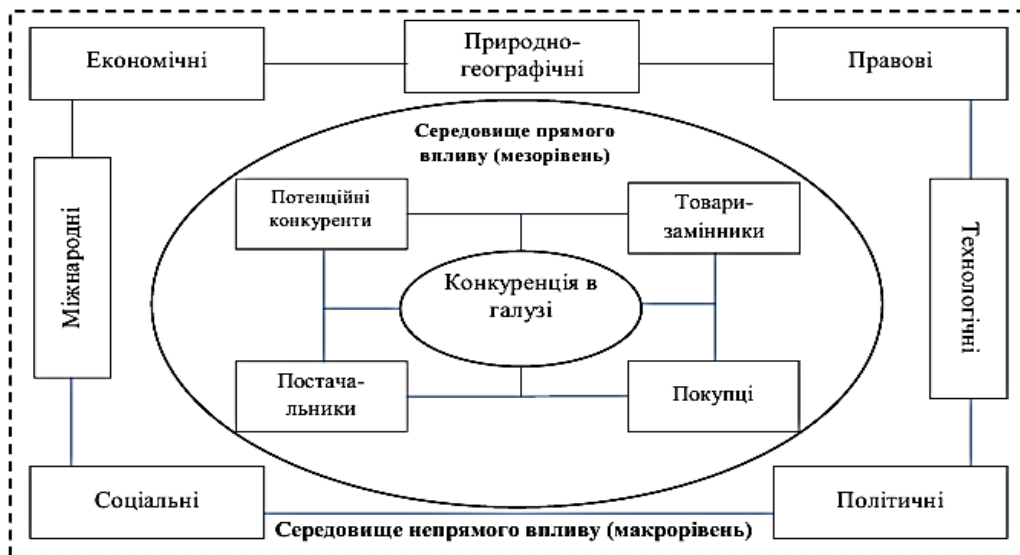


Рис. 4.2.- Зовнішні фактори формування конкурентних переваг підприємства

Середовище прямого впливу формується у процесі діяльності підприємства і згодом змінюється. Підприємство досліджує ті аспекти навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно само бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати на елементи найближчого оточення визначений управлінський вплив.

До основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства належать фактори класичної моделі конкурентного середовища професора М. Портера. Значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників) змінюються від ринку до ринку і визначають ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво і збут продукції та у підсумку – прибутковість виробничо-господарської діяльності.

Типовим є виокремлення трьох агрегованих факторів, які визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами; темпи зростання місткості ринку; рентабельність ринку. Аналіз конкурентної позиції забезпечує формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінювання діяльності конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища.

Фактори непрямого впливу (макроекономічні) не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство. У літературних джерелах автори виокремлюють такі фактори: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. В Україні, площа якої займає досить велику територію, при управлінні конкурентними перевагами підприємства окремі фактори набувають особливого значення:

- історична обумовленість геополітичної ролі, яку той чи інший регіон відіграє в суспільному розподілі праці;

- характер і територіальне розміщення ресурсів, якими володіє той чи інший регіон;
- рівні розвитку виробничої і соціальної інфраструктур регіону, у якому базується підприємство;
- принципи регулювання економічної діяльності владними регіональними структурами;
- структурна особливість економіки країни.

У зв'язку з тим, що за умов трансформації економіки України зовнішнє середовище підприємства характеризується великою невизначеністю і динамічністю, доцільно виокремити директивну й індиативну інформаційні ознаки КПП. Виходячи з цього розподілу, елементи зовнішнього середовища, що є носіями інформації першої групи, утворюють надсередовище, а елементи другої групи – рівноправне середовище. Директивну інформацію підприємства одержують, як правило, у вигляді законів і законодавчих актів, юридичних документів, які видаються державними органами управління і котрі є обов'язковими до виконання. Індикативну інформацію одержують за допомогою проведення маркетингового аналізу конкурентного середовища підприємства. Причому елементи макро- і мезорівнів можуть бути одночасно елементами надсередовища і рівноправного середовища. Елементи над- і рівноправного середовищ, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, з другого боку, результати діяльності підприємства також впливають на стан його зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище формування КПП узагальнимо концепцією «ланцюга цінностей» або «ланцюга створення вартості», запропонованою М. Портером. Так, «ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис.4.3).

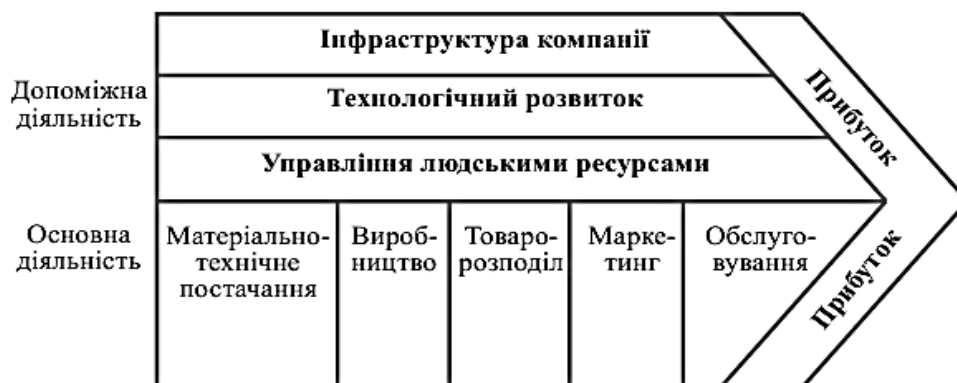


Рис. 4.3 - Ланцюг створення вартості

Зважаючи на те, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. До основних видів діяльності, на його думку, належать процеси матеріального

створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Щодо допоміжних видів діяльності, то на такі спираються основні види і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства».

Кожна ланка «ланцюга» відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що своєю чергою, індивідуально властива кожному підприємству. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій належать такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

- технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;
- науково-дослідні та впроваджувальні роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами, інше;
- виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;
- маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистриб'юторської мережі, інше;
- післяпродажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Ще однією групою загальних компетенцій є управлінські, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі певних функцій можна виокремити:

- стратегічний менеджмент: наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;
- фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;
- менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;
- організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;
- процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;



- процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;
- система комунікацій і її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства і перш за все його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Таким чином, формування КПП, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати вирішення таких завдань, як оптимізація рівня виконання базових функцій, ефективна міжфункціональна координація, погодження з впливом зовнішніх чинників.

#### 4.4. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства

Висновки про ефективність управління КПП можна зробити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування і розвитку, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в цій сфері. Завдання оцінювання є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем, встановлення причин їх виникнення. Так, у табл. 4.3 наведені методичні рекомендації щодо дослідження процесів формування КПП.

##### **Методика оцінювання формування конкурентних переваг підприємства [9, с. 108-109]**

Етапи оцінювання	Прийоми і методи оцінювання
1	2
1. Дослідження макросередовища підприємства	Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг підприємства	Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни
2.1. Характеристика стану і перспектив галузі	Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизації, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	
2.3. Аналіз підприємств-конкурентів	
2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг	Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства-виробника з продуктом конкурентів
3. Оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства	Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи
3.1. Формування системи показників конкурентних переваг	Технічні прийоми і засоби обробки інформації

3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг підприємства	Метод еталонів
3.3. Оцінювання конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства	Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника
3.4. Оцінювання рівня формування конкурентних переваг підприємства	Метод побудови таксономічного показника, графічний метод

Запропонована методика забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства обраним цілям стосовно встановлених норм і побудованого еталона конкурентних переваг у вигляді визначеної системи кількісних показників. Таке оцінювання забезпечує: вибір і майбутній контроль реалізації стратегії управління КПП; зміну і доповнення єдиної інформаційної бази підприємства; визначення ступеня досягнення обраних цілей; перевірку результативності й ефективності окремих впроваджених заходів щодо формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, для проведення системного і комплексного аналізу необхідно мати ієрархічну систему показників, яка описує конкурентні переваги підприємства (рис. 4.4).

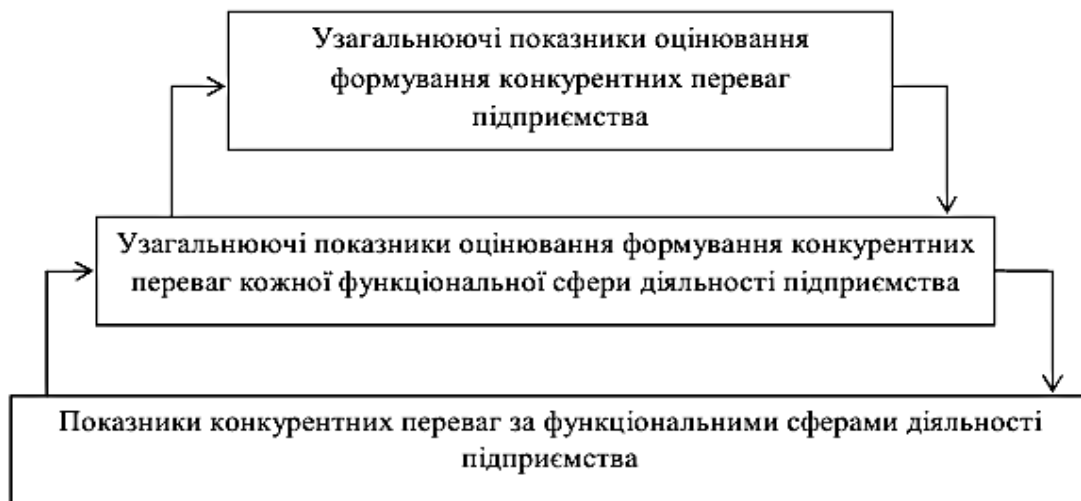


Рис. 4.4 - Ієрархічна схема оцінювання формування конкурентних переваг підприємства

На найнижчому рівні такої системи містяться економічні показники, об'єднані в групи відповідно до напрямків, які характеризують конкурентні переваги підприємства. На другому рівні ієрархічної системи розташовуються узагальнюючі показники, які визначають рівень розвитку кожної окремої

функціональної сфери діяльності підприємства. При розрахунку узагальнюючого показника другого рівня початковою є матриця, яка складається зі значень показників, що характеризують конкурентну перевагу однієї функціональної сфери діяльності підприємства. Конкурентні переваги в кожній сфері діяльності підприємства можуть визначатися низкою показників, які характеризують виробництво і його технічний рівень, сервісне обслуговування і збутову діяльність, науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність, а також фінансово-інвестиційну діяльність. Так, до показників, що характеризують формування конкурентних переваг, належать узагальнюючі показники в організації продажу продукції, опис і технологія розрахунку яких представлена в таблиці 4.4.

**Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства  
в організації реалізації продукції**

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Середній індекс цін	$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{C_i}{C_0}}{n}$	$C_i$ – фактична ціна товару; $C_0$ – найменше значення ціни товару у групі підприємств, що приймається за базу порівняння і дорівнює 1; $n$ – число найменувань товарів у наборі
Імідж товарної продукції	$\frac{T_m}{A_n} \times 100$	$T_m$ – кількість торговельних марок (брендів); $A_n$ – загальна кількість асортиментних позицій

Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	$1 - \frac{On}{n \times a}$	$On$ – кількість різновидів товарів, яких не було у продажі в момент перевірок; $n$ – кількість перевірок; $a$ – кількість різновидів товарів, що передбачені розробленим асортиментним переліком
Питома вага неходових та залежаних товарів у загальній кількості різновидів товару	$\frac{HЗ}{PT} \times 100$	$HЗ$ – кількість неходових та залежаних товарів; $PT$ – загальна кількість асортиментних позицій (різновидів товарів)
Питома вага неходових та залежаних товарів у загальній кількості різновидів товару	$\frac{HЗ}{PT} \times 100$	$HЗ$ – кількість неходових та залежаних товарів; $PT$ – загальна кількість асортиментних позицій (різновидів товарів)
Річний економічний ефект у виробника продукції поліпшеної якості	$\left[ \begin{array}{l} (C_1 + \\ + E_n \times K_1) - \\ - (C_2 + E_n \times K_2) \end{array} \right] \times N_n$	$C_1, C_2$ – собівартість виготовленої одиниці продукції, відповідно, попередньої і поліпшеної якостей; $K_1, K_2$ – питомі капіталовкладення у виробництво продукції, відповідно, попередньої і поліпшеної якостей; $E_n$ – нормативний коефіцієнт ефективності; $N_n$ – кількість продукції поліпшеної якості
Річний економічний ефект у споживачів продукції поліпшеної якості	$\left[ \begin{array}{l} E_n \times (K_1 \times \alpha_0 - \\ - K_2) + \\ + (C_1' - C_2') \end{array} \right] \times N_n$	$K_1, K_2$ – питомі капіталовкладення на придбання й експлуатацію виробів; $C_1, C_2$ – річна сума експлуатаційних витрат щодо виробів; $\alpha_0$ – коефіцієнт еквівалентності старої продукції новій щодо корисного ефекту

Наведені показники є системою показників, використання якої дає змогу провести оцінювання кожної функціональної сфери діяльності підприємства і визначити його внутрішні конкурентні переваги. Так, конкурентні переваги продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства визначаються показниками: - потреби, яку задовольнятиме продукція підприємства (зважаючи на це, важливо висвітлити основні цінності продукції, акцентувати увагу на потребах, які вона буде задовольняти, а не лише на техніко-економічних характеристиках продукції);

- якості продукції (довговічність, надійність, простота та безпека експлуатації і ремонту, інші позитивні якості);

- економічної оцінки (ціна придбання та вартість експлуатації, собівартість);
- іншими показниками удосконалення продукції, її використання та обслуговування.

Необхідно також описати фактори привабливості продукції (за такими складовими, як цінність, можливості придбання, ціна, якість, екологічність, імідж, товарна марка, форма, упакування, термін служби); переваги; чинники, які забезпечують унікальність продукції; недоліки та методи їх усунення. У процесі реалізації продукції важливою КПП є ціна пропозиції продукції (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Показники оцінювання конкурентних переваг цінової політики підприємства

### Показники оцінювання конкурентних переваг цінової політики підприємства

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
Рівень торговельної надбавки	$\frac{Ц_p - Ц_з}{Ц_з} \times 100$	$Ц_p$ – можлива ціна реалізації виробу на певному ринку; $Ц_з$ – ціна закупівлі товарів у виробника
Відпускна ціна виробу	$V_з + \frac{V_{у.п.}}{K_{в.п.}}$	$V_{у.п.}$ – умовно-постійні витрати виробництва; $V_з$ – змінні витрати на одиницю виробу; $K_{в.п.}$ – кількість виробленої продукції
Індекс цін	$\frac{\sum K_з \times Ц_з}{\sum K_з \times Ц_б}$	$K_з$ – кількість товарів, реалізованих у звітному році; $Ц_з, Ц_б$ – ціна за виріб, відповідно, у звітному та базовому роках
Заставна ціна	$C_{пр.} \times (1 + \frac{P_{мін.}}{100})$	$C_{пр.}$ – прогнозна собівартість реалізованої продукції; $P_{мін.}$ – мінімальна рентабельність реалізації продукції

Зазначимо, що підприємство має запровадити постійне спостереження за виконанням цінової політики, її ефективності, передбачаючи можливість коригування цієї політики щомісяця і навіть щотижня. Для участі у конкурентному середовищі підприємство повинно володіти низкою переваг у формуванні та використанні окремих складових ресурсного потенціалу. Зокрема, важливо сформувавши конкурентні переваги матеріальних та фінансових ресурсів, які є першочерговими на етапах реалізації бізнес-ідей. Так, у табл. 4.6 наведено показники оцінювання конкурентної переваги матеріальних та фінансових ресурсів підприємства.

**Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства  
у використанні матеріальних та фінансових ресурсів**

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Норма амортизації основних засобів	$\frac{V_n - V_l}{V_n \times T_c} \times 100$	$V_n$ – нормативний термін служби основних засобів; $V_l$ – ліквідаційна вартість основних засобів
Залишкова вартість основних засобів	$V_n - t \times AB$	$AB$ – сума амортизації основних засобів; $t$ – час експлуатації основних засобів
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{OZ_{введ.}}{OZ_k}$	$OZ_{введ.}$ – вартість основних засобів введених; $OZ_k$ – вартість основних засобів на кінець року
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{OZ_{вив.}}{OZ_n}$	$OZ_{вив.}$ – вартість основних засобів виведених; $OZ_n$ – вартість основних засобів на початок року
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{Z_{оз}}{OZ_{пр}}$	$Z_{оз}$ – знос основних засобів; $OZ_{пр}$ – первісна вартість основних засобів
Коефіцієнт придатності основних засобів	$\frac{OZ_{пр}}{Z_{оз}}$	
Фондовіддача	$\frac{ЧД}{OЗ}$	$ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); $OЗ$ – середньорічна вартість основних засобів

Фондорентабельність	$\frac{ЧП}{ОЗ} \times 100$	ЧП – чистий прибуток
Фондомісткість	$\frac{ОЗ}{ЧД}$	
Фондоозбросність	$\frac{ОЗ}{СОЧ}$	СОЧ – середньооблікова чисельність персоналу
Норматив власних оборотних активів у виробничих запасах	$Дн \times Здн$	Дн – денна потреба у певному виді матеріальних ресурсів; Здн – норма запасу
Норматив власних оборотних активів у готовій продукції	$Дв \times Здн$	Дв – денний випуск продукції за виробничою собівартістю
Норматив оборотних активів у незавершеному виробництві	$\frac{Св}{Дн} \times Тц \times Кв$	Св – виробнича собівартість продукції, випущеної за певний період; Дн – дні відповідного періоду; Тц – тривалість виробничого циклу; Кв – коефіцієнт наростання витрат
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{ЧД}{ОА}$	$\overline{ОА}$ – середньорічна вартість оборотних активів
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	$\frac{ОА}{ЧД}$	
Рентабельність продукції	$\frac{ЧП}{СВр} \times 100$	СВр – собівартість реалізованої продукції
Рентабельність активів	$\frac{ЧП}{А} \times 100$	А – вартість активів
Рентабельність оборотних активів	$\frac{ЧП}{ОА} \times 100$	
Тривалість одного обороту оборотних активів	$\frac{Д}{Коб.}$	Д – кількість днів у році; Коб. – коефіцієнт оборотності оборотних активів
Коефіцієнт стабільності структури оборотних активів	$\frac{ВОА}{ОА}$	ВОА – сума власних оборотних активів

Основними завданнями формування конкурентних переваг підприємства в організації управління персоналом є обґрунтування ефективності управлінських можливостей, розподіл обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, умови і форми оплати праці (табл. 4.7).

**Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства в управлінні персоналом**

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Коефіцієнт плинності персоналу	$\frac{Чзв.}{СОЧ}$	Чзв. – чисельність звільнених працівників, не пов'язаних з виробництвом; СОЧ – середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт обороту зі звільненням персоналу	$\frac{Чзв.заг.}{СОЧ}$	Чзв.заг. загальна чисельність звільнених працівників з будь-яких причин
Коефіцієнт обороту з прийняттям персоналу	$\frac{Чп}{СОЧ}$	Чп – чисельність прийнятих працівників на роботу
Коефіцієнт загального руху робочої сили	$\frac{Чзв.заг. + Чп}{СОЧ}$	
Коефіцієнт заміності персоналу	$\frac{Чп}{Чзв.заг.}$	
Загальний календарний фонд робочого часу одного робітника	$Фд + Н + Дв$	Фд – дійсний фонд робочого часу; Н – неявки на роботу; Дв – дні відпустки, вихідні та святкові

Дійсний фонд робочого часу одного робітника	$\Phi_d - H - D_v$	
Продуктивність праці	$\frac{ЧД}{СОЧ}$ або $\frac{N}{СОЧ}$	$N$ – обсяг випуску продукції у натуральному виразі
Можливий приріст продуктивності праці	$\frac{E_{заг.}}{Ч_{вих.} - E_{заг.}} \times 100$	$E_{заг.}$ – економія загальної чисельності; $Ч_{вих.}$ – вихідна чисельність працівників
Середній тарифний розряд за групою робітників	$\frac{\sum_{i=1}^n T_{ni} \times Ч_{pi}}{\sum_{i=1}^n Ч_{pi}}$	$T_{ni}$ – середні тарифні розряди даної групи $i$ -тих робітників; $Ч_{pi}$ – чисельність $i$ -тої групи робітників; $n$ – сукупність розрядів
Норма часу	$T_{оп.} + T_{об.} + T_{відп.}$	$T_{оп.}$ – операційний час; $T_{об.}$ – час на обслуговування робочого місця; $T_{відп.}$ – час на відпочинок і особисті потреби
Продуктивність праці в порівняльних цінах	$\frac{ЧД}{I_{ц} \times СОЧ}$	$I_{ц}$ – індекс зміни цін заданого періоду порівняно з базовим
Зарплатомісткість продукції	$\frac{\Phi_{ОП}}{ЧД}$	$\Phi_{ОП}$ – фонд оплати праці
Середня тарифна ставка	$\frac{\sum_{i=1}^n T_{ci} \times Ч_{pi}}{\sum_{i=1}^n Ч_{pi}}$	$T_{ci}$ – тарифна ставка відповідного $i$ -го тарифного розряду; $Ч_{pi}$ – чисельність працівників $i$ -го тарифного розряду
Норма виробітку	$\frac{1}{H_{ч}}$	$H_{ч}$ – норма часу
Змінна норма виробітку	$\frac{T_{зм}}{H_{ч}}$	$T_{зм}$ – тривалість зміни

Висновки про ефективність управління ПКП можна зробити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування і розвитку, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в цій сфері. Адже, оцінювання конкурентних переваг дозволяє визначитись і з ступенем досягнення цілей, виявити проблеми, встановити причин їх виникнення у господарській діяльності підприємства.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 «КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ»**

### ***Тема 5. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ***

*5.1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації).  
Маркетингове середовище. Середовище досконалої (чистої) конкуренції.  
Середовище монополістичної конкуренції. Середовище олігополістичної  
конкуренції. Середовище чистої монополії.*

Аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємств необхідно починати з надання характеристики конкурентного середовища підприємства. Розповсюдженою є думка, згідно з якою конкурентне середовище



підприємства ототожнюють безпосередньо із *маркетинговим середовищем*. Воно складається із сукупності суб'єктів і факторів ринку, які мають вплив на відносини між виробником (продавцем) та споживачем товарів (послуг). При цьому конкурентні відносини характеризуються певною специфікою та визначають багато маркетингових характеристик: обсяги продажів, рівень цін, умови реалізації тощо. Особливостями конкурентного оточення визначаються ступінь ринкового розвитку ринку та складність роботи на ринку. Власне через призму взаємовідносин між підприємствами мають прояв зміни, що відбуваються на ринках, тому що суперництво - це основна рушійна сила ринкових процесів.

*Конкурентне середовище* становить певні умови, в котрих виробники товарів і послуг ведуть боротьбу за споживача, постачальника і відповідне положення на ринку. Вони здійснюють непрямий або прямий вплив на можливість і здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу на ринку, створювати і захищати власні конкурентні переваги. На них підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив без використання інструментів ефективної системи стратегічного управління. Конкурентне середовище багато в чому залежить від якості та повноти забезпечення виробництва необхідними ресурсами, а також характеру взаємозв'язку між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування є проведення аналізу конкурентного середовища, на основі чого вивчаються позиції і можливості конкурентів, виявляються сильні і слабкі сторони конкурентної боротьби для окремого підприємства.

Особливість конкурентного середовища, в якому діє підприємство, визначається типом конкурентної боротьби на окремому ринку. Для того, щоб визначити особливості доцільно порівнювати характеристики найбільш розповсюджених чотирьох моделей конкуренції (досконалої, монополістичної, олігополістичної, чистої монополії) з основними ринковими параметрами. В якості додаткових критеріїв для визначення переважної моделі конкуренції, що має реалізацію на ринку, можуть бути використані пріоритети маркетингової політики господарюючого суб'єкта. Для різних моделей конкуренції вони мають власні специфічні характеристики.

*Середовище досконалої (чистої) конкуренції.* За таким типом конкуренції ринок характеризується чотирма основними ознаками:

- продукція ідентична, тому покупцям байдуже, продукцію якого виробника купувати. Покупець не має бажання платити конкретному виробнику ціну більшу, ніж конкурентам. Саме тому різниця в цінах є єдиною причиною, яка спонукає покупця надавати перевагу певному продавцю;

- в умовах конкуренції досконалого типу ні покупці, ні продавці не мають змоги можуть впливати на поточні ринкові ціни товарів. Рішення

будь-якого підприємства знизити (підвищити) обсяги виробництва не занадто помітно вплине на ціну товарів;

- на ринку досконалої конкуренції ресурси є повністю мобільними. Суттєвих обмежень, щодо свободи підприємства виходити на ринок або покинути його не існує. Ресурси спроможні легко переміщуватись з одного виду діяльності в інший. Якщо з'являються нові можливості у зайнятості та отримання заробітної плати, робітники мають змогу мігрувати з одного регіону в інший;

- досконала конкуренція характеризується досконалим знанням, а рішення приймаються в умовах визначеності. Підприємства обізнані у функціях доходів та витрат, знають ціни всіх ресурсів та знання щодо технологій, які можна використати для виробництва товарів. У той самий час споживачі мають інформацію про ціни всіх виробників (продавців). Ринкова ціна, що превалює, встановлюється шляхом взаємодії попиту і пропозиції на ринку.

*Середовище монополістичної конкуренції.* Даний тип конкуренції визначає необхідність вирішувати наступні задачі у маркетинговій політиці фірми:

1. Створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва. Спробу можна вважати вдалою, якщо підприємство спроможне досягти:

- технологічного прориву, який дозволить різко здешевити продукцію;
- підвищення ступеня стандартизації потреб ринку за рахунок створення нового товару, задовольняючого різноманітні уподобання споживачів і відволікаючого споживачів від здійснення індивідуальних замовлень;
- можливості придбання дрібних фірм для досягнення критичної маси, яка дає змогу подолати поріг, за яким створюється можливість реалізувати переваги масштабного виробництва;
- використання привілеїв і торгівлі фірмовими товарами для ринків збуту, які достатньо великі для того, щоб реалізувати ефект економії від масштабу.

2. Уникнення зайвих витрат. У випадку, якщо цінова конкуренція є інтенсивною, а прибуток постійно знаходиться під загрозою, виробництво, що базується на низьких накладних витратах, використанні низькокваліфікованої праці, на жорсткому контролі запасів, на строгому додержанні політики виключення зайвих витрат, може дозволити підприємству зайняти кращу позицію для ведення цінової гри, а також сприяти підвищенню рентабельності вище середнього рівня по галузі.

3. Інтеграція з ланками, яких не вистачає у технологічному ланцюгу "проекування-виробництво-реалізація" продукції. Пряма інтеграція (у напрямку доведення товарів до їх кінцевого споживача), зворотна інтеграція (в напрямку створення умов для виробництва товарів), селективна (вибіркова) інтеграція можуть розширити вплив підприємства і бути вигідною для споживачів.

4. Спеціалізація на конкретному типі продукту. Якщо підприємство є зацікавленим у виробництві широкого асортименту продукції, стратегія обслуговування визначеного сегменту, заснована на спеціалізації у виробництві визначеної частини товарного асортименту, може принести значний прибуток.

5. Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців. Підприємством може бути прийняте рішення спробувати справитися з інтенсивною монополістичною конкуренцією через спеціалізацію на обслуговуванні споживачів не чутливих до цін, зацікавлених в додатковому сервісі або в інших специфічних умовах на базі виконання індивідуальних замовлень з вираженими уподобаннями покупців.

6. Активні дії на регіональному ринку. Підприємство, яке діє в умовах монополістичної конкуренції, складно швидко захоплювати значну частку ринку. Воно може займатися реалізацією цієї мети на локальному (місцевому) ринку.

*Середовище олігополістичної конкуренції.* Особливості олігополістичного ринку окреслюють для підприємства ряд можливих напрямків конкурентної боротьби. Найчастіше реалізуються наступні з них:

1. Агресивна реакція на зміну ціни. При цьому головним завданням підприємства стає постійне спостереження за змінами цін конкурентів. Вони негайно повинні бути вирівняні так, щоб перешкодити конкуренту, який знижує ціну, захопити додаткові частки ринку.

2. Організація таємних альянсів. Невелика кількість підприємств-конкурентів може стати на шлях створення таємних альянсів. Підприємства доходять до негласної угоди про фіксацію цін, розподіл ринків або просто обмежують конкуренцію між вибраним колом фірм. Узгодження однакової ціни дає змогу досягти максимального прибутку та уникнути зайвих витрат на проведення «цінової війни». Для споживачів результат буде таким, як у випадку, коли на ринку діє чиста монополія. Однак організувати таємні альянси не завжди можливе з ряду причин.

Такими причинами можна вважати:

- велику різницю у витратах підприємств-олігополістів, яка перешкоджає встановленню однакових цін;
- відповідну цінову реакцію з боку підприємств, що не є учасниками таємної змови;
- суттєву величину витрат на блокування входження у галузь, які унеможливають для нових конкурентів збільшення ринкових пропозицій;
- дію положень антимонопольного законодавства.

3. Лідерство у цінах. Такий засіб дозволяє підприємствам-олігополістам здійснювати координацію своєї цінової політики, не створюючи таємні альянси. За такого варіанту за змінами цін провідного галузевого підприємства майже автоматично змінюються ціни інших підприємств. Ціновий лідер, як правило, не реагує змінами цін на невеликі повсякденні зміни у попиті і пропозиції. Підвищення ціни відбудеться за умови суттєвих змін

витрат виробництва по всій галузі внаслідок підвищення рівня цін на сировинні товари, електричну енергію, підвищення рівня оподаткування, заробітної плати тощо;

4. Активна нецінова конкуренція. Вона визначається неможливістю досягти поставлених результатів за допомогою цінової маніпуляції, тому що підприємства-конкуренти можуть швидко та легко здійснити відповідні дії на зниження і підвищення ціни. Одночасно значні фінансові можливості підприємства-олігополіста дозволяють йому проводити широкомасштабну рекламну кампанію і просування товарів на ринку, що дає високі результати та дозволяє уникнути «цінових війн».

*Середовище чистої монополії.* Теоретичні викладки про те, що чиста монополія ні в якій формі не стискається з конкуренцією та повністю контролює ціну виготовлених товарів, в реальній дійсності є не зовсім точними. Практика показує, що фірма-монополіст змушена конкурувати за збереження привілейованого ринкового становища, впроваджуючи такі заходи:

1. Підвищення рівня вхідних бар'єрів у галузь. Чим вищим є прибуток підприємства-монополіста, тим сильнішою є небезпека потенційної конкуренції. У випадках, коли бар'єри входження в галузь не є нездоланими, завжди існує можливість, що до неї проникнуть нові підприємства. Підприємство-монополіст намагається створити умови, при яких вхід в бізнес, що буде заблокованим, наприклад, за допомогою юридичних нормам.

2. Конкуренція з нововведеннями у суміжних галузях. До таких нововведень можна віднести: оновлення асортименту товарів, появу нових технологій, скорочення життєвого циклу товару. Підприємство-монополіст повинно бути готовим до протидії нововведенням, які можуть дестабілізувати ринкову позицію, що змушує його постійно аналізувати можливості щодо підвищення якості та вдосконалення продукції, впровадження нових технологій, зниження рівня ціни та вироблення інших заходів для запобігання діям потенційних фірм-конкурентів.

3. Протидія товарам-замінникам. Здійснити монополізацію виробництва всіх товарів-замінників не є практично неможливим, тому підприємства-монополісти змушені вести гостру конкурентну боротьбу для того, щоб захистити унікальність власних товарів та виключного права на її виробництво.

4. Для монополіста, який діє на міжнародному ринку, неминучою є конкуренція з імпортною продукцією. В умовах вільної торгівлі підприємства, які монополізують виробництво товару в масштабах однієї країни, не будуть захищеними від конкуренції та не доб'ються повного контролю над ринком. Імпорту товари завжди будуть серйозним дестабілізуючим чинником.

*5.2. Принципи оцінки конкурентоспроможності та напрямки успішного функціонування промислових підприємств в умовах мінливості ринкового середовища*

Конкурентоспроможність є для підприємств машинобудування одним із важливих показників, який відображає ефективність господарської діяльності, рівень конкурентної боротьби, наявність конкурентних переваг. Зростання конкурентоспроможності підприємства підтверджує правильність обраної стратегії розвитку, наявність переваг і можливостей, зміцнення конкурентних позицій. Передумовою підвищення конкурентоспроможності є здійснення управління підприємством та його функціональними підрозділами, що сприятиме аналізу та оцінці факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, розробці перспективних напрямів розвитку, корегуванню стратегії розвитку та позначиться на результатах діяльності підприємств, тобто платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, дозволить успішно функціонувати в умовах кризи. Для визначення рівня конкурентоспроможності існує потреба у здійсненні оцінки шляхом дотримання відповідних принципів, що дозволить систематизувати, визначити послідовність такої оцінки, підвищити точність та достовірність таких розрахунків.

Розглядаючи сутність та значення конкурентоспроможності для підприємств машинобудування, її можна визначити як здатність до досягнення власної мети в умовах протидії конкурентів протягом певного часу. Конкурентоспроможність підприємства є економічною категорією, що відображає його здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, формувати конкурентні переваги порівняно з іншими підприємствами як всередині країни, так і за її межами. В умовах сьогодення виникає потреба до оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка може бути здійснена в рамках групи підприємств, що належать до однієї галузі. Для здійснення оцінки ступеня конкурентоспроможності підприємства здійснюється вибір базових показників та їх подальше порівняння. Під час оцінки конкурентоспроможності підприємств слід враховувати таке: характеристика продукції, що випускається; аналіз ідентичності потреб споживачів, рівня їх задоволення; позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках; фази життєвого циклу, в якому функціонує підприємство. Саме конкурентоспроможне підприємство має змогу виробляти й реалізовувати якісну продукцію, що впливає на прибутковість діяльності. При цьому слід враховувати рівень цін на аналогічну продукцію на ринку та постійно підвищувати якість продукції.

Тому конкурентоспроможність підприємства складається з трьох основних чинників: ресурсного (фізичні затрати ресурсів на одиницю готової продукції); фактор середовища (економічна політика держави і ступінь її впливу на ринкового контрагента); цінового (рівень і динаміка цін на всі використовувані ресурси виробництва і готову продукцію). На мікрорівні саме підприємство здатне контролювати ресурсний фактор зростання конкурентоспроможності, тому підвищення продуктивності праці, загальної ефективності виробництва дуже важливе і залежить від політики самої компанії з організації НДДКР, накопичення основного капіталу, маркетингу, системи виробничої кооперації, професійної підготовки і перепідготовки кадрів. Тобто наявність висококваліфікованих працівників значною мірою впливає на ефективність

використання обладнання, інструментів, устаткування, засобів праці, організацію виробництва продукції та її якість, рівень продуктивності праці, що позначається на кінцевих результатах діяльності, тобто фінансовому стані, позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках і забезпечує успішність функціонування. Організація управління, технологічний і фінансовий потенціал підприємства можуть забезпечити зростання ресурсної компоненти конкурентоспроможності. Саме фінансовий потенціал та фінансові можливості підприємства визначають його змогу до купівлі нового обладнання, підвищення кваліфікації працівників, розширення виробничих потужностей, закупівлі якісної сировини і матеріалів.

Основними групами чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, є такі: соціально-психологічна група чинників (охоплює персонал підприємства, його організаційну культуру, цінності, потреби і інтереси працівників, морально-психологічний клімат в колективі, нормальні умови праці та відпочинку для розвитку потреб у самовираженні і самоактуалізації) та дані чинники впливають на рівень задоволення потреб працівників і відповідно продуктивність праці; організаційно-управлінська група (містить чинники, що призводять у дію техніко-технологічну підсистему завдяки організації виробництва і праці, підбору персоналу, впровадження прогресивної системи оплати праці), які впливають на організацію діяльності, формування та реалізацію завдань; техніко-технологічна група (чинники, які характеризують виробниче обладнання, предмети праці, склад і технологію виконуваних робіт, виробничі потужності), яка впливає на обсяги виробництва та якість виготовленої продукції через рівень механізації і автоматизації виробництва, досконалість застосовуваних технологій, зношеність основних засобів і також впливають на операційну ефективність діяльності підприємства; фінансово-економічні чинники (охоплює фактори функціонування підприємства з позицій ефективного розпорядження ресурсами, прибутковості і фінансової стійкості), які впливають на оновлення зношеного обладнання, можливість виробництва нового виду продукції; екологічна група чинників (складається з цілого комплексу складних технічних і організаційних завдань, зумовлених необхідністю підвищення якості води, повітря, землі, без успішного вирішення яких неможливо розраховувати на високий статус конкурентоспроможності), які слід враховувати при виробництві продукції; природно-географічна група чинників (охоплює ресурсний потенціал підприємства або масштаби діяльності) та вони змушують підприємство продумувати раціональну логістичну структуру, постійно вдосконалювати технологію виробництва, скорочувати транспортні витрати, знижувати енергоємність виробництва; ринкова група чинників (включають відкритість доступу до ринку ресурсів, нових технологій, унікальність властивостей товарів, що випускаються, налагодженість каналів розподілу продукції, ефективність системи стимулювання її збуту, різноманітність сервісних схем післяпродажного обслуговування); галузева група чинників (відображає зовнішні умови функціонування підприємства, які визначають потребу у виробництві нового

товару, використанні якісної сировини, укладанні контрактів з постачальниками, якісному інформаційному забезпеченні, системі управління в галузі, здійсненні підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, впровадженні нововведень), які служать базовою платформою діяльності господарюючих суб'єктів, визначають напрямки вдосконалення техніки, організації та управління виробництвом на кожному підприємстві.

Також аналіз таких чинників дає можливість розробити систему відповідних показників. Основу такої розробки повинна скласти низка принципових методичних положень щодо підвищення конкурентоспроможності, а саме дотримання таких принципів: принцип комплексної оцінки факторів полягає в тому, що вся система складається із взаємопов'язаних між собою показників та всі фактори повинні оцінюватися комплексно, що обумовлюють зростання конкурентоспроможності підприємства. Це означає, що розробці зазначених показників має передувати дослідження всього комплексу факторів, що визначають розвиток досліджуваного процесу; принцип системності, який базується на понятті системи, коли поведінка кожного її елемента впливає на поведінку цілого. Таким цілим є система факторів конкурентоспроможності підприємства, яка виявляється в результаті взаємодії комплексу зовнішніх і внутрішніх умов конкурентної боротьби.

У низці випадків той чи інший фактор може мати вирішальне значення, однак це відбувається тільки за певного поєднання всіх інших факторів і параметрів. Тому для оцінки такого складного явища, як процес підвищення конкурентоспроможності підприємства, показники, що характеризують різні сторони цього процесу, повинні бути зведені в систему; принцип функціональності полягає в тому, що метою створення системи є управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства та в такій системі повинні бути присутніми показники, пов'язані з різними управлінськими функціями (планування, облік, організація, контроль, стимулювання, мотивація, регулювання, координація); принцип урахування специфіки виробництва, тобто за умови підвищення конкурентоспроможності слід аналізувати показники, які відображають специфічні галузеві особливості виробництва, враховують їх вплив на конкурентоспроможність, особливості організації виробничої діяльності; принцип інформаційної забезпеченості, тобто під час розрахунку конкурентоспроможності важливу роль відіграє доступність та повнота інформації, яка розміщена в діючих формах обліку та статистичної звітності, що забезпечить повноту, достовірність, точність і своєчасність управлінських рішень; принцип ієрархічності показників, тобто показники конкурентоспроможності повинні бути ранжовані за їх важливістю, що забезпечить найбільш повну та інтегральну характеристику основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства (під час виокремлення таких показників слід враховувати специфічні особливості діяльності підприємств); принцип безперервності, тобто доцільність постійного аналізу навколишнього конкурентного середовища; принцип забезпечення порівнянності, тобто під час

оцінки конкурентоспроможності вся інформація повинна порівнюватися, а також слід порівнювати отримані дані із запланованими.

*5.3. Структура конкурентного середовища підприємства. Оцінка рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках. Характеристика державної політики у галузі регулювання конкуренції. Оцінювання можливості появи нових конкурентів. Визначення характеру впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції. Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції. Оцінювання загрози з боку товарів-замінників. Розподіл ринкових часток між конкурентами та інтенсивність конкуренції. Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції. Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.*

У цілому можна виділити шість головних чинників конкурентного середовища підприємств (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Структура конкурентного середовища підприємства

На рисунку 5.1 відзначено наступні чинники:

- держава та її політика в галузі регулювання конкуренції;
- підприємства, які вступають на ринок та загострюють конкурентну боротьбу;
- споживачі продукції, які чинять тиск на підприємства галузі;
- постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на галузевий ринок;



- виробники товарів-замінників, які займають частину галузевого ринку;
- безпосередньо підприємства виробники (продавці) продукції.

Без аналізу цих факторів, які формують систему конкурентного середовища підприємства, неможлива практична робота на ринку.

Оцінку стану конкурентного середовища можна здійснити шляхом аналізу ключових характеристик окреслених вище чинників. Вона складається з ряду взаємопов'язаних процедур.

**Характеристика державної політики у галузі регулювання конкуренції.** При здійсненні оцінки державної політики, яка регулює конкуренцію, виокремлюються наступні основні компоненти:

1. Антимонопольна політика - визначає засоби і методи, за допомогою яких відбувається контроль і обмеження існуючих природних і державних монополій; умови визначення домінуючого положення на ринку, відповідні санкції з боку держави (включаючи примусове розкрупнення монополістів); порядок здійснення контролю за процесами злиття і поглинання, за ходом приватизаційних заходів з метою упередження появи монополій; окреслюється рівень втручання держави у зовнішню торгівлю; визначаються умови прямого контролю за цінами і зарплатою; розробляються системи заохочення створення підприємств-конкурентів; створюються процедури щодо квотування і ліцензування певної діяльності; розробляються заходи щодо стимулювання представників малого бізнесу.

2. Фінансова політика стимулювання конкуренції - вона включає процедури з регулювання обсягів та умов надання кредитів, визначає депозитні ставки, стосується системи оподаткування, стежить за динамікою і розмірами доходів ринкових суб'єктів, стосується норм рентабельності виробництва і реалізації товарів.

3. Регулювання експорту та імпорту продукції через ліцензування і квотування, реформування митної політики.

4. Участь держави у виробництві й реалізації продукції - здійснюється за рахунок підтримки певних часток держвласності в галузевих підприємствах, державних капіталовкладень, держзамовлень тощо.

5. Державна стандартизація продукції, технології, умов безпеки і екологічності виробництв, заходи з охорони навколишнього середовища.

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

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

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

**Оцінка можливості появи нових конкурентів.** Поява підприємств, що є новими конкурентами, призводить до перерозподілу (зменшенню) часток ринку, які раніше належали підприємствам галузі, що призводить до загострення конкуренції, зменшення ціни і зниження ступеню рентабельності. Реальність виникнення означеної загрози має залежність від рівня «вхідного бар'єру» в

галузь і реакції підприємств, що є «старичками», на появу нових фірм-конкурентів. Рівень «вхідного бар'єру» — це сукупність умов економічного, технічного і організаційного характеру для створення нового виробництва. Він визначається рядом чинників, які мають бути виділені і оцінені. Слід враховувати дію:

1. Переважного типу виробництва в галузі і пов'язаного з ним рівня галузевої собівартості. Низький рівень галузевої собівартості при великомасштабному виробництві може стати суттєвим захистом від появи нових конкурентів. Але в деяких випадках великомасштабне виробництво сприяє зниженню рівня «вхідного бар'єру»: за рахунок високого ступеня стандартизації продукції, яка перешкоджає задоволенню специфічних потреб споживачів та ін.

2. Ступеня диференційованості товару. Наявність великої кількості і різноманітності моделей, модифікацій однієї і тієї ж продукції означає глибоку сегментованість ринку і високу ступінь його зайнятості. Це утруднює пошук зайнятого сегменту ринку.

3. Доступності каналів розподілу товару. Вихід на освоєний ринок для фірми означає, що мережа оптової і роздрібної торгівлі, а також інші форми каналів розподілу продукції вже зайняті конкурентами. На практиці це примушує кооперуватися з існуючими підприємствами по збуту продукції, або створювати власні канали розподілу. Це зменшує рентабельність продаж в період становлення підприємства і полегшує задачу галузевих конкурентів щодо виживання новачків.

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

5. Консерватизму системи поставок. Нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацію існуючої системи поставок на себе. На практиці це означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції.

6. Факторів, що визначають високий рівень собівартості у підприємств, що входять у галузь і не пов'язані з масштабом виробництва.

Це можуть бути такі фактори:

- висока захищеність сучасних технологій, які використовуються у галузі, патентами, ліцензіями та іншими виключними правами;

- утруднений доступ до сировини, що використовується у процесі виробництва;

- зайнятість найбільш вигідних з точки зору ринкової кон'юнктури географічних регіонів;

- високі професійні навички і кваліфікація, які необхідні для виробництва галузевої продукції.

Визначення характеру впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції. Сила впливу різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції може бути значною при наявності таких умов:

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

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

3. Висока ступінь стандартизації продукції обумовлює ситуацію, в якій існує великий вибір виробників одного і того ж (аналогічного) товару, тобто відсутні суттєві перешкоди для переключення споживача на іншого виробника даного товару.

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

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

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

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

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

***Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції.*** Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі, головним чином, за допомогою двох засобів - ціни і якості товарів і послуг. При цьому суттєво підвищити інтенсивність конкуренції можуть такі умови:

1. Невелика кількість постачальників, які можуть визначити політику поставок, вибрати найбільш вигідні пропозиції щодо поставок, відмовляти (в необхідних випадках) небажаним клієнтам.

2. Галузь споживає незначну частину продукції, яка виробляється постачальниками, а тому зміни цін на дану продукцію несуттєво впливає на собівартість і ціну виробів.

3. Поставлена продукція відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем. Ця обставина змінює залежність споживача від поставника.

4. Відсутність ефективних замінників виробленої і поставленої продукції зменшує можливість вибору і знижує рівень вимог до характеристик поставлених виробів.

5. Висока диференційованість продукції, яка поставляється, є наслідком високого рівня спеціалізації постачальників на випуску конкретних виробів, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції.

6. Низький рівень вертикальної інтеграції виробництва у споживача, при якому споживач не в змозі виробляти на своїх потужностях продукцію, яка закупається і, внаслідок, повністю залежить від поставок ззовні.

**Оцінка загрози з боку товарів-замінників.** Такі товари можуть бути важливим фактором, який впливає на інтенсивність конкуренції. Щодо товарів-замінників на ринку існує правило цінової привабливості: якщо ціна на один з товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його замінником. В результаті покупці переорієнтовуються на виробників, які пропонують більш дешеву продукцію. Така загроза товарів-замінників стає більш реальною, чим більше:

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

Крім того, практика бізнесу свідчить про приклади незаконної імітації і дублювання відомих товарів і товарних знаків. Такі замінники також загострюють конкуренцію тому, що змушують основного виробника вдаватися до створення додаткових атрибутів товару, які підвищують ціну виробу і унеможливають копіювання (імітацію) характеристик товару / оригіналу з боку нелегального виробника. Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов відносно п'яти розглянутих вище елементів конкурентного середовища які визначають рівень конкуренції. Саме рівень активності конкурентного середовища є визначальним моментом у побудові маркетингової політики підприємства, у виборі засобів і методів ведення конкурентної боротьби.

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

**Розподіл ринкових часток між підприємствами-конкурентами та інтенсивність ступеня конкуренції.** Оцінку розподілу ринкових часток між підприємствами-конкурентами можна зробити за допомогою показника, який відображає концентрацію виробництва певній галузі. Даний показник дає змогу оцінити ступінь ринкової монополізації. Це величина, що зворотна до показника інтенсивності конкуренції. При розрахунках використовують чотирьохчастковий показник концентрації ( $CR_4$  – Concentration Ratio)

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$$

де  $OP_i$  - обсяг реалізованої продукції  $i$ -го підприємства;

$OP$  – загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i)$ , для усіх  $i = 1:n$ ;

$OP_2 = \text{MAX}(OP_i / OP_1)$ , для усіх  $i = 1:(n - 1)$ ;

$OP_3 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2)$ , для усіх  $i = 1:(n - 2)$ ;

$OP_4 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2, OP_3)$ , для усіх  $i = 1:(n - 3)$ ;

$n$  – загальна кількість фірм, що реалізують максимальний обсяг товару у загальному обсязі реалізації товару на визначеному ринку.

**Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції.** Прискорені темпи зростання ринку навіть, якщо потужності фірм-конкурентів є рівними, може призвести до усунення багатьох протиріч між підприємствами за рахунок їх задоволення темпами розвитку. Так, високі темпи розвитку на ринках, що швидко розвиваються та забезпечують зростання попиту і пропозиції товарів, нівелюють проблеми конкурентної боротьби. Це відбувається, насамперед, через те, що зростання часток ринку для підприємств відбувається не за рахунок фірм-конкурентів, а за рахунок зростання кількості споживачів товарів або обсягів покупок, які здійснюються існуючими споживачами. Зрозуміло, що у такому випадку ситуації інтенсивність ступеня конкуренції падає. Але прискорене зростання не буває нескінченним. Багато об'єктивних і суб'єктивних причин призводить до того, що ринку починають входити у стадію стагнації, застою або невагомго позиційного зростання, коли збільшення обсягів продажів підприємств може відбуватися, перш за все, за рахунок переманювання покупців у підприємств-конкурентів та/або погіршення позиції фірм-конкурентів. Зрозуміло, що за таких умов активність та прискорення конкурентної боротьби значно зростають. Це факт мають враховувати представники підприємств при здійсненні комплексної оцінки інтенсивності конкуренції. Головною складністю розрахунків є неоднозначність визначення граничних цифр у темпах зростання, за межами яких ступінь інтенсивності конкуренції буде мінімальною (до таких значень відноситься зона значень темпів зростання, що перевищують 100%), або наближені до максимуму (показники менші 100%). Практичні факти із бізнесу свідчать, що більшість ситуацій, які характеризують динаміку ринку конкретного продукту, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70% і 140%. Визначений діапазон розподіляє ринкові ситуації за значеннями показника інтенсивності

конкуренції, що враховує темпи зростання обсягу продажів на певному ринку.

**Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.** Ще один важливий економічний чинник, що визначає інтенсивність конкуренції - коефіцієнт рентабельності певного ринку ( $P_p$ ). Він може бути розрахований як відношення сукупного прибутку, який одержали підприємства на даному ринку ( $\Pi$ ), до загального обсягу продажів ( $O_p$ ):

$$P_p = \frac{\Pi}{O_p}$$

де  $\Pi$  - сукупний прибуток, який одержаний підприємствами на даному ринку,

$O_p$  - загальний обсяг продаж.

Ринки з високим ступенем рентабельності характеризуються перевищенням попиту над пропозицією. Визначена обставина дає змогу реалізувати цілі, поставлені перед підприємствами, за допомогою відносно безконфліктних прийомів й методів, які не зачіпають економічні інтереси підприємств-конкурентів. Однак по мірі того як відбувається зменшення прибутковості бізнесу ситуація змінюється у протилежний бік. Задля зручності при проведенні порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках і оцінки ринкової привабливості (виходячи із ступеня конкурентної активності) корисно оперувати узагальненою характеристикою ступеня інтенсивності конкуренції. Вона є не лише базою для порівняння, а дає можливість уточнити результати аналізу щодо окремих компонентів конкурентного середовища підприємства, крім того, так можна більш послідовно підійти до розробки аналітичних звітів. При аналізі рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках необхідно враховувати процеси регіоналізації та глобалізації. В результаті формування регіональних ринків визначаються їх географічні межі. Це може позначитися на таких чинниках, як товарний асортимент, величина транспортних витрат тощо. Глобалізація ж, навпаки, оказує сприяння розширенню географічних меж світових ринків і зменшує можливості щодо їх монополізації.

*5.3. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації). Концепція загального управління якістю (Едвард Демінг). Дохідний, порівняльний (ринковий) та затратний (на основі активів) підходи до оцінювання бізнесу.*

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

1) загальноекономічні (стадія циклу розвитку світової економіки, кон'юктура світових товарних ринків, зовнішньоекономічна політика іноземних держав, глобалізація конкуренції і світогосподарських процесів,

розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі, регіоналізація міжнародної економічної взаємодії тощо);

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

3) військово-політичні (політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, політичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин; військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо);

4) інституціонально-економічні (які пов'язані з вимогами іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності товарів, що імпортуються, та діяльністю міжнародних інституцій, зокрема СОТ, щодо координації та контролю світових торговельних потоків тощо).

Вплив міжнародних чинників на формування конкурентоспроможності підприємства є прямим, оскільки воно безпосередньо взаємодіє з іноземними суб'єктами господарювання. Значущість впливу міжнародних чинників на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства суттєво змінюється залежно від ступеня участі підприємства у міжнародному бізнесі, яка охоплює діапазон від випадкової до глобальної (рис. 5.2).

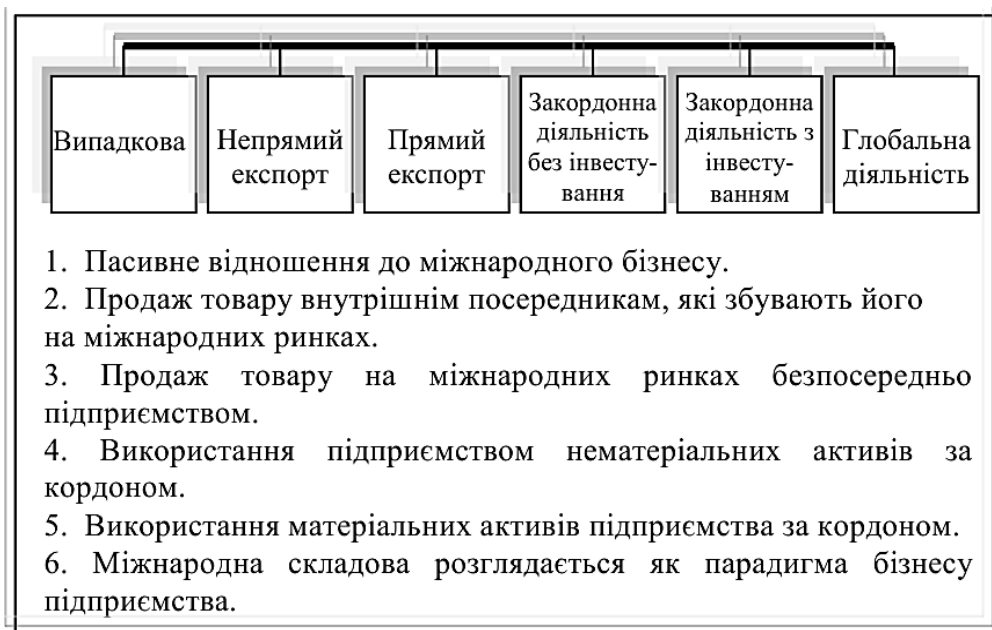


Рис. 5.2. - Ступінь участі підприємства у міжнародному бізнесі

Найпростішою формою участі підприємства у міжнародному бізнесу є випадкова. Інший характер участі у міжнародному економічному обміні виникає в умовах непрямого експорту, при якому підприємство продає свою продукцію внутрішнім споживачам (експортним комерсантам або брокерам), які здійснюють продаж цієї продукції за кордоном. Більшої значущості міжнародні чинники набувають у діяльності підприємств, які здійснюють прямий експорт: у таких підприємств можуть створюватися експортні відділи

(бюро) для більш координованого та регулярного постачання продукції на зовнішні ринки. Якісно новою формою залучення підприємства до міжнародного бізнесу є його трансгранична діяльність без інвестування за кордоном або ж з інвестуванням тільки нематеріальних активів. Конкретними проявами такої форми міжнародного бізнесу можуть слугувати використання ліцензії на продаж продукту за кордоном, франчайзинг або ж кон-факт з іноземним партнером на надання йому інжинірингових послуг. Іноземне інвестування – найбільш складна і відповідальна форма міжнародного бізнесу підприємства. Діапазон його різновиду є достатньо широким – від спільних підприємств до повної власності підприємства за кордоном. Значущість впливу міжнародних чинників на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства тут є визначальною. Глобальна форма участі у міжнародному бізнесу не визнає економічних кордонів між країнами та різниці між внутрішніми й іноземними ринками. Міжнародна економічна діяльність виступає тут як передумова або парадигма конкурентного успіху підприємства.

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

1. Чинники макrorівневої дії: економічні (стан розвитку економіки, її галузева та територіальна структура, податкова, кредитна та зовнішньоекономічна політика держави тощо); політичні (визначають політичну ситуацію в країні, характер державного регулювання економіки, темпи та напрямок реформування економічної системи тощо); природні (визначають рівень статичних переваг вітчизняних підприємств, ресурсні та кліматичні умови їх господарювання, географічне розташування тощо).

2. Чинники мезорівневої дії: економічні (структура галузевого ринку, рівень конкуренції на внутрішньому ринку, ємність внутрішнього ринку тощо); науково-технологічні (відбивають галузеві особливості НТП, «технологічний ромб» країни, тривалість життєвого циклу виробів (технологій) тощо).

**Внутрішні чинники, що обумовлюють стан конкурентоспроможності підприємства**, також достатньо різноманітні. Відокремлення внутрішніх чинників найбільш доцільно здійснювати на основі таких ознак: напрямок діяльності, види ресурсів, що використовуються підприємством, та функціональних підсистем менеджменту підприємства. Залежно від напрямку діяльності підприємства доцільним є відокремлення чинників, що пов'язані з:

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

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

- інноваційною діяльністю: інноваційний менеджмент,



витрати на НДДКР, якість інноваційних проектів, швидкість генерації і ринкової реалізації нововведень, рівень їх науково-технологічної новизни;

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

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

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

- інтелектуальних ресурсів - якість та рівень кваліфікації управлінського, виконавчого та виробничого персоналу, плинність кадрів тощо;

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

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

- товарних ресурсів - асортимент та обсяг товарних та страхових запасів;

- організаційних ресурсів - стан організаційної структури управління, стиль та засоби управління, ефективність управлінських рішень;

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

Класифікація чинників дає можливість визначити, ефективність залучення чи використання яких саме видів ресурсів зумовлює зростання рівня конкурентоспроможності підприємства. Значимість впливу окремих зовнішніх та внутрішніх чинників у часі не є константою, вона суттєво залежить від стану розвитку підприємства та від стадії життєвого циклу порівняльних переваг, якими володіє певне підприємство. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, а системно, що посилює наслідки дії окремо взятого чинника.

Підприємства, які намагаються вийти на зовнішній ринок, повинні визначити показники і чинники своєї міжнародної конкурентоспроможності. Для виходу на міжнародний ринок підприємство насамперед повинне досягти певного рівня ефективності своєї роботи, який слід вимірювати показниками якості продукції, величини прибутку та рівня рентабельності.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції на підприємствах запроваджуються системи якості з наступною їх сертифікацією.

Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, які необхідні для загального керівництва якістю на підприємстві. В світі найбільш відомою є японська **модель управління якістю продукції**. Сутність цієї моделі полягає в тому, що відповідальність за забезпечення якості покладається на самі низові ланки виробничого процесу.

При цьому переслідується мета – не виправлення допущеного браку, а його попередження на найбільш ранній стадії виробництва. Для цього створюються «гуртки якості», які складаються з робітників та майстрів з епізодичним залученням керівників більш високого рангу. **Едвардом Демінгом розроблена Концепція Загального Управління Якістю**, яка ґрунтується на наступних «Чотирнадцяти принципах» управління якістю:

1. Постійне вдосконалення товарів та послуг з метою підвищення їх конкурентоспроможності.
2. Відмова від низької якості в усьому.
3. Усунення необхідності контролю за основною масою продукції через забезпечення якості продукту вже безпосередньо на місці виробництва.
4. Зменшення кількості поставників і встановлення довгострокових партнерських відносин на основі вірності і довіри.
5. Постійне вдосконалення системи виробництва і обслуговування.
6. Організація безперервного навчання (система глибокого знання).
7. Запровадження сучасних методів керівництва з перенесенням акценту від контролю кількісних показників до якісних.
8. створення на підприємстві атмосфери відкритості і довіри.
9. Усунення бар'єрів між підрозділами підприємства, поділу роботи на «свою» і «чужу». Персонал, який займається пошуком, проектуванням, виробництвом та продажем, повинен працювати як єдина команда.
10. Відмова від лозунгів, транспарантів та настанов для робітників.
11. Розробка ефективних мотивацій до праці, які дозволяють робітникам отримувати задоволення від професійної майстерності.
12. Підтримання у співробітників почуття професійної гордості.
13. Запровадження на підприємстві енергійної програми з навчання і самовдосконалення.
14. Прийняття будь-якої роботи та ідеї, корисних для конструктивних перетворень.

Для підприємств, які намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості є лише засобом на шляху одержання необхідного сертифіката, якого вимагають зовнішні споживачі. Але формальне запровадження системи якості і одержання сертифікату на дану систему і продукцію може бути лише однією з необхідних, але аж ніяк не достатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

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

Виходячи зі світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників

(акціонерів, власників частки або паю), або, інакше, зростання вартості бізнесу. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї самої частки при її можливому продажу.

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

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

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

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

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

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

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

Наш час – час нових виробничих та управлінських технологій, інтернаціоналізації конкуренції, глобалізації світової економіки, швидкої зміни умов зовнішнього середовища, широкого застосування системного підходу до управління – ставить перед менеджментом нові завдання. У процесі свого зростання підприємство стикається з проблемами зростання. Симптомами проблем цього рівня можуть бути: ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві; погіршення фінансового становища, зниження загальної організованості та ін. Виникає завдання і з ним чергова характеристика стану підприємства – керованість бізнесу. Для вирішення цієї проблеми необхідно запровадити сучасні технології. При цьому виникає необхідність узгодження і організації інтегрованої взаємодії багатьох фінансових та управлінських методик, для чого на підприємстві створюється бібліотека або сховище оптимальних управлінських рішень, експертних систем, засобів та систем підтримки прийняття рішень. Усе це повинно забезпечити додаткові конкурентні переваги і підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

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

На рис. 5.3 показано взаємозв'язок характеристик підприємства з його конкурентоспроможністю і якістю менеджменту.



Рис. 5.3 - Ключові характеристики стану підприємства

В результаті аналізу цих характеристик можна визначити основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності (КС) підприємства (рис. 5.4):



Рис. 5.4 - Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

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

2. Слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві.

3. Основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

4. На тактичному рівні конкурентоспроможності підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.

5. На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

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

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

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

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

У зарубіжній практиці поширений ще один підхід, який ґрунтується на оцінюванні майнових (реальних) опціонів. Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінювання вартості бізнесу є доходний. Він ґрунтується на допущенні, що вартість підприємства можна визначити як суму доходів, які воно приносить своєму власникові. Таким чином, головним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства.

Вирішальні фактори високої конкурентоспроможності фірми:

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

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

*5.4. Основні напрямки і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).*

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності продукції має включати сукупність організаційних, науково-технічних, екологічних, інвестиційних, управлінських та інших рішень, пов'язаних між собою єдиною метою. Для досягнення позитивного результату керівництво повинно забезпечити зростання якісного рівня продукції та максимальне задоволення вимог іноземних споживачів при одночасній мінімізації витрат на її виготовлення й реалізацію. З цією метою необхідно розробити комплекс заходів з удосконалення організації виробництва, звернувши особливу увагу на оновлення й модернізацію основного технічного парку підприємства, раціоналізацію та стимулювання ефективності виробництва, створення системи мотивації управління працею, підготовку персоналу.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, юридичний (правовий), комерційний. І хоч всі вони складають єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з урахуванням їх «вагомості»:

- 1) цінова політика щодо конкурентоспроможності продукції;
- 2) інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоспроможної продукції;

3) оподаткування підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію;

4) кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоспроможну експортну продукцію, і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво);

5) регулювання імпорту продукції;

6) регулювання фінансового обліку;

7) антимонопольна політика.

*Цінова політика* у сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції повинна ґрунтуватися на принципах державного регулювання цін на окремі види продукції, наприклад, заборона демпінгових цін, обмеження монопольних, державних, прейскурантних і деяких інших ринкових цін.

*Інвестиційна політика* держави щодо випуску конкурентоспроможної продукції повинна будуватися на підставі першочергового інвестування перспективних технологій та виробів, цільових програм з їх розробки та впровадження.

*Оподаткування* як засіб створення конкурентоспроможної продукції повинно носити сприятливий характер для підприємницьких структур, що випускають конкурентоспроможну продукцію або впроваджують новітні технології.

*Кредитна політика* має носити пільговий характер щодо умов і строків кредитування тих підприємств, які опановують технологію випуску і виробляють конкурентоспроможну продукцію.

*Регулювання імпорту продукції* з метою захисту вітчизняного виробника пропонує проведення протекціоністських або обмежувальних заходів відносно продукції, яка імпортується в Україну.

*Регламентация фінансового обліку* повинна здійснюватися за допомогою регулювання складу витрат фінансових результатів підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію, впроваджуючи новітні розробки системи бухгалтерського та управлінського обліку.

*Антимонопольна політика* держави для забезпечення конкурентоспроможності продукції може бути побудована на прикладі держав з розвинутою ринковою економікою з урахуванням особливостей розвитку народного господарства України та його стану у перехідний період.

Кожне підприємство має власний імідж. Яким він буде: сильним, прозорим та винятковим або хаотичним, непевним і фрагментарним - цілком залежатиме від уміння менеджера застосувати цей не завжди використовуваний ресурс. *Призначення заходів іміджмейкінгу* - позацінова конкуренція, що має за мету формування керованого іміджу товарів (послуг), самої фірми (підприємства), особистості, моди, ідеології тощо. Як правило, ці заходи складаються не зі штучних (що сприймаються клієнтами як випадкові), а з цілої системи взаємоузгоджених акцій, спрямованих на дійсних і потенційних.

*Корпоративний імідж формується з чотирьох складових:*

- 1) продукти та послуги (включаючи якість продукту, інновації та турботу про споживача);
- 2) соціальна відповідальність, розуміння ролі підприємства в суспільстві, етичні норми;
- 3) оточення (офіси, виробничі споруди);
- 4) комунікації (реклама, Public Relations, особиста комунікація, публікації та програми корпоративної ідентичності).

Створення позитивного іміджу підприємств на зовнішніх ринках згідно із зазначеними складовими формується завдяки розробці відповідних стратегій на різних ієрархічних ланках управління підприємством. Починається цей процес із опрацювання стратегії комунікацій, тобто серед багатьох засобів комунікаційної політики обираються саме ті, які, на думку фахівців відповідної галузі, сприятимуть привертанню уваги потенційних споживачів продукції, що випускає підприємство. На основі обраної комунікаційної стратегії визначається стратегія маркетингу, яку буде сповідати підприємство залежно від сфери своєї діяльності, товарного асортименту, частки зовнішнього ринку, якою воно вже володіє чи сподівається оволодіти. Наступним кроком буде формування маркетингової концепції управління підприємством залежно від обраної мети та напрямків розвитку. І, нарешті, визначальним фактором у становленні позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку виступає розробка майбутнього образу підприємства, в якому вирішальну роль відіграє такий засіб, як Public Relations (PR) (зв'язки із громадськістю).

*Заходи PR спрямовані на досягнення однієї із п'яти основних цілей:*

- позиціонування об'єкта;
- підвищення іміджу;
- антиреклама (зниження іміджу);
- відрив від конкурентів;
- контрреклама.

Формування іміджу вбирає в себе елементи усіх перерахованих вище завдань Public Relations, але базою для поняття іміджмейкінгу служить позиціонування.

Якщо об'єкт не позиційований - він просто незрозумілий потенційним клієнтам.

*Об'єктами формування іміджу виступають:*

1. Об'єкти, рейтинг яких залежить винятково від створеного ними або для них іміджу. До цієї категорії можна віднести окремих особистостей (політиків, лідерів суспільного і релігійного руху), соціальні групи (військовослужбовці, студенти, пенсіонери), партії, радіо- та телекомпанії, окремі телепередачі.

2. Об'єкти, рейтинг яких в однаковій мірі залежить як від іміджу, так і від якості виготовлених ними товарів або наданих послуг. Це, насамперед, великі національні і транснаціональні корпорації. До цієї ж категорії можна віднести і дрібніші фірми (підприємства), якщо їх успіх на ринку залежить не тільки від того, що вони продають, але і від того, як вони це роблять. Метою цих об'єктів є



збільшення обсягу продажу при одночасному створенні позитивного іміджу і поліпшенні якості продукції.

3. Об'єкти, для яких коливання іміджу не є вирішальним чинником їхнього процвітання. Переважно це дрібні торговельні організації, чий успіх на ринку залежить від якості запропонованої продукції. Чисельність об'єктів цієї категорії значно зменшується з розвитком культури ринку.

Залежно від категорії об'єкта набір прийомів щодо формування іміджу може змінюватися. Різниця в складності завдань визначає розбіжності в методах іміджмейкінгу і каналах впливу на аудиторію. Основними каналами впливу (передачі інформації) можна назвати усне повідомлення, наочну агітацію, періодичні друковані видання, телебачення і радіо. Набір каналів для всіх категорій об'єктів залишається незмінним, а їхній вибір визначається Доцільністю і потребами замовника.

*Найбільш поширеними методами іміджмейкінгу виступають:*

1. Приєднання клієнта до:

- дії інших клієнтів, яка відбувається в поточному періоді;
- раніше зробленої ним дії.

Ефект цього методу заснований на психологічному впливі, коли людина несвідомо засвоює емоційний стан групи або авторитетної для неї особи. На практиці він використовується як заснування і підтримка корисних традицій, ритуалів, свят, як приєднання клієнта до дій, які впевнено здійснюються іншими клієнтами.

2. Вкладена дія, яка містить в собі:

- пропозицію клієнту здійснити дію, знайому йому і пов'язану з дією, необхідною виробнику;
- пропозицію клієнту на вибір діапазону товарів (послуг), при якій не обговорюється можливість відмови від вибору;
- ситуацію, коли клієнтів ставлять перед проблемою вибору, знаходячи нові докази «за» і «проти», тим самим роблячи об'єкт звичним для себе і для населення (у випадку трансляції або публікації дискусії);
- «ефект Герострата», коли впроваджується «ніби-то заборона» на якусь дію. Насправді, щоб усвідомити власне заборону, клієнту необхідно спочатку уявити «дію, що забороняється».

3. Зміна каналу сприйняття. Якщо вплив обраного каналу на клієнта недостатній, то варто удатися до:

- зміни методу впливу;
- зміни каналу сприйняття (при цьому врахувати, що орієнтовно людина запам'ятовує 10% того, що читала, 20% того, що чула, 30% того, що бачила, 50% того, що чула і бачила, 70% того, про що сама розповіла, 90% того, що сама зробила);
- зміни часу або місця впливу;
- одночасного впливу по різних каналах.

4. «Диво» і наступні розповіді про нього. При цьому засобами створення «дива» виступають:

- аномально великі об'єкти і рекордні досягнення;
- «постановка клієнта в глухий кут з наступним виходом із нього»;
- подолання або порушення заборон, норм поведінки (реальне або вдаване).

5. Натяк. Краще запам'ятовуються ще не закінчені людиною дії і забуваються закінчені. При неможливості виконати бажану дію вона замінюється іншою. На базі цих ефектів застосовуються такі композиції:

- натяк як осмислення клієнтом сприйнятого у своїх словах, уявленнях за рахунок використання «вічних стереотипів»;
- осмислення клієнтом потрібного змісту за рахунок попередньо виробленої тенденції;
- «прорив» клієнта до змісту за рахунок «перекладу» навмисно ускладненої форми на мову власної уяви.

Доцільним буде зазначити *відмінності Public Relations від рекламних акцій*, адже перші часто плутають з останніми через їх вражаючу схожість. Public Relations - це стратегія, а реклама - це тактика успіху. Таким чином, Public Relations має велике значення для суб'єкта ринку. За допомогою старанно продуманих і добре виконаних PR-акцій можливе як успішне позиціонування, а потім підвищення репутації суб'єкта, так і його повне знищення в очах громадськості.

**Ефективність і способи її підвищення.** Соціально-економічне значення підвищення якості й конкурентоспроможності продукції полягає в тому, що заходи такого спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи господарювання за умови ринкових відносин. Соціально-економічна ефективність підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємствами, полягає передовсім у такому:

- 1) високоякісна й конкурентоспроможна продукція завжди повніше та ліпше задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній;
- 2) підвищення якості продукції є специфічною формою виявлення закону економії робочого часу: загальна сума витрат суспільної праці на виготовлення й використання продукції більш високої якості, навіть якщо досягнення такої зв'язане з додатковими витратами, істотно зменшується;
- 3) конкурентоспроможна продукція забезпечує постійну фінансову стійкість фірми, а також одержання нею максимально можливого прибутку;
- 4) багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності продукції не тільки на виробництво та ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність підприємства.

На рівень якості й конкурентоспроможності продукції впливає багато різнопланових чинників. Досягти необхідного рівня якості та конкурентоспроможності реалізовуваних на відповідних ринках товарів можна різними способами, скоординованими в часі і просторі. *Сукупність найважливіших конкретних способів (чинників) підвищення якості та конкурентоспроможності всіх видів продукції:*

Технічні:

1. Використання досягнень науки і техніки в процесі проектування виробів

2. Запровадження новітньої технології виробництва і суворе дотримання технологічної дисципліни

3. Забезпечення належної технічної оснащеності виробництва

4. Удосконалення застосовуваних стандартів і технічних умов

Організаційні:

1. Запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління

2. Удосконалення методів контролю й розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції

3. Розширення прямих господарських зв'язків між продуцентами та покупцями (споживачами)

4. Узагальнення й використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в галузі підвищення конкурентоспроможності продукції

Економічні та соціальні:

- Застосування узгодженої системи прогнозування і планування необхідного рівня якості виробів

- Установлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів

- Використання ефективної мотивації праці всіх категорій персоналу підприємства

- Усебічна активізація людського чинника та проведення кадрової політики, адаптованої до ринкових умов господарювання.

3-поміж технічних способів (чинників) підвищення якості продукції визначальне місце належить постійному вдосконаленню проектування, техніко-технологічної бази підприємства. Це зумовлюється тим, що належні підвалини технічного рівня та якості виробів, як було вже сказано, формуються в процесі їхнього проектування.

До важливих і ефективних способів цілеспрямованого підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності на світовому й раціональному ринках цілком підставне відносять поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості. Адже саме стандарти й технічні умови відображають сучасні вимоги споживачів до технічного рівня та інших якісних характеристик виробів, відбивають тенденції розвитку науки і техніки.

Ринкові умови господарювання передбачають активне й широке використання організаційних чинників підвищення якості продукції на всіх підприємствах. До пріоритетних належать: запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування високоточної техніки і прогресивної (бездефектної) технології; удосконалення Методів технічного контролю та розвиток масового самоконтролю

На всіх стадіях виготовлення продукції нагальною потребою є розробка й використання різноманітних форм і методів дійового соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування й забезпечення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції. Формами та методами

економічного впливу на ці процеси є передовсім узгоджена система прогнозування й планування якості продукції, установлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів, достатньо потужна мотивація праці всіх категорій працівників підприємства, а формами впливу соціального—усебічна активізація людського чинника, проведення ефективної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності.

## Тема 6. Конкурентні позиції українських підприємств на європейському ринку: галузеві аспекти

*6.1. Модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період. Правові засади захисту економічної конкуренції. Завдання Антимонопольного комітету України. Види добросовісної конкуренції. Незаконні методи конкуренції.*

Успішна перебудова національної економіки як складової частини світового господарства, неможлива без радикальної трансформації всього суспільного життя країни на основі лібералізації і створення сприятливого інвестиційного клімату. Це потребує **відповідної модифікації форм і методів конкуренції українських підприємств (організацій)**, які виступають на міжнародному ринку. Модифікація означає зміну, появу нових якостей у тому чи іншому явищі. В сучасній економіці 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. Цим Законом обмежуються можливості суб'єктів господарювання в досягненні ними монопольного домінуючого становища. Так, вважається, що суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

- на цьому ринку в нього немає жодного конкурента;
- не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявність бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг та інших обставин.

Установлені кількісні межі монополізації:

- монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35%, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;

- монопольним може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку становить 35% або менше, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам;

- вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною першої цієї статті (частина 4, ст. 12);

– також монополюним вважається становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

– сукупна частка не більш ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки ринку, перевищує 50%;

– сукупна частка не більш ніж п'ять суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70% — і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

Для забезпечення державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства і захисту інтересів підприємців та споживачів від його порушень утворено Антимонопольний комітет України. *Основні завдання Антимонопольного комітету України:*

– здійснення державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства;

– захист законних інтересів підприємців та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень антимонопольного законодавства, накладання стягнень за порушення антимонопольного законодавства в межах своїх повноважень;

– сприяння розвитку добросовісної конкуренції в усіх сферах економіки.

Разом з тим законом визначено, що *недобросовісною конкуренцією* є будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

***Недобросовісною конкуренцією є такі дії:***

– неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;

– неправомірне використання товару іншого виробника. Це може відбуватися введенням у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи знаття позначень виробника без дозволу уповноваженої особи (так зване піратство);

– копіювання зовнішнього вигляду виробу. Це означає відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) і введення його в господарський обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарювання суб'єкта (підприємця);

– порівняльна реклама. Це така реклама, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами чи діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця).

Не визнається неправомірним порівняння в рекламі, якщо наведені відомості про товари, роботи, послуги підтверджені фактичними даними, є достовірними, об'єктивними, корисними для інформування споживачів:

– дискредитація господарюючого суб'єкта (підприємця). Це означає поширення в будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю господарюючого суб'єкта (підприємця, які

завдали або могли завдати шкоди діловій репутації господарюючого суб'єкта (підприємця));

– купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом;

– схилення до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця).

Це означає спонукання постачальника конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через посередника, до надання постачальником конкуренту покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником) без достатніх на те підстав;

– схилення господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом;

– підкуп працівника постачальника;

– підкуп працівника покупця (замовника);

– досягнення неправомірних переваг у конкуренції;

– неправомірне збирання комерційної таємниці;

– розголошення комерційної таємниці;

– схилення до розголошення комерційної таємниці;

– неправомірне використання комерційної таємниці. Таким є впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю.

Якщо виходити з правового принципу — дозволено все, крім того, що заборонено законом, — можна сформулювати такі **види добросовісної конкуренції**:

1. Управління якістю.

1.1. Поліпшення якості з одночасним збільшенням ціни.

1.2. Поліпшення якості без збільшення ціни.

1.3. Зниження якості з одночасним зниженням ціни та ін.

2. Цінова політика.

2.1. Підвищення ціни.

2.2. Зниження ціни.

2.3. Система знижок.

3. Управління прибутком.

3.1. Управління доходами.

3.2. Управління видатками.

4. Реклама.

4.1. Реклама у ЗМІ.

4.2. Упаковка і дизайн.

4.3. Промоушн (сприяння розвитку).

5. Створення бренда (марка товару).

6. Розширення ринку збуту.

6.1. Організація дилерської мережі.

6.2. Злиття, поглинання тощо.

Усі ці заходи були добросовісними, якщо вони не суперечать законодавству.

В економічній сфері діяльності суспільства відбувається тенденція до тінзації економічних процесів в Україні. Крім конкурентного змагання окремих товаровиробників і галузей, також існує й суперництво двох верств економіки — законного і тіньового. Підприємець, який виступає на контрольованому державному ринку і який працює в рамках закону, стикається з конкуренцією з боку підприємців, які використовують **незаконні методи**:

а) контрабанда;

б) ухилення від сплати податків;

в) незаконне (безкоштовне) використання авторських прав;

г) хабарі, які спрямовуються на «спрощення» дозвільної системи держави, одержання держзамовлень, ліцензій та інших вигод тощо.

При цьому чесний підприємець не витримує конкуренції з боку підприємців, які порушують закон. Щодо зовнішньоекономічної конкуренції, в яку все активніше намагаються включитися вітчизняні компанії-виробники, для багатьох з них закінчуються *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. У *Генеральній угоді про тарифи і торгівлю (ГАТТ) сутність демпінгу* визначена як поширення товарів однієї країни на ринку іншої за ціною, нижчою від нормальної, якщо воно завдає або загрожує завдати значної шкоди виробництву, заснованому однією з країн-учасниць або суттєво уповільнює створення національної продукції (ст. 6). Нормальною ціна не визнається, якщо нижче ціна відповідного виробу, яка застосовується при звичайних комерційних операціях до аналогічного товару, який реалізується в країні експортера. На конференції з тарифів і торгівлі країн-учасниць ГАТТ у 1967 р. в Женеві був прийнятий *Міжнародний антидемпінговий кодекс*, який передбачає включення у відповідне законодавство окремих країн параграфу про «заподіяну шкоду» підприємствам у країні, яка імпортує, і надання доказів про це. А в прийнятому в Австрії в 1962 р. *Антидемпінговому законі* вперше наведено кількісні параметри демпінгу: для експортної ціни, якщо вона на 20% і більше нижча, ніж на внутрішньому ринку країни походження товару, або мінімум на 8% нижча від світової ціни.

В Україні 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.

*6.2. Стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках. Стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Експортний потенціал країни. Напрями формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.*

Для ефективного включення в світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде



конкурентоспроможною на зарубіжних ринках. Це може бути досягнуто на основі розробки *стратегії просування національного експорту* на світовому ринку. Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні і якісному поліпшенню на основі цих переваг позицій країни 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*. Загальновідомо, що Україна має великий експортний потенціал. Якщо площа країни становить 0,4% загальної світової суші і чисельність населення 0,8% загальносвітової кількості людей, то в Україні виробляється 5% світової мінеральної сировини та продуктів її переробки. Розвідані запаси корисних копалин України приблизно оцінюються у 7 трлн дол. У світовому виробництві марганцевої руди частка України становить 32%. Українські підприємства експортують близько 30% глини та 18% каолінів. Виробничі потужності підприємств чорної металургії становлять: у виробництві чавуну - 52 млн т, сталі 54 млн т, готового прокату - 41,5 млн т. Крім того, Україна має конкурентоспроможні технології в аерокосмічній галузі, ракетно- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів. Великий потенціал мають також агропромисловий та енергетичний комплекси України.

Таким чином, є достатні підстави для висновку про те, що Україна має шанси для поліпшення своїх позицій на світовому ринку. Досягнення цього можливе лише за умови проведення *відповідної експорторозширюючої політики*, коли поруч з розвитком традиційного експорту розвиватимуться і потенційні експортні галузі відповідно до тенденцій на світовому ринку. Цього можна досягти при сприянні у структурній політиці виробництву товарів високого ступеня переробки шляхом використання провідних технологій, які дозволять ефективніше використовувати наявні ресурси. Якщо виходити з класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність країни, яка запропонована М. Портером, можна визначити *основні напрями формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках*.

*Перший напрям визначається таким фактором, як наука і технологія*. Тут можна відзначити два аспекти: з одного боку, Україна має певні наукові і технічні розробки в аерокосмічній галузі, ракетно- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнологія, регулювання хімічних, біохімічних та біофізичних процесів і в деяких інших галузях; з іншого боку - існує досить велике технологічне відставання у харчовій промисловості, ряді галузей машинобудування, виробництві інформаційно-обчислювальних систем. Наприклад, така галузь, як харчова промисловість (при забезпеченні високої продуктивності сільськогосподарського виробництва та наявності провідних

технологій і устаткування у підприємств з переробки сільськогосподарської продукції), могла б успішно просуватися на міжнародному ринку.

*Другий напрям пов'язаний з першим — для подолання технологічного відставання необхідні відповідні капіталовкладення, які значною мірою можуть бути досягнуті за рахунок іноземних інвестицій.* Фактичні обсяги та частка іноземних інвестицій у реальну економіку України залишаються мізерними по відношенню до масштабів економіки, а внутрішній ринок позичкового капіталу України з його неймовірними відсотковими ставками за довгостроковими кредитами також є фактично недоступним для виробників джерелом кредитування. Процес катастрофічного старіння виробничих фондів без їх заміни відбирає у виробників перспективи виходу з кризового стану, а тим більше - досягнення рівня сучасної технологічної конкурентоспроможності на світовому ринку. Крім того, інвестиційному процесу перешкоджає існуюча податкова система України. Рівень вилучення реального прибутку значно вищий. Це відбувається з двох причин:

1) включення до бази оподаткування багатьох видів витрат, що в міжнародній практиці відносять на собівартість;

2) неврахування рівня інфляції при визначенні прибутку, насамперед за такими елементами, як:

– амортизація (у зв'язку з несвоєчасною та неадекватною переоцінкою основних фондів);

– запаси сировини і матеріалів (через відсутність механізмів їх індексації);

– оподаткування доходів від капіталу без індексації його основної частини, що в умовах високої інфляції фактично перетворюється на оподаткування власне капіталу, а не відсотків від нього.

*Третій напрям визначається такими факторами як інфраструктура та інформація.* На сьогодні рівень розвитку цих двох факторів у нашій країні дуже недостатній. Експортери мають низький рівень кваліфікації та по інформативності про ситуацію на міжнародних ринках. В результаті це призводить дуже часто до невиправданого заниження цін і проведення демпінгових торговельних операцій на світовому ринку, що веде до відповідної реакції з боку інших держав і створює для наших експортерів імідж «нечесних конкурентів». Ефективному формуванню стратегії зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств заважає недостатній розвиток систем зв'язку і транспортної інфраструктури. Ця проблема є актуальною, оскільки географічне положення України робить транспортні послуги одним з напрямів міжнародної спеціалізації в торгівлі послугами. Ще одна проблема — неефективна система міжвідомчої статистики в Україні, дані якої досить часто дають лише загальне уявлення про певні процеси і не дозволяють зробити надійних висновків. Разом з тим створення інфраструктури і забезпечення вільного та ефективного доступу до необхідної інформації завжди було завданням держави.

Нарешті, *фактор робочої сили.* За цим фактором Україна має порівняні переваги - це досить великий науково-технічний потенціал та велика кількість дешевої кваліфікованої робочої сили. Але залишається проблема «відпливу

умів», яка може бути успішно вирішена лише шляхом створення сприятливих умов для кваліфікованих кадрів. Насамперед це відповідний рівень оплати праці працівників науки і освіти, що є головним завданням держави.

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.

Суттєвим елементом аналізу є також *оцінювання ступеня зрілості галузі*. При цьому беруться до уваги темпи зростання галузі, потенціал дальшого зростання, існуючий асортимент виробів, стан конкуренції, частка ринку, яка належить компанії, характер застосовуваної технології.

Для розроблення стратегії підприємства створюються *робочі групи*. В них входять керівники підрозділів, спеціалісти з фінансів, технології та маркетингу. Мета робочої групи - розроблення стратегії компанії на строк до 10–15 років. Період залежить від конкретного підприємства або галузі. Це свого роду картографування майбутнього компанії на світових ринках.

Стратегія компанії повинна розраховуватися таким чином, щоб її продукція зберігала високі конкурентні якості і технічну новизну протягом тривалого часу. Такі компанії зберігають лідерство у світовому виробництві.

*6.3. Проблема інтернаціоналізації української економіки. Рівень відкритості економіки країни. Структура зовнішньої торгівлі. Наслідки співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями.*

У період трансформації економіки України виникає необхідність нових підходів до оцінки умов, виявлення особливостей, обґрунтування мети і напрямів **інтернаціоналізації економічної діяльності**. Безальтернативною серед теорій економічного розвитку є концепція ефективно функціонуючої відкритої економіки. Міжнародна конкурентоспроможність країни органічно пов'язана з таким явищем як **відкритість національної економіки**, яка проявляється в її інтернаціоналізації. Ефективною відкритістю національної економіки стає тоді, коли є можливість використовувати зовнішні джерела і ринки для національного розвитку і коли є здатність протистояти несприятливій міжнародній кон'юктурі, особливо в період світових (або регіональних) криз. Таку відкритість, як впливає із світового досвіду, забезпечують лише структурно-збалансовані національні економіки, в яких нормально функціонують реальні і міцні (здорові) фінансові сектори економіки, наявні оптимальні пропорції виробничої і невиробничої сфер, адекватне внутрішній та міжнародній соціально-економічній структурі співвідношення державного і приватного секторів тощо.

Таким чином, за умов відкритості, конкурентоспроможною слід вважати таку національну економіку, яка у своєму розвитку забезпечує:

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

Зовнішньоекономічна діяльність була і залишається потужним джерелом конкурентоспроможності. Але ефективною ця діяльність може бути лише за умови розвинутої відповідних національних ринків у структурно збалансованій економіці. А тому не всі країни можуть певною мірою використовувати переваги інтернаціоналізації. Якщо відкритість економіки нерегульована, то вона стає уразливою в процесі недостатньо обґрунтованої лібералізації. Це підтверджується аналізом результатів реформ зовнішньоекономічної діяльності країн у трансформаційний період, а в глобальному масштабі - наслідками світової фінансової кризи кінця 90-х років. У сучасному світі розраховується рейтинг, який визначає рівень відкритості економіки країни. За такими дослідженнями в 1999 році експертами Всесвітнього банку економіка України взагалі оцінювалась як «закрита». Але якщо брати співвідношення обсягів експортно-імпоротної діяльності та ВВП, Україна має достатньо високий рівень відкритості економіки — близько 90%. Але знову ж таки ця відкритість відбиває не зростаючу конкурентоспроможність українських товарів, а законсервовані структурні диспропорції (непомірну залежність від імпорту енергоносіїв та вимушений експорт низькотехнологічної металургійної продукції, виробництво якої поглинає значну частку «критичного» енергоімпорту). Дослідження показують, що інтернаціоналізація економіки України набуває гіпертрофованих форм, що підтверджується функціонально-структурним аналізом стану і ключових тенденцій зовнішньоекономічної діяльності.

Для економічного розвитку України вирішального значення набуває макро- і мікроекономічна структурна політика та її інституціональне забезпечення, яка стимулювала б конкурентоспроможність національних підприємств та їх об'єднань. Разом з тим деякі зовнішні чинники ускладнюють цілеспрямовану інтернаціоналізацію української економіки, особливо такі, як:

- значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу, яке відбувається внаслідок загальної лібералізації міжнародної конкурентоспроможності багатьох країн, що розвиваються;
- істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів, що зробило їх первинними у визначенні конкурентоспроможності;
- багатьма зарубіжними країнами стали вживатися більш витончені форми протекціонізму та дискримінації українських експортерів, розширилось використання механізму антидемпінгових розслідувань;

- обмеженість доступу до міжнародних інструментів регулювання торговельних режимів (через відсутність членства в системі ГАТТ/СТО);
- складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва через невідповідність міжнародним критеріям захисту прав інтелектуального власності;
- висока конкурентність інтересів України та інших постсоціалістичних країн на міжнародних товарних і кредитно-інвестиційних ринках.

Починаючи з 1997 року, зовнішню торгівлю України характеризує тенденція до скорочення обсягів експорто-імпорту. Щодо імпорту, то ця тенденція стала логічним наслідком істотного зниження курсу національної валюти, яке зумовило значне (до 60%) подорожчання імпортних поставок. Щодо розвитку українського експорту, то тут головна проблема полягає в низькому потенціалі конкурентоспроможності на зовнішніх ринках продукції з високим рівнем доданої вартості, низькій технологічності і наукомісткості товарів. У розвитку експорту послуг проблема полягає в низькому рівні і фактично монокультурному характері, коли експлуатувалися транзитне положення країни і практично не реалізується потенціал експорту послуг у науково-технічній, інжиніринговій, фінансовій, управлінській, маркетинговій, інформаційній сферах, які відзначаються високим динамізмом розвитку в сучасній світовій економіці. Нарощування експортних поставок відбувається завдяки поліпшенню цінової конкурентоспроможності і лише за окремими товарними групами (деревина, папір, картон, зернові, алюміній, тютюн). Це свідчить про певне вичерпання національного експортного потенціалу в його традиційній структурі, яка орієнтована насамперед на поставки металургійної та іншої продукції з невисоким рівнем доданої вартості. Якщо економічна кон'юнктура буде менш сприятлива для експорту, то уможливіюється криза міжнародної конкурентоспроможності українських товаровиробників.

Структура імпорту є нераціональною через те, що ввозяться в значній кількості вироби, які виготовляються або могли б успішно виготовлятися національними виробниками, а мало ввозиться машин та обладнання для модернізації високотехнологічних виробництв. Відзначаються істотні перекося в географічній структурі експортних та імпортних зв'язків України: надто високий рівень односторонньої імпоротної залежності за окремими статтями критичного імпорту, особливо щодо енергоносіїв з Росії і незначна присутність на ринках багатьох країн, що розвиваються.

Невідповідність між імпортними потребами країни та її експортним потенціалом призводить до виникнення проблеми торговельного дисбалансу, яка, в свою чергу, репродукує проблему зростаючої зовнішньої заборгованості. Щодо іноземного інвестування, то тут існує проблема якості іноземних інвестицій, яка полягає в тому, щоб вони були орієнтовані на пріоритетні, з точки зору ефективності, проекти, а також в якості і конкурентоспроможності товарів, які виробляються завдяки реалізації цих проектів. Якщо це не буде враховано, то Україна і надалі випускатиме нерентабельні товари (наприклад, металургійної та

хімічної промисловості, які йдуть на малопробиткові ринки переважно через бартерні схеми).

Ще одна проблема — майже повна відсутність моніторингу реальної ефективності іноземних інвестицій. Ще незначна і вкрай непродуктивна ніша інвестицій за рубежем. Відзначається вкрай незадовільне використання потенціалу прямих зарубіжних інвестицій в українську економіку. Це становище може бути проілюстроване таким показником, як кількість прямих зарубіжних інвестицій на душу населення. З іншого боку, потребує рішення проблема «втєчі» капіталу з України. Ця проблема має два аспекти — кількісний і якісний. По-перше, за офіційними джерелами вважається, що за кордон вивезено близько 20 млрд дол.; по-друге, під «втєчею» капіталу слід розуміти не тільки нелегальне вивезення його з України, а й ширші за своєю природою процеси згортання підприємницької діяльності, зокрема іноземними структурами, які вивозяться за межі держави як одержаний прибуток, так і кошти із статутних фондів.

Для економічної безпеки держави принципово важливою є проблема зовнішнього боргу, який досяг значних величин. Тут 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.

Останніми роками 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 (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Якісна характеристика джерел фінансування економіки України

**Якісна характеристика джерел фінансування економіки України**

Джерела зовнішнього інвестування	Характеристики				
	Доступ	Обсяги	Надійність	Фінансові умови	Інші умови
<b>Кредити</b>					
МВФ, Всесвітній банк	Тимчасово обмежений	Значні	Висока	Прийнятні	Жорсткі
ЄБРР	Відкритий	Незначні	Висока	Прийнятні	Прийнятні
Державні (під гарантії Кабміну)		Значні	Висока	Прийнятні	Прийнятні
Приватні		Середні	Висока	Жорсткі	
<b>Інвестиції</b>					
Прямі	Обмежений	Значні	Дуже висока	Прийнятні	Прийнятні
Портфельні: Державні цінні папери					
– ОВДП (нерезиденти)	Тимчасово обмежений	Значні	Середня	Жорсткі	–
– єврооблігації	Тимчасово закритий	Значні	Середня	Жорсткі	
– муніципальні цінні папери	Тимчасово закритий	Незначні	Середня	Прийнятні	–
Корпоративні цінні папери:					
– внутрішній ринок (нерезиденти)	Обмежений	Значні	Середня	Прийнятні	–
– міжнародні ринки	Обмежений	Значні		Прийнятні	–
Офіційна допомога	Відкритий	Незначні	Висока	–	Жорсткі

*Наслідки співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями* неоднозначні. З одного боку, таке співробітництво дозволяє реалізувати програми фінансової стабілізації, реструктуризувати окремі сектори економіки, пом'якшувати соціальні проблеми, а з іншого — через відсутність протягом тривалого часу позитивних мікроперетворень — призводить до поглиблення макроекономічних диспропорцій, зокрема до розвитку кризи зовнішньої заборгованості. Для подолання таких негативних наслідків необхідно забезпечити жорсткий і прозорий контроль за порядком кредитування під гарантії Кабінету Міністрів України, з орієнтацією насамперед на довгострокові інвестиційні проекти.

Досить значною проблемою для України є проблема трудової міграції. Хоча в цій справі може бути відзначена певна позитивна сторона — послаблення тиску безробіття на внутрішній ринок, зниження соціальної напруженості, додаткове джерело валютних надходжень тощо — трудова еміграція має деякі негативні наслідки, такі як, наприклад: втрата найбільш конкурентоспроможної частини трудового потенціалу, поява політичних та економічних претензій окремих країн, зловживання та ошукування українських громадян сумнівними фірмами під час працевлаштування за кордоном, використання їх на низькокваліфікованих роботах, дискримінація з боку місцевого населення тощо.

У трансформаційний період регулювання зовнішньоекономічної діяльності повинне відбуватися таким чином, щоб зберігалася відповідність масштабів, темпів і логіки лібералізації структурним пріоритетам розвитку економіки. Якщо враховувати ключові світогосподарські тенденції, з одного боку, а з іншого — умови, проблеми і особливості розвитку української економіки, то стратегічними пріоритетами її інтернаціоналізації, як вважається, можуть стати:

- система інтеграції у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- ефективна міжнародна спеціалізація, яка скоординована з внутрішньою структурною модернізацією та орієнтована на доступні прогресуючі сегменти світового ринку;
- міжнародна диверсифікація, яка спрямована на ліквідацію монопольної чи моносоничної залежності від окремих зарубіжних ринків;
- становлення власних транснаціональних економічних структур з глобальним менеджментом;
- інтеграційна взаємодія із СНД, Європейським Союзом, центрально- і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

*6.4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій). Достатній рівень міжнародної конкурентоспроможності. Ефективність реалізації потенціалу конкурентоспроможності. Вплив міжнародних економічних чинників.*

Сутність поняття національної конкурентоспроможності визначають як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами становище національного товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона також може бути визначена як здатність країни (національної фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках «третіх країн». На схемі 6.1 зображено пріоритети, фактори і компоненти



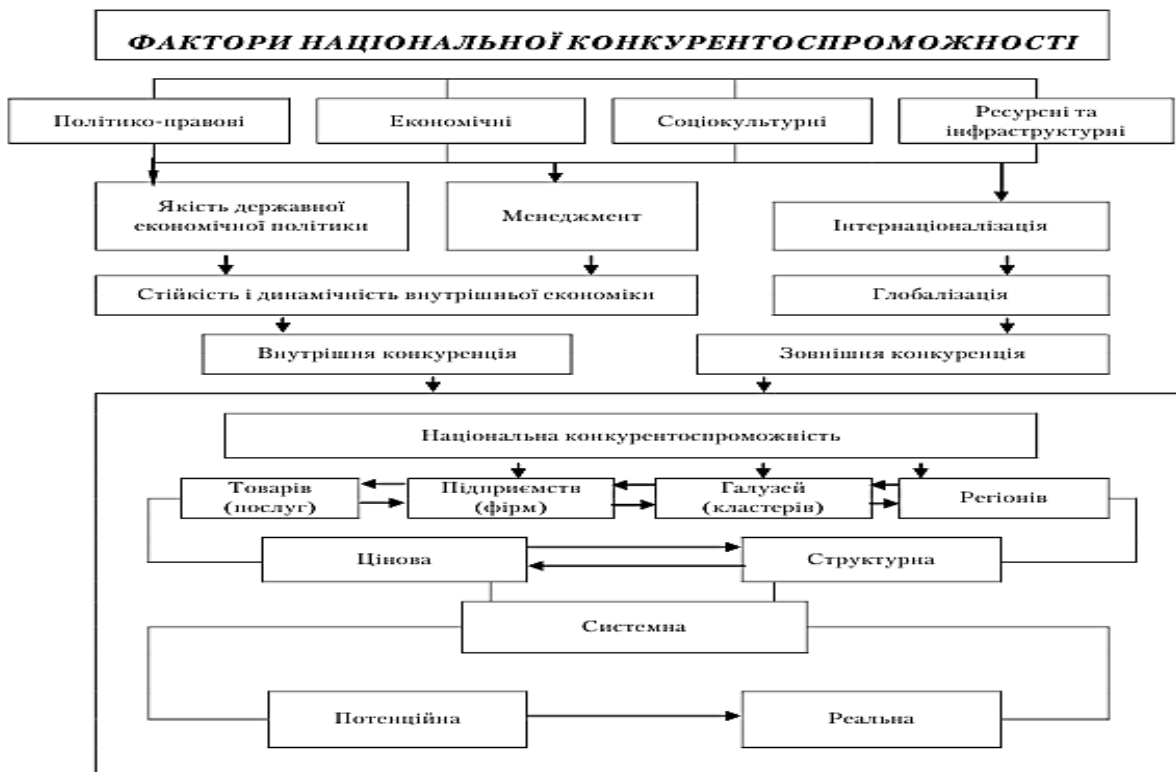


Рис. 6.1 - Пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності

*Рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім, якщо він забезпечує:*

1) підтримку зростаючих стандартів;

2) досягнення (збереження) таких позицій у світовій економіці, коли національні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках.

Усталеної конкурентоспроможності досягають лише ті країни, які можуть оптимально реалізувати свої національні переваги, орієнтуючись на постійне підвищення продуктивності праці. Для досягнення такого рівня і необхідна наявність певних внутрішніх і зовнішніх умов, які становлять **потенціал конкурентоспроможності**. На момент проголошення незалежності Україна мала досить значний потенціал конкурентоспроможності, але ефективність його реалізації була вкрай незадовільною. Разом з тим в Україні відчувається негативний вплив міжнародних економічних чинників: відплив капіталу за кордон, «втеча» капіталів, хронічний дефіцит торговельного балансу і майже катастрофічне погіршення умов формування загального платіжного балансу країни і державного бюджету. Якщо враховувати існуючу сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, можна стверджувати, що для України актуальна проблема забезпечення насамперед факторної конкурентоспроможності. Такий підхід означає моніторинг змін позиції країни на міжнародних ринках залежно від рівня розвитку національної економіки, що характеризується реальним використанням факторів економічного зростання.

Для забезпечення умов підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити чітку державну стратегію досягнення конкурентоспроможності

національної економіки України, яка відповідала б її ресурсотехнологічному рівню. У зв'язку з цим потребують переосмислення традиційні підходи щодо цілей та умов формування національної моделі відкритої економіки. Така модель може бути створена за умови врахування очевидних кореляційних взаємозв'язків внутрішньої та зовнішньої макроекономічної політики. Так, структурна перебудова позначається на параметрах конкурентної продукції, а розширення експорту є позитивним фактором її проведення. Вирішення цієї проблеми можливе лише на основі *системного підходу*. Такий підхід може бути реалізований на основі послідовної структурної політики, яка орієнтована на реалізацію національних переваг, забезпечення економічної безпеки України, прискорення її інтеграції у світову економічну систему. Така структурна політика повинна відобразитись у програмі структурної перебудови національної економіки і особливо її матеріального сектора. У такій програмі повинні бути визначені галузеві пріоритети, в яких передбачається точкова підтримка найважливіших видів технологічних та експортних виробництв, узгоджена з перспективами кооперації в рамках міжнародних, і насамперед — європейських, галузевих технологічних програм. Необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств можуть бути створені в результаті проведення більш чіткої фіксованої та грошово-кредитної політики. Для створення сприятливих внутрішніх умов, за 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 подальших сплесків інфляції, гарантувати прогнозований курс гривні, здешевити кредити, налагодити систему довгострокового кредитування виробництва, розвинути систему експортних кредитів та гарантій. Ще одна внутрішня умова — активна інвестиційна політика, яка гарантує досягнення макроекономічної стабілізації. Але все ж, незважаючи на досягнуту макроекономічну стабільність, Україна залишається непривабливою для прямих іноземних інвестицій. Даються взнаки традиційні фактори інвестиційної непривабливості — недостатні надійність і авторитетність законодавчої бази, порівняно низька рентабельність галузей і конкретних об'єктів інвестування, адміністративно-бюрократичні перепони тощо. Крім того, під впливом жорстких стабілізаційних заходів попит у країні скоротився і перспективи його швидкого зростання не є очевидними. А тому не можна покладатися лише на заходи щодо досягнення макроекономічної стабілізації. В Україні реанімування економіки та її пожвавлення неможливі без наповнення сфери виробництва реальним капіталом.

*Для вирішення проблем можуть бути використані такі способи, як:*

- послаблення податкового тягара з розширенням податкової бази і легалізацією «тіньової» економіки;
- пошук шляхів залучення заощаджень населення;
- мобілізація їх через цінні папери;

- селективне стимулювання великих прямих іноземних інвестицій;
- використання іноземних кредитів тощо.

Ефективною може бути і практика спільної участі у високоприбуткових проектах держави і підприємницьких кіл, яка може реалізуватися у різноманітних формах. Про позитивний досвід такої співпраці свідчить досвід нових індустріальних країн (класичний приклад — Південна Корея). Сприятливі умови для досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств створюються в результаті діяльності спільних підприємств у вільних економічних зонах та на територіях пріоритетного розвитку. Досвід багатьох країн показує, що багато в чому національний конкурентний потенціал формують підприємства середнього і малого бізнесу. Необхідні умови повинні бути створені і для розвитку сфери послуг, яка відіграє неабияку роль у підтриманні конкурентоспроможності багатьох провідних країн. Нарешті, серед внутрішніх умов досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств не останню роль відіграє соціальний фактор. Для працівників вітчизняних підприємств, які виробляють конкурентоспроможну продукцію на експорт, повинні бути створені такі умови, за яких вони відчували б позитивний вплив на свій рівень життя результатів цієї діяльності. Щодо зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств, то на їх формування можуть 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.

*6.5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг. Стадії конкурентоспроможності національної економіки. Рейтинг конкурентоспроможності національних економік. Індекс людського розвитку. Індекс якості життя. Рейтинг екологічної стійкості. Стратегія промислово-інноваційної політики. Етапи здійснення соціально-економічних перетворень в Україні. Стратегічні цілі в реалізації європейського вибору України.*

Щоб побудувати абстрактну модель зростання національної економіки, виділяють **стадії конкурентоспроможності**. Кожна стадія характеризується своїм набором галузей і своєю стратегією розвитку фірм. Ці стадії розрізняються за специфічними джерелами досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку. Стадії також суттєво розрізняються за рівнем державного втручання в економіку і основними напрямками економічної політики. При віднесенні національної економіки до тієї чи іншої стадії за основу приймають рівень розвитку галузей, які беруть участь у міжнародній конкуренції, хоча процес конкуренції в галузях, які орієнтовані на внутрішній ринок, теж охоплюється цим

поняттям. Проте, проходження кожною країною всіх стадій не є неминучим. Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності. Виділяють чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, які визначають її розвиток в окремі періоди часу: це фактори виробництва, інвестиції, нововведення і багатство. На перших трьох стадіях відбувається зростання конкурентоспроможності національної економіки, що, як правило, поєднується із зростанням добробуту. Четверта стадія означає поступове уповільнення зростання і в кінцевому рахунку спад. Розглянемо особливості кожної стадії.

**Розвиток конкуренції на основі факторів виробництва.** На цій стадії практично всі національні галузі, які успішно діють на світовому ринку, досягають своїх переваг у конкурентній боротьбі майже виключно завдяки основним факторам виробництва: природним ресурсам, сприятливим умовам для вирощування урожаїв різних сільськогосподарських культур або надлишкової і дешевій напівкваліфікованій робочій силі. У конкурентному «ромбі» лише стан факторів може забезпечити переваги в конкуренції (рис. 6.2).

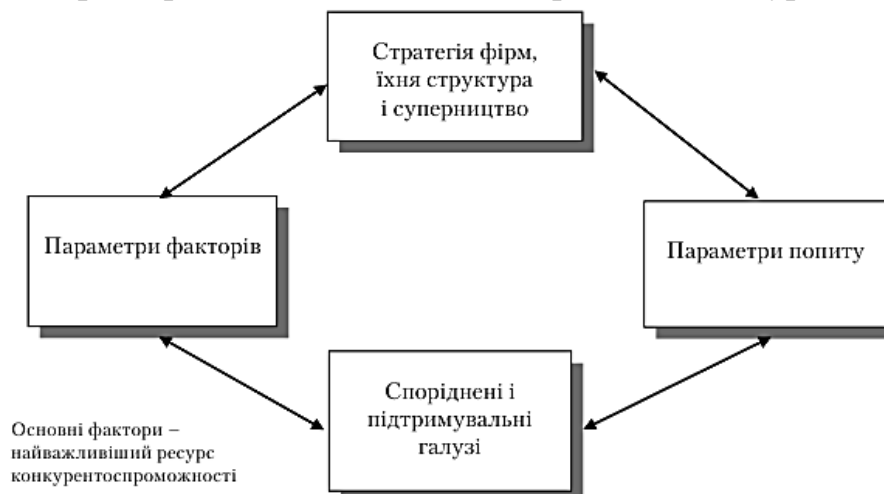


Рис. 6.2 - Національна економіка, яка визначається станом факторів виробництва

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. 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. За суттю, жодна країна не минула цієї стадії розвитку економіки.

**Розвиток конкуренції на основі інвестицій.** 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, які можна придбати на світовому ринку. Інвестиції також спрямовуються на купівлю ліцензій, створення спільних

підприємств та інші засоби підвищення конкурентоспроможності більш сучасних і спеціалізованих галузей і сегментів. Але лідери міжнародної конкуренції зазвичай не продають техніку останнього покоління. А тому здатність національної економіки не тільки сприйняти а й поліпшити зарубіжну технологію є суттєвою і вирішальною умовою досягнення цієї стадії конкурентоспроможності. На цій стадії ресурсами підвищення конкурентоспроможності є поліпшення факторів, а також стратегія, структура і суперництво фірм (рис. 6.3).



Рис. 6.3 - Національна економіка на стадії інвестицій

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

**Розвиток конкуренції на основі нововведень.** Ця стадія характеризується наявністю всіх складових конкурентного «ромбу» в широкому колі галузей (рис. 6.4). Всі елементи, які визначають конкурентоспроможність, перебувають у дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки. Сукупність галузей, у яких національні фірми можуть успішно конкурувати, суттєво розширюється. У всіх великих кластерах розвиваються галузі обслуговування світового класу. Забезпечення конкурентних переваг стає більш рідкісним явищем. На цій стадії національні фірми не тільки застосовують і поліпшують іноземну техніку й технологію, а й створюють нові.

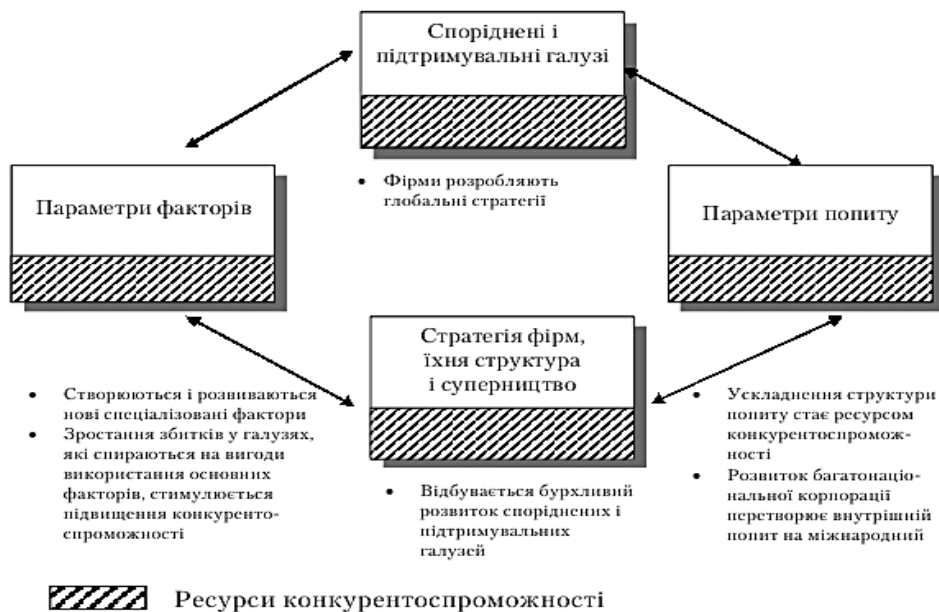


Рис. 6.4 -Національна економіка на стадії нововведень

Коло сегментів, у яких національні фірми успішно конкурують на міжнародному ринку, весь час розширюється. Конкуренція на основі нововведень може мати місце в країнах, які перебувають на різних рівнях розвитку економіки.

**Стадія конкуренції на основі багатства**, на відміну від трьох перших, у кінцевому рахунку веде до спаду виробництва. Рушійною силою економіки є вже досягнутий достаток. Головна проблема полягає в тому, що економіка, яка рухається внаслідок багатства, створеного раніше, не здатна зміцнювати своє багатство. На цій стадії фірми з ряду причин починають поступатися своїми позиціями в міжнародній конкуренції. Однією з ознак переходу до цієї стадії є зростання кількості злиття і придбання фірм. Компанії, які мають надлишок готових грошей, обминають ризик заснування нових фірм. Поглинання створюють ілюзію прогресу без створення фірм або посилення конкурентоспроможності існуючих. Часто вони ще більше уповільнюють нововведення (рис. 6.5).

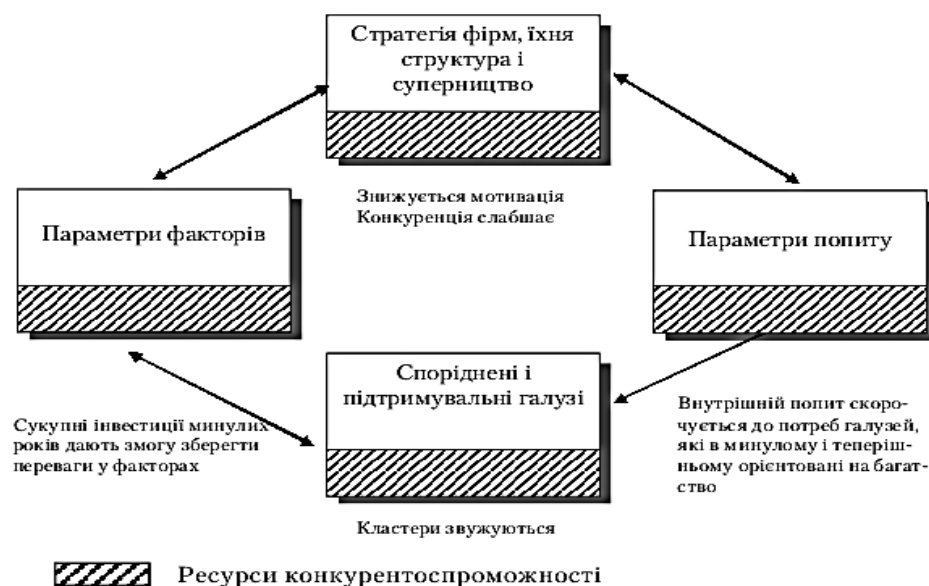


Рис. 6.5 - Національна економіка на стадії багатства

Явні ознаки того, що економіка ввійшла у стадію багатства, може тривалий час не виявлятися через інерцію, яка існує завдяки лояльності споживачів або усталеним ринковим позиціям. Однак як тільки починається втрата конкурентних переваг декількома провідними сегментами, вона тут же поширюється на інші галузі шляхом декластеризації. Стадія багатства характеризується повільним, але неухильним рухом до спаду, тому що кількість робочих місць у галузях, які здатні підтримувати стійке зростання конкурентоспроможності, недостатня для забезпечення зростання рівня життя населення.

Перехід від однієї стадії до іншої визначається такими основними умовами:

- Механізмом формування факторів виробництва. Добре функціонуючі механізми, які створюють і поліпшують фактори, забезпечують основу для конкурентної переваги вищого порядку.

- Мотивацією. Для переходу від стадії до стадії потрібні робітники і керівники, які зацікавлені у збільшенні тривалості робочого дня, вищих заробітках, пошуку шляхів для зростання прибутку фірми, створення нових та більших компаній.

- Внутрішньою конкуренцією. Жвава внутрішня конкуренція у великій кількості галузей необхідна для стимулювання нововведень і піднесення конкурентоспроможності.

- Вдосконаленням попиту. Підвищення якості попиту створює потенціал успішного розвитку передових галузей і спеціалізованих сегментів. Попит розширюється, тому що кожна галузь, яка домагається високої конкурентоспроможності, стає вимогливим покупцем продукції інших галузей.

- Окремими факторними труднощами. Окремі несприятливі умови менш розвинутих факторів стимулюють зусилля на користь підвищення продуктивності і конкурентоспроможності на більш високий рівень.

- Здатністю до створення нового бізнесу. Перехід до кожної нової стадії потребує наявності ефективних механізмів створення нового бізнесу або шляхом змін в існуючих фірмах, або шляхом організації нових. Це необхідна і суттєва риса здорової конкуренції. Усі ці складові процесу вдосконалення взаємозалежні, тому потрібно, щоб були наявні всі ці сили.

Україна перебуває на першій з цих стадій, на якій підприємства досягають переваг у конкретній боротьбі виключно завдяки основним факторам виробництва: природним ресурсам і (або) надлишковій та дешевій робочій силі. Друга стадія характеризується готовністю і здатністю суб'єктів господарювання до інвестування. Україна демонструє готовність йти таким шляхом, але поки що помітних успіхів добитися не вдалося, що підтверджується низьким рівнем надходження вітчизняних та іноземних інвестицій, істотними територіальними та галузевими диспропорціями у їх розміщенні, високим рівнем спрацювання основних фондів, низькими коефіцієнтами їх вибуття та оновлення тощо. Україна за певними параметрами вже перебуває на третій стадії.

Сучасна міжнародна статистика, використовуючи значні бази даних про світовий розвиток, розробляє та постійно вдосконалює методики розрахунку міжнародної конкурентоспроможності країн, які відбивають їх потенціал та порівняльні переваги. Особливої уваги заслуговує **індекс зростання конкурентоспроможності** Growth Competitiveness Index — GCI), який щорічно визначається Всесвітнім Економічним форумом (ВЕФ) і відбивають спроможність національних економік протягом середньострокового періоду досягати сталого розвитку на основі нових знань та технологій. Завдяки цьому його ще називають *індексом інноваційної сприйнятливості країн*. Адже за допомогою нових технологій та виготовлення на їхній основі нових видів товарів можна забезпечити стійкі темпи економічного зростання й підвищувати добробут населення. Перший кластер включає високорозвинені країни світу, які є ключовими інноваторами – США, Фінляндія, Сінгапур, Тайвань, Австралія, Швеція, Швейцарія та Канада. Середня оцінка загального індексу конкурентоспроможності складає — 5,46, індекс суспільних інституцій — 5,98 та індекс макроекономічного середовища — 4,98. Кластер 2 є найбільшим, охоплює велику кількість високорозвинених країн світу. До нього долучилися і постсоціалістичні країни — Естонія, Словенія та Угорщина. До неконкурентоспроможних – країни 7 та 8 кластерів (ряд південноафриканських та латиноамериканських країн та Україна). Однак важливо враховувати й бізнес-середовище, де фірми можуть підвищувати свої конкурентні переваги, використовуючи ефективні стратегії та реалізуючи свою продукцію на глобальних ринках. Ці аспекти включає розрахунок Business Competitiveness Index — індекс бізнес-конкурентоспроможності.

Щорічно Всесвітнім Економічним форумом визначається **рейтинг конкурентоспроможності національних економік**. Спочатку він розроблявся за індексом зростання конкурентоспроможності, а з 2006 року — за індексом глобальної конкурентоспроможності. Цей індекс дає можливість визначити перспективи економічного зростання на 5–8 років і визначає здатність



національного господарства досягати стабільного розвитку за обумовленими параметрами. За результатами проведеного аналізу змін міжнародних позицій конкурентоспроможності української економіки за 2001–2007 рр., маємо результати, відображені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Зміна позицій України щодо конкурентоспроможності економіки серед інших країн

Зміни позицій України щодо конкурентоспроможності економіки серед інших країн (оцінка Всесвітнього економічного форуму)<sup>1</sup>

Рік	Місце в міжнародному рейтингу за індексом зростання конкурентоспроможності	Місце в міжнародному рейтингу за індексом глобальної конкурентоспроможності
2001	69-е серед 75 країн	
2001	77-е серед 80 країн	
2003	84-е серед 102 країн	
2004	86-е серед 104 країн	
2005	84-е серед 117 країн	
2006		78-е серед 125 країн
2007		73-е серед 131 країни

З цієї таблиці можна зробити такі висновки: якщо до 2005 р. Україна втрачала свої позиції серед інших країн, то, починаючи з 2005 р., вона почала зміцнювати свої конкурентні позиції і в результаті піднялася у глобальній конкурентоспроможності з 84 на початок 2008 р. на 73 місце.

Існує також поділ країн за *індексом економічної свободи*. У 1995–2005 рр. за цим показником Україна демонструє досить високі темпи лібералізації економіки.

Ще один показник, який застосовується ПРООН, — *індекс людського розвитку*. За цим показником Україна знаходиться у групі країн із середнім рівнем розвитку людського потенціалу.

Існує також такий показник, як *індекс якості життя*. Україна у міжнародному рейтингу щодо якості життя зайняла 57-е місце серед 63 країн. Вона випередила тільки Індію, Казахстан, Македонію, ЮАР та Парагвай.

Нарешті, існує *рейтинг екологічної стійкості*. За цим рейтингом Україна в 2001 р. була на 110 місці серед 122 країн. А вже у 2005 р. її позиція поліпшилася — 108 позиція серед 146 країн.

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

У документі «*Стратегія економічного і соціального розвитку України шляхом Європейської інтеграції*» визначено, що стратегію підвищення конкурентоспроможності національної економіки буде спрямовано на створення стійкої ефективної та високоадаптивної системи національної економіки та її суб'єктів, здатних успішно конкурувати в умовах глобалізації світової економіки, забезпечуючи Україні гідне місце в світовому та європейському

поділі праці. Це досягатиметься шляхом удосконалення організаційно-правових основ функціонування національної економіки, створення стабільного макроекономічного середовища, умов вільного розвитку та динамічного зростання. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки потребує від держави розроблення та координації системи заходів щодо збільшення ефективності роботи суб'єктів господарювання, забезпечення секторам української економіки паритетних умов функціонування, обґрунтованої відкритості та доступу іноземних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на внутрішній ринок України з одночасним стимулюванням вітчизняного виробника та підтриманням його інтересів на міжнародній арені, створенням високоплатоспроможного попиту за рахунок реалізації нових підходів до політики доходів населення, забезпеченням розвитку науково-технічних інституцій та підвищенням інноваційного потенціалу країни. А ще в цьому документі відзначається, що вагомими можливостями підвищення конкурентоспроможності національної економіки відкриваються для України сучасні реалії розширення ЄС та вступ України до СОТ, а також удосконалення економічних відносин з країнами СНД. Стрижнем утвердження міжнародної конкурентоспроможності мають слугувати реалізація та використання національних конкурентних переваг, які зумовлені наявністю кадрового, науково-технічного та технологічного потенціалів української економіки, пов'язані з її геостратегічним розташуванням. Організаційно-інституціональною формою реалізації національних конкурентних переваг України мають стати макротехнології та відповідні міжгалузеві виробничі комплекси, що створять каркас сучасної структурно-промислової політики. У зв'язку з цим намічено, що до 2010–2015 рр. в Україні мали бути створені реальні передумови запровадження, принаймні, двох видів макротехнологій «Україна — транзитна держава» та «Україна — високотехнологічна, авіакосмічна держава».

*Макротехнологія «Україна — транзитна держава»* спиратиметься на гео економічні переваги України. Вигідне розташування України на межі двох інтеграційних зон — європейської та євразійської — та необхідність активізації співробітництва в обох напрямках дають Україні змогу використовувати ефекти взаємодії масштабних, глибоких та потужних інтеграційних процесів. Наявність розвинутої транспортної мережі створюватиме необхідні умови для транзиту значних обсягів вантажів.

*Макротехнологія «Україна — високотехнологічна, авіакосмічна держава»* безпосередньо пов'язана з макротехнологією «Україна — транзитна держава», оскільки передбачає дальший розвиток повітряного та космічного транспорту України та його засобів. Але головне тут — високі технології, які застосовуються у виготовленні літаків і космічних апаратів. Стратегічна мета високотехнологічного напряму розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України в довгостроковій перспективі полягає в реалізації конкурентних переваг, пов'язаних з формуванням нової структури вітчизняного експорту, у перетворенні переважно сировинного експорту в експорт продукції з високим ступенем доданої вартості, в опануванні «нової економіки», що відповідає

сучасним тенденціям та напрямам розвитку світової торгівлі. Саме на цьому напрямі здійснюватиметься перехід українського суспільства від індустріального до постіндустріального, від традиційної до «нової економіки».

Сучасні процеси глобалізації потребують від України якомога активнішого залучення в міжнародну торговельну систему. Єдиним критерієм діяльності владних структур є підвищення конкурентоспроможності економіки держави.

Це завдання має реалізуватися через:

- нову стратегію промислово-інноваційної політики;
- запровадження надійної системи енергозабезпечення та енергозберігання;
- перетворення АПК в лідируючий сектор економіки;
- утвердження України як транзитної держави, розвиток інформаційних систем.

Основна мета *стратегії промислово-інноваційної політики* — забезпечити модернізацію та структурну перебудову виробничого потенціалу, знизити його енерго- та матеріалоємність, підвищити конкурентоспроможність. Реалізація завдань промислово-інноваційного розвитку української економіки передбачає:

1) застосувати стосовно високотехнологічних виробництв програмно-цільові методи економічного управління. Для цього реалізуються державні програми, пов'язані зі створенням нових поколінь літаків, ракетноносіїв, виробництвом окремих видів озброєнь і військової техніки, розвитком комп'ютерної індустрії, суднобудування, технологій тощо;

2) реалізувати комплексну державну програму з енергозбереження;

3) розвинути на основі сучасних та світових досягнень національну інформаційну інфраструктуру, створити та використати перспективні технології, телекомунікаційні мережі, засоби інформатики та системи зв'язку. Україна має значний, визнаний у світі науково-технологічний потенціал та фундаментальні дослідження в цих галузях;

4) розвивати біологічну галузь, яка має унікальний науково-технічний потенціал. За умов державної підтримки та розвитку відповідної інфраструктури Україна зможе забезпечити вихід на світовий ринок зі зразками конкурентоспроможної біологічної продукції, яка не має аналогів у світі (наприклад, впровадження нових біотехнологій);

5) утворити фінансово-промислові групи, в тому числі транснаціональні, а також горизонтальні та вертикальні холдингові компанії, науково-технічні центри, технополіси, технопарки тощо. У перспективі ці структури мають утворити основний стрижень науково-технологічного та інноваційного процесу. Окремі з них можуть розвиватися через механізм вільних економічних та офшорних зон;

6) здійснити заходи щодо стимулювання експортної орієнтації високотехнологічних виробництв;

7) інституційно забезпечити інноваційну політику, в тому числі сприяти міжнародному співробітництву в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченню, розвивати трансферт технологій.

Для вирішення проблеми енергозабезпечення потрібно:

1) послідовно проводити приватизацію енергетичної галузі та належне її правове забезпечення;

2) подолати неплатежі та платежі у немонетарній формі;

3) скасувати податкові пільги, передбачені для окремих енергетичних ресурсів;

4) розвивати власну паливно-енергетичну базу, розширювати розвідку та видобуток нафти й газу.

Потрібно забезпечити підтримку розвитку атомної енергетики, а також нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії та малої гідроенергетики. Щодо реформ в аграрному секторі, то зусилля держави консервуватимуться на відродженні села, перетворенні АПК на лідируючий, експортоспроможний сектор економіки. У питаннях реформування АПК важливим є, зокрема, запровадження ефективних механізмів регулювання експортно-імпоротної операції, недопущення імпорту неякісних продуктів та продовольчих товарів, виробництво яких у необхідних обсягах може здійснювати національний АПК.

У *«Стратегії економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) «Шляхом європейської інтеграції»* визначені стратегічні пріоритети на 2004–2015 рр. Найважливішим економічним завданням нового етапу розвитку України має бути створення передумов для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі. Україна вже пройшла певну частину цього шляху. Прийнято ряд документів, практична реалізація яких відображена в *«Плані дій Україна — Європейський Союз. Європейська політика сусідства»*. Реалізація завдань європейської інтеграції вирішальною мірою залежить від прогресу на головному напрямі — забезпечення сталого зростання та прискореного подолання на цій основі розриву в обсягах ВВП на одну особу між Україною та державами — членами ЄС. У такій ситуації необхідно реалізувати стратегію випереджального розвитку, яка могла б забезпечити щорічні темпи зростання ВВП в Україні в 1,5–2 рази вищі, ніж загалом у країнах ЄС. Україна може посісти належне місце в Європі і світі за умови опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого мають бути закладені в процесі структурної перебудови економіки.

Побудова в Україні соціально-орієнтованої ринкової економіки європейського типу — визначальний чинник посилення суспільної привабливості реформ, забезпечення їм широкої громадської підтримки, утвердження сучасних європейських стандартів життя. Далі визначені етапи здійснення вказаних соціально-економічних перетворень і кількісні параметри зростання.

Перший етап (2004–2005 рр.) — період формування інституційних, фінансових та організаційних передумов, глибоких якісних перетворень в усіх сферах суспільного життя — економічній, соціальній, політичній, духовній,

подолання існуючих системних деформацій, забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та необхідних засад, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, довгострокового економічного зростання, посилення на цій основі іміджу України як стабільного міжнародного партнера. У цей період необхідно завершити формування базових інституцій ринкової економіки, створити середовище здорової та ефективної конкуренції.

Другий етап (2006–2009 рр.) — період розгорнутого економічного розвитку на основі здійснення комплексної модернізації підприємств, утвердження принципів та механізмів структурно-інноваційної моделі соціально-орієнтованої економіки, упорядкування відносин власності, глибокої демократизації суспільних процесів. За ці роки необхідно забезпечити збільшення середньорічних темпів приросту ВВП до 7,1%. Водночас мають залишатися високими (до 12–13%) темпи зростання інвестицій в основний капітал. Середньорічний рівень інфляції має бути знижений до 4–5%. Зберігатиметься високий рівень зростання реальних доходів населення — у межах — 7–8% за рік.

Третій етап (2010–2015 рр.) — період закріплення стійких темпів зростання з акцентами на вирішення широкого комплексу проблем поліпшення добробуту населення, прискореної реалізації структурних завдань євроінтеграційного курсу України. У зазначений період середньорічні темпи зростання ВВП становитимуть 6%, інвестицій в основний капітал — 11,7%, реальних доходів населення 6,0%. Інфляція в середньому за рік зменшиться до 3–4%..

Стратегічна ціль — Україна в Європейському Союзі. Історія, економічні перспективи, інтереси людей засвідчують: український шлях у майбутнє — це шлях, яким іде об'єднана Європа. Оновлена Україна сподівається на підтримку європейських інституцій і високо оцінює сигнал, поданий 13 січня Європейським парламентом. 16 травня 2008 року Україна офіційно стала 152 членом СОТ. Україна може зробити вагомий внесок у розбудову нової об'єднаної Європи. Можливість перша. Активізувати співпрацю в сфері забезпечення безпеки і стабільності, особливо в регіонах спільного сусідства. Пункт другий. Україна готова ще активніше брати участь у реалізації цілей європейської політики безпеки і оборони. Наш внесок у миротворчі зусилля Європейського Союзу на Балканах вже отримав високу оцінку. Україна готова зробити свій внесок у збереження стабільного енергопостачання Європи, запропонувати для розвитку свій транзитний потенціал.

Крім того, органічно узгоджуються з євроінтеграційним курсом нашої держави економічні відносини з країнами СНД, країнами Центральної та Південно-Східної Європи, з країнами, що розвиваються. Зовнішньоекономічна активність на ринках країн Азії, Африки, Латинської Америки повинна мати цілеспрямований, системний і динамічний характер, органічно вписуватися у стратегію економічного зростання та євроінтеграційного курсу України. Процеси інтернаціоналізації та глобалізації господарського життя, відкритий характер економіки України зумовлюють необхідність продовження і

поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями на усталених принципах міжнародного права, поваги взаємних інтересів і позицій.

## **Тема 7. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції та глобалізації.**

*7.1. Сутність та причини (стимули) економічного глобалізму. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.*

**Сутність глобалізму** полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. 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 (глобуса). У Посланні Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір — Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки» відзначається, що глобалізація відкриває перед людством величезні можливості в розширенні обміну товарами, послугами, інформацією, технологіями та капіталом, взаємодії в гуманітарній сфері, духовному збагаченні особистості. Водночас для значної частини людства глобалізація несе в собі й істотні загрози, зумовлюючи розмежування країн на «цивілізаційний центр» і «периферійну зону», поглиблюючи їхню диференціацію в соціально-економічному розвитку. Тож подолання глобальної нерівності перетворилося на центральну проблему XXI століття.

**Основні причини глобалізації**, які мають захисний характер, — це витрати і конкуренція; «проактивні» причини пояснюються головним чином потребами ринку (схема 7.1).

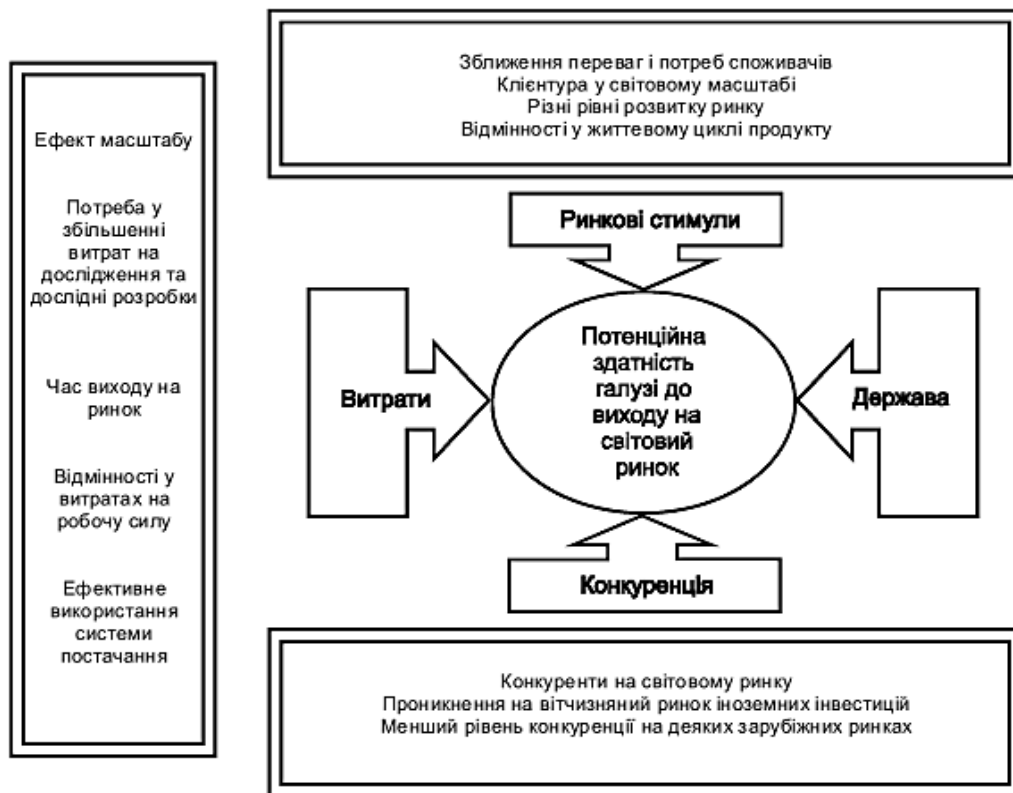


Рис. 7.1- Причини (стимули) для глобалізації

Приводом до прийняття рішень щодо інтернаціоналізації виробництва традиційно є прагнення до економії на збільшення його масштабів. Тільки продукт, який створений для світового ринку, зможе витримати високий рівень ризику інвестицій. Тепер, крім витрат на дослідження і розробку, основним джерелом переваг в конкуренції стає час виходу на ринок. У секторах високої технології розрив між строком технологічної розробки нової продукції і строком її використання постійно скорочується. Ще швидша реакція необхідна для споживання товарів.

Найбільш традиційною, але тепер найменш переконливою причиною інтернаціоналізації є намагання добитися за кордоном нижчих витрат виробництва. У зв'язку з прискоренням темпів індустріалізації та зростанням відповідних витрат на робочу силу все важче компенсувати витрати на налагодження виробництва до того, як новий об'єкт почне втрачати свою перевагу в плані економії на витратах.

Існують і деякі ринкові фактори глобалізації. Більшість споживачів у світі бажають мати однакові товари. І хоча деяким сегментам світового ринку притаманний глобальний характер, все ж далеко не всі категорії продукції мають світовий характер. Фірма може мати потребу в перевірці послідовності своїх основних позицій за промисловою продукцією та послугами після їхньої реалізації на зарубіжних ринках. Але найбільш сильним ринковим стимулом для виходу на світовий ринок може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною втомленістю багатьох основних торговельних марок.

Фірми можуть виходити на міжнародний ринок через три основні механізми: ліцензування, експорт і прямі зарубіжні інвестиції. Спочатку фірми

виходять за кордон через експорт товару або ліцензування. Після того, як фірма набуває певного досвіду міжнародної діяльності, з'являється можливість застосовувати прямі зарубіжні інвестиції. Надійним свідченням глобальної конкуренції є наявність основного потоку експортних товарів, хоча при цьому може не бути головних прямих зарубіжних інвестицій. Такі інвестиції можуть складатися з незалежних філіалів у зарубіжних країнах, причому конкурентне становище кожного філіалу значною мірою залежатиме від його активів та конкретних обставин у цій країні чи місцевості. Фірма одержує конкурентну перевагу, якщо вона веде конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. При цьому є багато витоків таких глобальних конкурентних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху.

*Джерела глобальної конкурентної переваги* впливають, як правило, з чотирьох причин: 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.

*Порівняльна перевага.* Саме існування порівняльної переваги є класичною детермінантою глобальної конкуренції. 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. При цьому стратегічна позиція глобальної фірми в країнах, що мають порівняльну перевагу, є вирішальною для її становища в світі.

*Економія за рахунок масштабів виробництва.* Якщо фірма має економію за рахунок масштабів виробництва (чи надання послуг), яка зростає понад розмір основних національних ринків, вона має потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію. Досягнення економії за рахунок масштабів виробництва обов'язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу.

*Глобальний досвід.* Можна одержати прибуток у тих технологіях, де можна істотно зменшувати витрати завдяки запатентованому досвіду і спроможності продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках. Якщо модель пропонується на багатьох національних ринках, то сукупний обсяг збуту на одну модель товару буде більшим і це дає глобальному конкурентові перевагу у зменшенні витрат. При глобальній конкуренції 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.* Глобальний конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат, якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити при постачанні багатьох національних ринків. Крім того, завдяки глобальній конкуренції можна добитися економії за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення, яка досягається внаслідок спроможності користуватися спеціалізованими системами. Наприклад, японські



фірми заощадили значні кошти, використовуючи спеціальні судна для перевезень сировини, готової продукції та автомобілів.

*Економія за рахунок масштабів маркетингу.* Така потенційна економія може існувати за рахунок масштабів маркетингу, якщо в деяких галузях перевищуватиме розмір національних ринків. Це найбільш наочно видно в галузях, де у світовому масштабі задіяно звичайний торговельний персонал. Наприклад, у важкій промисловості та у виробництві літаків чи турбінних генераторів завдання продавців досить складне і виконується нечасто, при чому обслуговується невелика кількість покупців. Глобальна фірма може розподіляти фіксовані витрати на утримання групи висококваліфікованих продавців, послуги яких коштують дорого, серед багатьох ринків. Також може бути досягнута економія потенційно за рахунок масштабів маркетингу завдяки глобальному застосуванню запатентованої методики маркетингу. Глобальна фірма може скористатися перевагою у зменшенні витрат, оскільки може скористатися знаннями, здобутими на іншому ринку безплатно.

*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. Наприклад, світові виробники телевізорів мають можливість закуповувати транзистори та діоди меншим коштом. Така перевага більш ймовірна тоді, коли обсяги закупок у галузі помірні порівняно з масштабом галузі, яка виробляє сировину чи комплектуючі частини; вплив покупців значно слабшає, якщо обсяг закупок чималий. Потенційна перевага подібна, якщо фірма займається безпосереднім видобутком сировини (мінералів) або виробництвом сільськогосподарської продукції.

*Товарна диференціація.* Якщо фірма прогресивна щодо технології, глобальна конкуренція може дати фірмі перевагу в репутації та довірі. Наприклад, в ультрамодній індустрії косметики фірма істотно виграє від своєї присутності в Парижі, Лондоні та Нью-Йорку з метою вироблення іміджу для успішної конкурентної боротьби в Японії.

*Запатентована технологія виробництва товару.* Завдяки спроможності застосувати запатентовану технологію на кількох національних ринках може виникати економія в глобальному масштабі. Особливо важливою така спроможність стає тоді, коли економія за рахунок масштабів у дослідницькій діяльності є значною порівняно з обсягом збуту на окремих національних ринках. Найбільш відчутні технологічні переваги фірм глобального масштабу в комп'ютерній, напівпровідниковій, авіаційній і турбінній галузях. Крім того, конкуренція в глобальному масштабі може дати фірмі інформацію про технологічні розробки у світовому масштабі, що допомагає поліпшенню конкурентного становища у сфері технології.

*Мобільність виробництва.* Економія за рахунок масштабів та розподілу запатентованої технології може виникати там, де виробництво товару чи послуги мобільне. Наприклад, у сфері капітального будівництва фірма перекидає свої

бригади з однієї країни в іншу для будівництва об'єктів; нафтові танкери можуть перевозити нафту в будь-яке місце земної кулі; сейсмічні служби, геологи й консультанти є також мобільні суб'єкти. У цих випадках 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. Наприклад, економія за рахунок масштабів виробництва може бути основою для виходу на зарубіжні ринки, що згодом приведе до економії за рахунок матеріально-технічного постачання або обсягу закупок.

Крім вказаних джерел, діють і **зовнішні чинники, які сприяють досягненню глобальних конкурентних переваг**. Очевидними чинниками глобальної конкуренції є досягнення в технології, які збільшують економію за рахунок масштабів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, закупок чи дослідноконструкторської діяльності. Одна з ключових причин зростаючої глобальної конкуренції — реальне зменшення транспортних витрат у довгостроковому періоді. Можуть істотно впливати на джерела глобалізації зміни у вартості факторів виробництва, постачання відмінностей між економічними та соціальними умовами різних країн, послаблення обмежень з боку уряду. Процес глобалізації може розпочатися завдяки стратегічним інноваціям фірми, зокрема в результаті оновлення товару. Фірми можуть оновлювати товари, адаптуючи їх до багатьох ринків, як це робить «Дженерал Моторс» та інші фірми (стосовно світового автомобіля). Ще можуть залишатися невикористані ринкові сегменти. Наприклад, японські та європейські фірми спромоглися зайняти привілейовані позиції в США у галузі збуту малих навантажувачів та малих холодильних установок, оскільки обслуговування цих ринкових сегментів виробниками США було недостатнім.

**Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.** На шляху до досягнення переваг глобальної конкуренції існує багато перешкод, причому декількох категорій. Одні мають економічний характер і збільшують прямі витрати на глобальну конкуренцію. Інші значно ускладнюють завдання менеджера. Третя категорія — чисто інституціональні чи урядові обмеження, які не відбивають економічних обставин. А ще можуть бути перешкоди, які стосуються виключно перцептуальних обмежень чи обмежень на ресурси фірми, що вже вкоренилися у певній галузі.

**Економічні перешкоди** — це ті, які виникають в результаті витрат на перевезення та складування. Такі витрати врівноважують економію, яка досягається за рахунок масштабів централізованого виробництва, так само як ефективність виробництва в інтегрованій системі, що передбачає наявність спеціалізованих заводів у кількох країнах і перевезення товару з однієї країни в іншу. Це означає, що для таких товарів, як цемент, небезпечні хімікалії та міндобрива, заводи мають будуватися на кожному ринку.

Далі можуть бути **перешкоди у глобальній конкуренції, коли на національних ринках існує попит на різні види товару**. В різних країнах існують відмінності в

культури, економічному розвитку, доходах, кліматі. Через це існує різниця в попиті на товари, які відрізняються за рівнем витрат, якості, функціонуванням, стилем, розміром та іншими показниками. Наприклад, якщо у США та Західній Європі користуються попитом комп'ютеризовані швейні машини, то в країнах, що розвиваються, потреби місцевого населення задовольняють простіші моделі швейних машин, керовані педалями.

Глобальній конкуренції може також перешкоджати *потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку*. У випадку, якщо покупців багато, а обсяг індивідуальних покупок незначний, то фірма заради успішної конкурентної боротьби може шукати доступу до відомих незалежних дистриб'юторів із власними складами. Наприклад, на ринку електроприладів окремих вибір, такий як електролічильники або автоматичні вимикачі, є надто незначною величиною, щоб окупити розподіл товару різними покупцями. За такої ситуації іноземній фірмі може бути досить важко проникнути до вже усталених каналів розподілу. Іноземна фірма може мати більші шанси домогтися доступу до каналів, якщо великий обсяг товарів проходить через кілька каналів.

Ще одна перешкода виникає у випадку, якщо *товар потребує участі торговельного персоналу місцевого виробника*. Тут міжнародний конкурент натикається на бар'єр на шляху економії за рахунок масштабів, особливо тоді, коли торговельний персонал національного конкурента пропонує широкий асортимент товарів. Або, наприклад, у випадку, коли виробляються медикаменти, де вимагається детальний інструктаж лікарів. Так само, як і потреба в місцевому торговельному персоналі, перешкоджати роботі міжнародного конкурента може потреба ремонтувати вироби місцевого товаровиробника. Проти глобальної конкуренції діють чутливість до затримок у часі внаслідок короткочасних віянь моди, а також швидкозмінні технології. Це може виявитися в таких сферах, як виробництво модного одягу та розподіл.

Ще одна проблема — *часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару в глобальному масштабі*. Наслідком такого часового інтервалу є певні витрати. Такий часовий інтервал заважатиме фірмі вчасно реагувати на потреби ринку. Глобальній конкуренції може перешкоджати комплексна сегментація в межах географічних ринків. Така комплексна сегментація ще більше підсилює потребу в товарному асортименті з багатьма варіаціями або спроможність виробляти товари, максимально пристосовані до потреб покупця. Місцеві фірми можуть швидше помітити різноманітні сегменти місцевого ринку і пристосуватися до них.

Глобальна конкуренція не може існувати, якщо немає попиту в багатьох країнах. Така ситуація може виникнути через *новизну галузі, яка виникає в результаті недостатнього рівня світового попиту, що впливає з життєвого циклу товару в міжнародній торгівлі*. Це означає, що спочатку товари впроваджуються на тих ринках, де їхні характеристики ціняться найвище. А потім розповсюдження товару породжує попит в інших країнах. Крім того, глобальна конкуренція не може існувати, якщо товар чи послуга задовольняє потреби лише виняткової групи споживачів, присутньої тільки на кількох

національних ринках. З цих аргументів випливає, що для існування глобальної конкуренції необхідний певний ступінь зрілості.

Ще одна категорія перешкод пов'язана 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. Якщо умовою конкурентоспроможності в галузі є інтенсивний локалізований маркетинг, сервіс та інші форми взаємодії з покупцями, фірма може бути складно діяти на інтегрованій глобальній основі в конкурентній боротьбі з місцевими суперниками. Можуть виникнути зміни, пов'язані із швидкими змінами в технології. Такі зміни потребують відповідних частих змін у дизайні та виробництві товару пристосованих до місцевих ринків. І автономна місцева фірма може краще пристосовуватися до таких умов.

Нарешті, можуть бути *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 (наприклад, телефонних компаній, контракторів оборонних галузей);
- 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, не вигідне 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. Найбільш значні перешкоди, які створюються урядом, можуть бути в таких галузях, як виробництво електроенергії та телекомунікаційного обладнання.

*7.2. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій. Основні фактори, які впливають на прийняття рішення про вихід на ринок. Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію.*

**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.

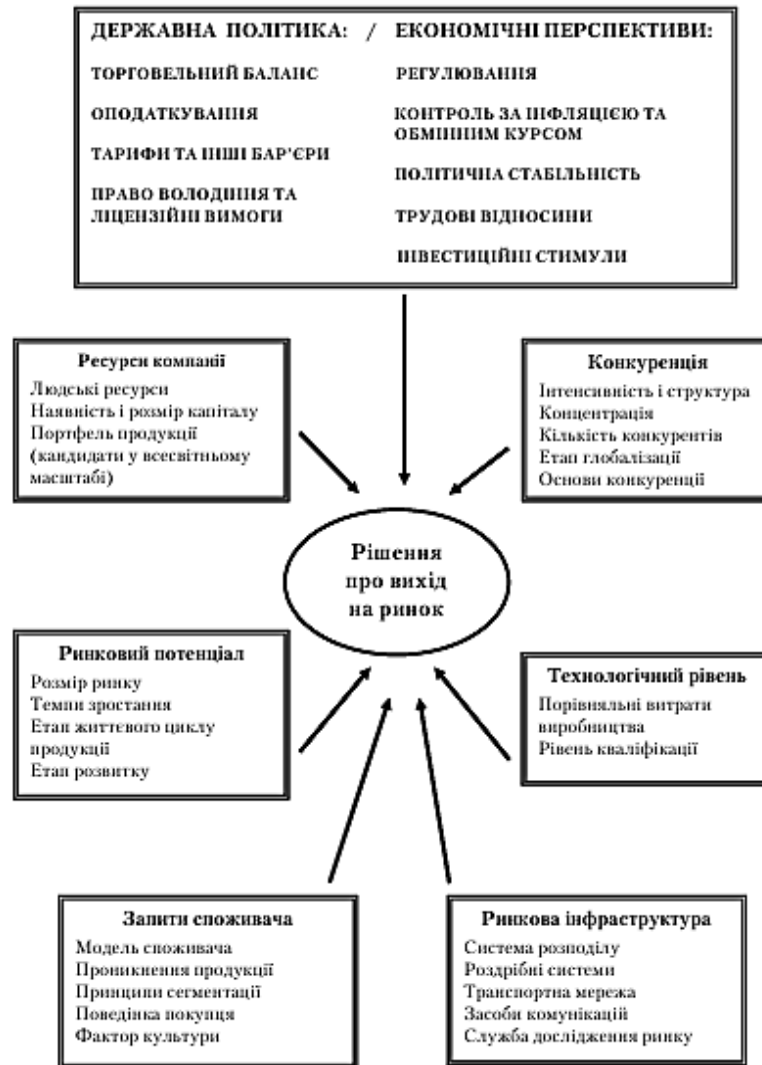


Рис. 7.2 - Основні фактори, які впливають на прийняття рішення про вихід на ринок.

Першим етапом у процесі розробки глобальної стратегії є вибір точок виходу до ринку, який заснований на трьох параметрах оцінки: ресурсах компанії, її конкурентоспроможності та привабливості ринку. На другому етапі компанія визначає спосіб 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 (схема 7.2).

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.

*Оцінка привабливості ринку.* Найлегше визначається розмір ринку, хоча цей індикатор не є найголовнішим. У кінцевому рахунку потенціал ринку може визначатися більш динамічними показниками темпів зростання ринку та етапами життєвого циклу продукції. Подібно до того, як життя застарілої продукції можна продовжити на вітчизняному ринку за допомогою впровадження її в іншому сегменті ринку (як це було з дитячим шампунем фірми «Джонсон», який було запроваджено дорослим на основі лозунгу «достатньо м'який для щоденного використання»), один і той самий продукт може поширитися на зарубіжних ринках — там, де він перебуває ще на одному з ранніх етапів життєвого циклу.

*Аналіз конкурентоспроможності.* Такий аналіз використовують як механізм протидії або перевірки негативних аспектів, в результаті чого зі списку будуть виключені привабливі в інших відношеннях ринки, де відмічається високий рівень конкуренції. Але суттєвою перешкодою на шляху впровадження в ринок може стати тенденція до консолідації. Наприклад, хоча європейська індустрія авіаліній відстає від США, вона вже почала консолідуватися: придбання «Ейр Інтер» і «ЮТА» допомогло «ЕЙР Франс» охопити 97% французького ринку. Глобалізація цієї галузі також є фактором комплексного впливу, тому що вона може відкрити нові канали торгівлі. Одночасно вона свідчить про присутність на привабливому ринку сильних транснаціональних компаній, а також місцевих учасників.

*Потенційний попит на продукцію або послуги.* Реальний потенціал продукції у вигляді частки ринку або загального обсягу продаж є ключовим

фактором при виборі не тільки ринку, а й стратегії виходу на ринок. Прогнози щодо продукції можна скласти з використанням таких джерел, як оціночні показники по галузі промисловості, дистриб'юторам та покупцям, а також на підставі думки експертів та вивчення традицій. Тут можуть виникнути труднощі в тому, що класифікації окремих видів продукції можуть в окремих випадках не збігатися. На потенційні можливості реалізації продукції також впливають принципи сегментації. Різним регіонам можуть бути притаманні загальні тенденції і сегменти. Але не слід вважати що спільність цих рис гарантує попит на стандартну продукцію. Мова повинна йти не про глобальність потреб споживачів, а про те, на якому рівні клієнт стає «глобалізованим». Для того щоб обмежити діапазон продукції, доцільно виявити провідну модель для даної країни.

Після того, як визначено потенціальний попит на продукцію або послуги, компанія вступає в останній етап процесу прийняття рішення щодо способу виходу на ринок.

**Вибір стратегії виходу на ринок**, який починався в чотирьох основних варіантах (експорт, ліцензування, спільне підприємство і володіння), тепер суттєво розширився і включає нові можливості для об'єднання — від наукових досліджень до споживання. При цьому основне значення набуває гнучкість виходу на ринок, вдосконалення або перехід до іншого способу такого виходу.

Щодо *експорту*, то він залишається найбільш традиційним способом виходу на ринок і прийнятним для будь-якої компанії. Цей спосіб пов'язаний з меншим ступенем ризику порівняно з варіантами, які передбачають безпосередню участь у виробництві або ліцензуванні. Експорт має як позитивні сторони, так і недоліки. Позитивні сторони експорту — це економія на масштабності діяльності, яка зумовлена централізованим характером виробництва, а також можливість запобігти ризику на нестійких ринках. Недоліки експорту — можливий високий рівень тарифних та нетарифних бар'єрів і відсутність прямої участі в зарубіжному ринку. Це може бути предметом заходів протекціоністського характеру. Прямий експорт потребує використання більшого обсягу ресурсів порівняно з непрямим експортом (з участю брокерів або експортних посередників). Але замість цього він дає можливість краще контролювати канали розподілу продукції.

При *ліцензуванні* одна компанія дозволяє іншій використовувати свою інтелектуальну власність в обмін на ліцензійний платіж або роялті. У власності можуть знаходитися патенти, товарні знаки, технологія, виробничий процес. Ліцензія надається, як правило, на обмежений строк, який частково залежить від капітальних вкладень зарубіжного одержувача ліцензії. Основною перевагою такого підходу є доступ на новий ринок без інвестицій. Але нині вважається, що ліцензування в галузі виробництва пов'язане з високим ризиком. Тут може виникнути загроза в тому, що ліцензіат може перетворитися на конкурента, а також у тому, що відсутня участь у ринковій діяльності та невпевненість у якості продукції. Ліцензування у сфері послуг пов'язане з меншим ризиком порівняно з виробництвом. При цьому багато які великі фірми використовують

франчайзинг (коли велика і відома фірма надає ліцензію малому підприємцю малої фірми для продажу продукції або надання послуг під її маркою) як інструмент для розширення своєї діяльності у світовому масштабі.

На відміну від ліцензійних угод, при створенні *спільного підприємства* необхідним є внесення капіталу, а частки партнерів можуть бути рівними, більшими або меншими. У більшості випадків спільні підприємства створюються в галузях, пов'язаних з науково-дослідницькою діяльністю — аерокосмічна промисловість, комп'ютери та телекомунікації, — де така спільна діяльність дає партнерам змогу придбавати нові технології, економити на масштабі або сферах виробництва чи одержати доступ на нові ринки. Але досі від 30 до 60% міжнародних спільних підприємств розпадалося.

Нещодавно виникла нова, більш гнучка форма *стратегічних альянсів*, яка враховує попередній досвід удач і провалів звичайних спільних підприємств. Такі альянси часто обмежуються своєю діяльністю тільки однією з ланок ланцюга: фундаментальні дослідження, виробництво або збут. На відміну від спільних підприємств, при альянсі не потребується створення нової організаційної одиниці; не обов'язкова і участь акціонерного капіталу. Зараз альянси можуть формуватися на основі двох абсолютно різних принципів: обмежених (обмежуючих) угод, які можуть виступати в ролі транзитного засобу для проникнення на зарубіжні ринки; створення довгочасних мереж, подібних до японських «кейрецу» або корейських «чейбол».

Можливо, що найбільш ефективним варіантом проникнення компаній на світовий ринок був би *гібридний підхід*, за якого одночасно використовуються і експорт, і альянси, і пряме володіння залежно від існуючих на ринку умов.

#### ***Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію:***

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

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

*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. Ще одним активом є наявність



низькооплачуваної напів- та некваліфікованої робочої сили з Південної Кореї, Тайваню, Гонконгу.

*Вільне переміщення технологій.* Дає можливість широкому колу фірм інвестувати в сучасні виробничі підприємства світового масштабу. Наприклад, японські фірми досить агресивно продають за кордон свою технологію. 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 індустріальних 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. Нові індустріальні країни дуже добре готуються до здійснення основних капітальних інвестицій у великомасштабні підприємства, активного прагнення купити чи ліцензувати найновішу технологію, а також узяти на себе значний ризик.

*7.3. Суть кластерів і їх конкурентні переваги. Географічні масштаби кластерів. Етапи функціонування кластерів. Шляхи впливу кластерів на конкурентну боротьбу. Конкурентні переваги кластерів. Конкуренція на локальних ринках. Ланцюжок цінностей. Конфігурація. Координація. Розташування фірми і її роль у глобальній конкуренції. Аспекти національного середовища (М.Портер). Стан факторів виробництва. Контекст для стратегії і конкуренції. Стан попиту. Споріднені і підтримуючі галузі.*

**Кластери** – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій в певних галузях, що конкурують між собою, але разом з тим ще ведуть спільну роботу. Або це територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції і економічного зростання регіону. Кластери можуть поєднувати підприємства й установи як окремих регіонів, так і різних країн для підвищення ефективності їхньої діяльності, зростання продуктивності праці та якості продукції, стимулювання конкуренції й інновацій, сприяння формуванню нових підприємств з урахуванням їх вигідного географічного розташування.

**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.

Деякі кластери включають також торгові асоціації та інші спільні структури приватного сектора, що підтримують членів кластера. Кластери функціонують в багатьох галузях і навіть в деяких глобальних видах бізнесу, таких як ресторанна справа, торгівля автомобілями, мережі антикварних магазинів. Кластери функціонують як в умовах розвинутої так і в економіці, що розвивається.

***Кластери у своєму функціонуванні проходять три етапи:***

- зародження;
- еволюцію;
- спад.

На першому етапі відбувається поєднання певних компаній у одне ціле і створення нових компаній. *Мотивами створення компаній є:*

- доступ до таких факторів як спеціалізовані навички, ведення університетських досліджень, вигідне географічне положення або підходяща інфраструктура;
- складний або підвищений місцевий попит;
- попереднє існування галузей по поставкам, споріднених галузей або кластерів;
- існування однієї або двох новаторських компаній;
- випадкові обставини.

*Ініціатором кластерного руху (фасилітатором)* є держава, наукові установи, суб'єкти господарської діяльності.

Дослідження зарубіжного досвіду формування кластерів дозволяє виділити певні *підходи до їх побудови:*

- «зверху вниз», фасилітатор кластерного руху – місцеві органи влади, які на початковому етапі визначають стратегію кластеру, спрямовують ресурси на його розвиток, створюють координаційну владу;
- «знизу вверху», провідна роль суб'єктів підприємницької діяльності, наукових і освітніх закладів; кластер виникає в результаті об'єднання окремих проектів та програм, які дозволяють інтегрувати його потенційних учасників;
- Змішаний варіант, при якому поєднуються перший та другий підходи.

Вибір варіанту залежить від об'єктивних передумов формування кластерів на конкретній території, готовності місцевих органів влади до спілкування із

підприємцями на умовах партнерства, розвитку інфраструктури підтримки бізнесу та інших факторів.

В той час як для зародження кластерів існує багато причин, *розвиток кластерів* можна передбачити. Після початку процесу спостерігається 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.

Щоб кластер відбувся як життєздатна, самостійна, успішна й ефективна організація, необхідно виконання певних умов:

1) ініціатива, адже ініціативні і впливові люди можуть згуртувати, зацікавити і довести корисність кластерів;

2) інновації, тому що тільки нові технології в організації виробництва, збуту, управління, фінансування здатні відкрити нові можливості у конкурентній боротьбі;

3) інформація, яка забезпечує доступність, відкритість, обмін знаннями, що дозволяють одержувати переваги в доступі до ринків предметів праці, збуту, кваліфікованої робочої сили тощо;

4) інтеграція – передбачає використання нових технологій співробітництва фірм на галузевому і територіальному рівнях за підтримки науки і органів влади;

5) інтерес, без якого неможливе забезпечення і реалізація основна умова життєдіяльності підприємництва – наявність зацікавленості учасників кластерних об'єднань в одержанні ними економічної вигоди.

***Кластери здійснюють вплив на конкурентну боротьбу трьома шляхами:***

- підвищують продуктивність фірм і галузей, що входять в них;
- підвищують здатність до інновацій;
- стимулюють створення нових видів бізнесу, що підтримують інновації, розширюючи границі кластера.

***Конкурентні переваги кластерів*** не будуть однаково вагомими у всіх галузях, не дивлячись на те, що кластери охоплюють економіку достатньо широко. Важливість кластерів зростає з ускладненням конкуренції, кількість кластерів постійно збільшується з розвитком економіки.

*Кластери у виробництві характеризуються:*

Доступом до спеціалізованих факторів виробництва і робочої сили.

Доступом до інформації.

Взаємодоповненістю.

Доступом до організацій і суспільних благ.

Стимулами і визначеннями продуктивності.

Кластери підвищують цінність стимулів всередині компаній для досягнення більшої продуктивності по деяким причинам:

- через конкурентний тиск. Суперництво з місцевими конкурентами здійснює особливо сильну стимулюючу дію через легкість постійного порівняння результатів;

– місцеві суперники мають схожі загальні умови (наприклад вартість робочої сили і доступність місцевого ринку), тому конкурентна боротьба повинна вестись в інших напрямках;

– тиск зі сторони рівноцінних суперників посилює конкурентний тиск в середині кластера.

Велика кількість переваг об'єднання в кластери відноситься також до підрозділів в рамках однієї компанії. Участь в кластері представляє також таку перевагу як доступ до нових технологій, методам роботи і можливостям здійснення поставок.

**Конкуренція на локальних ринках.** Основну увагу спеціалістів по розробці міжнародної стратегії приваблює можливість багатонаціональної компанії створювати конкурентні переваги за рахунок своєї активної діяльності на світовому ринку. Не дивлячись на те, що компанії дійсно конкурують в глобальному масштабі такі витрати як сировина, капітал і наукові знання є свідченням того, що діяльність на світових ринках продовжує відігравати найважливішу роль в отриманні конкурентних переваг:

– в показниках економічної діяльності нації, областей і навіть окремих міст існують величезні відмінності;

– в широкому спектрі галузей усі ведучі світові конкуренти, як правило зосередженні в одній або двох країнах;

– не дивлячись на те, що глобальні компанії дійсно “розпилюють” свою діяльність по багатьом країнам вони продовжують концентрувати в якомусь конкретному місці критичну масу своєї найбільш важливої діяльності з ціллю успішного ведення конкурентної боротьби в кожній із основних серій виробів або видів бізнесу.

У більшості аспектів конкурентна стратегія для місцевих і глобальних компаній практично однакова, і в тому і в іншому випадку успіх є функцією привабливості галузей, в яких фірма конкурує, а також відносною позицією даної фірми в цих галузях. Економічні показники фірми в певній галузі залежать від її конкурентних переваг в порівнянні з її суперниками. Щоб зрозуміти суть конкурентної переваги і можливі вигоди від застосування глобальної стратегії, потрібно уявити усю діяльність фірми у вигляді відповідного **ланцюжка цінностей**. Фірма, що конкурує з іншими у якомусь відповідному бізнесі, виконує певну сукупність окремих, але взаємопов'язаних економічних дій. Всі ці дії як правило пов'язані з виконанням відповідних процедур, наявністю людських ресурсів і фізичних активів, залученням відповідних технологій, а також створенням і використанням відповідної інформації. Ланцюжок цінностей дозволяє розділити всю діяльність фірми на декілька категорій. Дії фірми розподіляться на ті, котрі безпосередньо пов'язані з виробництвом, маркетингом, збутом і підтримкою відповідного виробу чи послуги; ті котрі виконують всеохоплюючі функції, такі як добування капіталу і прийняття рішень в цілому. Конкурентна перевага з'являється тоді, коли фірмі вдається виконувати потрібні дії з більш низькими сукупними витратами, ніж у конкурентів, або виконувати

певні дії унікальними методами, які б створювали споживацьку цінність і такі щоб підтримували додану вартість.

*Конфігурація* акцентує увагу на тому, де розміщується кожний із видів діяльності в ланцюжку цінностей відповідної фірми. Міжнародна конфігурація діяльності фірми створює конкурентну перевагу через вибір конкретних місць для виконання кожної дії і числа таких місць.

*Координація* акцентує увагу на тому, в якій мірі розгалужені види діяльності координуються в мережі або залишаються автономними, тобто пристосованими до місцевих обставин. Координування методів технологій і рішень, пов'язаних з об'ємами продукції, що випускається, підвищує ряд потенційних конкурентних переваг:

- можливість реагувати на переміщення порівняльних переваг;
- можливість розподіляти навчання між країнами; – підвищення репутації фірми в очах мобільних покупців, котрі можуть зіткнутися з цією фірмою в різних країнах (наприклад McDonald's або Coca-Cola);
- можливість диференційного і більш ефективного обслуговування багатонаціональних покупців, котрі одночасно мають діло з деякими підрозділами даної фірми в різних країнах;
- можливість більш ефективного торгу з владою за методом батога і пряника (за рахунок скорочення або розширення місцевих операцій);
- здатність більш ефективно реагувати на конкурентні погрози, вибираючи найбільш зручне для себе місце, де можна дати відсіч своїм конкурентам.

Фірми можуть відігравати ключову роль у формуванні переваг або втрат від використання глобальної чи локальної стратегії. Фірми можуть впливати на хід конкурентної боротьби шляхом введення стратегічних інновацій, котрі підвищують переваги глобальної стратегії, або принаймні зменшують її недоліки. Світовий досвід доводить наступні *переваги виробничих систем на основі кластерної моделі*:

- кластери здатні забезпечувати поєднання у виробництві конкуренції з кооперацією, вони уособлюють «колективну ефективність», створюють «гнучку спеціалізацію»;
- кластери будують на використанні ефекту масштабу;
- кластери – це точки росту, стимулятори технічного прогресу;
- кластери представляють собою механізм підвищення регіональної та національної конкурентоспроможності.

Кластери дозволяють:

- посилювати процеси спеціалізації і розподілу праці між компаніями;
- ширше приваблювати клієнтуру, створюючи тісну взаємодію покупців та продавців;
- знижувати вартість одиниці продукції та технічної послуги, що виготовляється на основі спільної діяльності;
- посилювати між фірмові потоки ідей та інформації;
- підвищити інноваційність виробництва;
- створювати нові робочі місця;

- ефективніше використовувати місцеві природні ресурси;
- створювати здоровий соціальний капітал (все здійснюється на взаємній довірі), забезпечуючи соціальну справедливість;
- формувати баланс ринкової ефективності та соціальної гармонії.

Спеціалісти вважають, що переваги кластерів можна розділити на «жорсткі» і «м'які». Більш ефективні бізнес-транзакції, більш сприятливі інвестиції, зменшені витрати на закупівлю матеріалів, послуг та інші показники, які визначають прибуток і створюють робочі місця, – відносять до „жорстких” переваг кластерів. «М'які» переваги кластерів виходять із їхньої орієнтації на організацію процесів навчання, бенчмаркінгу, обміну досвідом, який поширює знання серед учасників кластеру і породжує інновації, імітацію та удосконалення виробництва. Практика свідчить про те, що «м'які» переваги потенційно справляють набагато більший вплив на результати діяльності кластеру, ніж ефект дії «жорстких» переваг.

#### *Місце розташування фірми і його роль в глобальній конкуренції.*

Глобалізація не відмінила важливість вибору місця розташування в конкурентній боротьбі. В сотнях галузей, котрі були досліджені, штаб-квартири світових лідерів, як правило, розміщуються лише в декількох країнах, а іноді і в одній країні. Географічна концентрація ведучих фірм в своїх країнах більш чітко демонструє важливість вибору місця розташування для успішного ведення конкурентної боротьби. Важливою відмінністю в оцінці результатів географічного розташування є відмінність між типами діяльності, що виконуються в різних країнах. Спостерігається тенденція до концентрації найбільш складних своїх видів діяльності в одній країні – найчастіше в країні їх виникнення. Конкурентна перевага місця розташування виникає не безпосередньо при доступі дешевих факторів виробництва або об'ємів, а з найвищої продуктивності, що досягається при використанні цих ресурсів. Конкурентна перевага виникає в процесі інновацій і зростання продуктивності, максимально локалізованих в “домашній” базі фірми.

Визначають *чотири аспекти національного середовища (за М. Портером „ромб”)*, котрі визначають контекст для росту, інновацій і підвищення продуктивності:

*Умови для факторів виробництва.* Поняття порівняльних переваг зазвичай відноситься до вартості і придатності факторів виробництва. Головною метою факторів виробництва, наприклад гарних доріг, зручних портів і кваліфікованих працівників є необхідність уникнення не вигідного положення в конкуренції, але цього вже достатньо для посилення своїх переваг за рахунок конкретного місця розташування.

*Контекст для стратегії і конкуренції.* Певне місце розташування володіє перевагами в конкуренції продуктивності, якщо відповідний контекст правил відповідних соціальних норм і стимулів у цьому випадку сприяє постійним інвестиціям у формах, що підходять для конкретної галузі. Форми інвестицій включають не тільки фіксовані активи, але й НДДКР і розвиток ринку. Податкова система, правила інтелектуальної власності, і стабільність макроекономічного і

політичного середовища, безумовно впливають на інвестиційний клімат у відповідній мірі.

*Стан попиту.* Перевага формується в наслідок наявності досвідчених і вибагливих місцевих споживачів або споживачів з надзвичайно інтенсивними потребами в спеціалізованих моделях продукції, попит на які існує і в інших місцях. Досвідчені і вибагливі місцеві споживачі примушують компанії шукати методи задоволення їх підвищених стандартів, створення простору для зростаючих запитів цих споживачів, і вони примушують компанії займатися інноваціями і переходити до нових технологій.

*Споріднені і підтримуючі галузі.* Близькість до місцевих постачальників спеціалізованих компонентів, станків, обладнання і послуг, а також наявність схожих фірм не є необхідними умовами для збільшення доступу до факторів виробництва, поставки яких можуть здійснюватись з глобальних ринків. Навпаки ця перевага виникає із ефективності, знань і зручності запровадження інвестицій.

Усі чотири типи переваг, зумовлені місцем розташування утворюють «ромб» в сукупності являють собою динамічну систему, більш важливу, ніж проста сума її складових частин. Вплив на продуктивність однієї частини такого ромба залежить від стану інших частин.

Поєднаємо конкурентні переваги глобальних мереж і конкурентні переваги окремих місцерозташувань в певну *інтегровану концепцію глобальної стратегії*.

1. Глобальна стратегія повинна починатися з унікальної конкурентної пропозиції, котра виражається в певній конкурентній перевазі.

2. Проникнення на міжнародні ринки повинно відбуватись на основі чіткої і послідовної позиції.

3. Створення чітко визначеної „домашньої” бази для кожного самостійного виду бізнесу.

4. Предметно-виробнича стратегія „домашніх” баз різних локалізацій.

5. Розповсюдження діяльності з метою розширення переваг домашньої бази.

6. Координація і інтеграція розосереджених видів діяльності.

7. Альянси, як рушійна сила глобалізації – але не як стратегія.

8. Розширення бізнесу в галузях і сегментах з перевагами, що зумовлені місцем розташування.

Перші *кластери в Україні* були створені на Хмельниччині. Це будівельний і швейний кластер у м. Хмельницькому та кластер туристичних послуг у м. Кам'янець - Подільському. На сьогодні в області функціонує такі кластери: будівельний, швейний, продовольчий, харчовий, туристичний, сільського туризму, які об'єднані у Асоціацію «Поділля Перший». Специфікою розвитку кластерів Поділля стало те, що центрами об'єднання підприємств у кластери були різні за розміром і географічним розміщенням територіальні одиниці – обласний центр (м. Хмельницький), центр району (м. Кам'янець - Подільський), сільський центр (сmt. Гриців Шепетівського району). До регіонів

України, у яких існують кластери належать також АР Крим, м. Севастополь, Івано-Франківську, Рівненську, Полтавську, Сумську, Харківську, Херсонську, Одеську і Миколаївську області. Кластерні дослідження, які раніше були проведені, підтверджують перспективність формування кластерів в наступних напрямках: агропромислові та харчові– кластери – в районах, де склалася сприятлива екологія, налагоджено канали збуту продукції, розвивається фермерство. Великий потенціал також мають цукровий та кондитерський кластери; • будівельні кластери на основі існуючої місцевої– сировинної бази, збереженої виробничої інфраструктури та кадрів; • транспортного машинобудування; • швейний, взуттєвий та текстильний– кластери; • туристично-рекреаційні кластери формуються в районах, які мають– чудові історико-архітектурні та природні пам'ятки, сприятливу екологію, унікальну мінеральну воду; • кластери приладобудування та high-tech– технологій мають підстави формуватись дякуючи наявності потужної виробничої бази колишніх оборонних підприємств та інших об'єднань.

#### *7.4. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: екологічний аспект*

В умовах глобалізації світової економіки екологічні проблеми людства набувають глобального характеру й поступово стають джерелом ускладнення міжнародних відносин, посилюється конкуренція між країнами за доступ до ресурсів, а екологічні інновації стають однією з ключових конкурентних переваг та рушійною силою економічного зростання країн. Водночас низький рівень конкурентоспроможності України та її сировинна залежність, руйнівне споживацьке ставлення до природних ресурсів вказують на необхідність дослідження світового досвіду розбудови ресурсозберігаючої економіки, впровадження концепції сталого розвитку, а екологізація економіки має стати одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку нашої країни.

Глобальні проблеми людства, що постають перед світом як з точки зору зміни клімату, так і інших екологічних проблем, намагаються розв'язати протягом останнього десятиліття і науковці, і міжнародні організації. Усе більшої вагомості набуває розуміння того, що врахування екологічного фактору може стати додатковою можливістю отримання конкурентних переваг країн в сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів. При виборі пріоритетних напрямів розвитку економіки перевага повинна надаватись тим із них, що забезпечують найбільш збалансований результат використання ресурсів, котрий виявляється в оптимальному співвідношенні досягнутих економічних і соціальних результатів при мінімально можливому рівні збитків, завданих природі. При цьому першочергового розвитку заслуговують найменш екологічно шкідливі нересурсоємні галузі.

Бентежить той факт, що на сьогоднішній день характерною ознакою глобалізації є поширення екологічних злочинів, що пов'язано з прискоренням темпів і зростанням масштабів міжнародного співробітництва. Екологічні



злочини є одним із найрентабельніших видів транснаціоналізації іллегальної діяльності. За оцінками урядових експертів США, локальні й міжнародні злочинні угруповання щорічно отримують близько 22-31 млрд. дол. США за розміщення небезпечних відходів, контрабанду заборонених отруйних речовин та нелегальне використання і продаж природних ресурсів. Значущість проблеми глобальної екологічної злочинності призвела до збільшення кількості багатосторонніх угод, національних законів і норм, спрямованих на захист від забруднення довкілля, захист тварин і рослин, які зникають, запобігання надмірній експлуатації природних ресурсів тощо.

*В Україні економічний механізм екологічного регулювання* включає плату за природокористування та забруднення навколишнього природного середовища, що дає можливість акумулювати фінансові ресурси для покриття негативного впливу на екологію, а також пільгове кредитування та «зелені» інвестиції підприємствам, які дотримуються концепції сталого розвитку. Цікавим моментом у напрямку переходу України на модель «зеленої» економіки є участь в міжнародних проектах, покликаних сприяти більш ефективному та раціональному використанню ресурсів у промисловості та зниженню навантаження на довкілля:

- проект ЮНІДО «Сприяння адаптації та впровадженню ресурсоефективного та більш чистого виробництва шляхом створення і роботи Центру ресурсоефективного та чистого виробництва в Україні (ЦРЕЧВ)»;

- проект «Ресурсоефективне та чисте виробництво» програми «Екологізація економік країн Східного партнерства Європейського Союзу» (EaP GREEN);

- проект «Програма сприяння зеленій модернізації української економіки», що виконується Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини.

Зазначені програми спрямовані на консультаційну та практичну допомогу підприємствам, урядовим відомствам, суспільству, науково-дослідним установам та пов'язаним з ними зацікавленим сторонам з метою досягнення кращих екологічних, економічних показників шляхом скорочення споживання сировини та втрат ресурсів у процесі виробництва. Фінансування ж проектів здійснюється Європейським Союзом, Австрійським Банком Розвитку, урядами Нідерландів, Норвегії, Словенії, Швейцарії, а також наступними організаціями-партнерами: Організація економічного співробітництва та розвитку, Програма ООН по захисту навколишнього середовища, Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку тощо. Однак, не дивлячись на позитивні зрушення, на сьогоднішній день, в умовах ресурсної та енергетичної залежності України, приділяється недостатня увага реалізації заходів щодо збереження і відтворення окремих видів природних ресурсів, запровадження природоохоронних заходів різних рівнів. Тому необхідним є дослідження світового досвіду у цій сфері та імплементація найкращої практики.

Проблеми довкілля входять до основних пріоритетів політики і директив Європейського союзу. В основі стратегії «Європа 2020» лежить концепція «зеленої конкурентоспроможності» й одним з пріоритетних завдань є стале зростання, що означає заохочення формування більш ресурсозберігаючої, екологічно чистої та більш конкурентоспроможної економіки. Всі ключові ініціативи стратегії доповнюють План дій з еко-інновацій (англ. Action Plan for Eco-Innovation) та План дій щодо циркулярної економіки (англ. Circular Economy Action Plan), що є основним системоутворюючими документами для переходу до більш конкурентоспроможної та ресурсоефективної «зеленої» економіки. Зазначені плани вказують на ключову роль еко-інновацій у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності країн ЄС на світових ринках, створенні нових робочих місць та сталому економічному зростанні. Під еко-інноваціями, відповідно до визначення Європейської комісії, слід розуміти будь-які форми інновацій, що спрямовані на значний та очевидний прогрес у напрямі досягнення мети сталого розвитку шляхом зменшення впливу на навколишнє середовище та більш ефективного і відповідального використання природних ресурсів. Також в ЄС наявна велика кількість проектів та програм фінансування еко-інноваційного розвитку, спрямованих на підтримання наукового співробітництва, розповсюдження інновацій, сприяння взаємодії приватного і державного секторів для прискорення інноваційно-інвестиційного процесу у сфері екологізації.




Одним з основних інструментів оцінювання ефективності екологічних інновацій країн є *Індекс еко-інновацій* (англ. Eco-Innovation Index), який публікує Еко-інноваційна обсерваторія на замовлення Європейської комісії. Метою розрахунку даного індексу є сприяння формуванню цілісного погляду на економічні, екологічні та соціальні показники, охоплення різних аспектів екологічних інновацій шляхом застосування 16 індикаторів, згрупованих у п'яти сферах: еко-інноваційні ресурси, еко-інноваційна діяльність, еко-інноваційні результати, результати впровадження ресурсозберігаючих технологій, соціально-економічні результати. За результатами рейтингових позицій при розрахунку Індексу еко-інновацій країни групуються у три групи: еко-інноваційні лідери, країни з середніми досягненнями у сфері еко-інновацій, країни, що наздоганяють у сфері еко-інновацій (табл. 1). Однак така класифікація країн є умовною, оскільки при розгляді більш детальної структури індексу існують значні відмінності всередині класифікаційних груп.

Таблиця 7.1 – Рейтингові позиції країн ЄС

Таблиця 1 - Рейтингові позиції країн ЄС за Індексом еко-інновацій

Назва країни	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Швеція	143	130	128	140	121	121	128	144
Фінляндія	139	143	136	133	129	131	133	141
Німеччина	134	126	127	138	135	132	135	139
Люксембург	112	120	110	114	139	125	140	139
Данія	149	140	135	129	131	131	129	120
Словенія	87	99	105	71	93	93	102	117
Австрія	127	118	116	107	103	105	109	113
Італія	105	91	98	97	100	104	110	113
Іспанія	105	134	125	120	111	109	99	112
Португалія	71	88	88	81	92	92	96	105
Англія	116	103	106	130	104	113	113	105
Франція	109	108	100	113	112	113	106	99
Ірландія	100	116	102	96	98	94	95	99
Нідерланди	117	112	109	96	98	100	92	88
Мальта	67	79	76	68	50	59	65	86
Бельгія	109	114	112	98	90	90	82	83
Чехія	74	84	81	66	84	87	80	82
Литва	47	50	49	63	66	66	82	82
Греція	43	56	69	61	65	66	78	77
Хорватія				53	91	61	80	75
Словакія	43	49	50	42	61	61	79	74
Латвія	51	72	65	43	65	65	86	73
Румунія	48	58	71	55	68	71	67	65
Угорщина	69	76	71	58	74	73	61	63
Естонія	49	62	63	56	58	59	65	62
Польща	40	38	41	30	53	44	56	59
Кіпр	62	66	65	33	44	43	56	45
Болгарія	31	43	55	20	31	29	29	38

Примітки:

	– країни – еко-інноваційні лідери
	– країни з середнім рівнем досягнень у сфері еко-інновацій
	– країни, що наздоганяють у сфері еко-інновацій

В ЄС застосовуються адресні програми стимулювання інвестицій в «зелені» інновації та раціональне використання природних ресурсів, а також підходи, засновані на глобальній важливості сталого розвитку для суспільства. Концепція «зеленої» економіки набула політичного контексту, однак в різних країнах погляди щодо екологічних інновацій, ефективності використання природних ресурсів, переробки відходів, інфраструктури та заходів з екологізації економіки значно розходяться.

Безперечними лідерами з еко-інноваційного розвитку серед країн ЄС є Швеція, Фінляндія та Німеччина.

Так, еко-інновації є ключовим компонентом шведської національної стратегії економічного розвитку. Значна увага приділяється розробці нових технологій у таких сферах, як біоенергетика, інтелектуальні мережі, «зелене» будівництво, відходи та їх утилізація, «зелені» транспортні технології, управління водними ресурсами, сонячна енергія. Швеція також показала, що економічне зростання можна поєднувати зі зменшенням викидів вуглецю (частка поновлюваних джерел енергії у валовому кінцевому споживанні енергії у 2016 році становила 53,9%). Протягом 2011-2014 років шведським урядом реалізовувалась Стратегія екологічних технологій, спрямована на підвищення

комерціалізації інноваційних екологічних технологій та експорту екологічної продукції. З того часу уряд та урядові установи ініціювали низку стратегій та ініціатив, які, серед іншого, спрямовані на підтримку розвитку екологічних інновацій та циркулярної економіки в країні (як от експортна стратегія, національна стратегія сталого розвитку міст, стратегія розвитку інтелектуальних галузей, ключових технологій тощо). На початку 2018 року уряд Швеції розпочав стратегію глобального співробітництва у сфері сталого розвитку навколишнього середовища, сталого клімату, сталого використання природних ресурсів на період 2018-2022 років. Таким чином, важливим драйвером у напрямку екологізації економіки Швеції є чітка політика уряду країни, яка зосереджена на сталому розвитку та екологічних інноваціях, й сприяє як створенню нових робочих місць, так і зменшенню навантаження на навколишнє середовище. Структурна перебудова стосується не лише сектору екологічних технологій, а вказує на необхідність переорієнтації усіх секторів економіки країни на більш екологічну бізнес-модель. Шведські компанії змогли швидко зреагувати та адаптуватися до нових міжнародних ринків й економічних умов, не дивлячись на невизначеність попиту на еко-інновації у світі.

Однією з провідних країн у сфері еко-інновацій також є Фінляндія, де середній обсяг «зелених» інвестицій протягом 2014-2017 років становив 113 дол. США на душу населення і є одним із найвищих показників серед усіх країн-членів ЄС, також очікується, що внесок циркулярної економіки в економіку країни до 2030 року становитиме від 2 до 3 млрд. євро. Однак, незважаючи на високу ефективність еко-інновацій, протягом останніх років Фінляндія зазнала суттєвого скорочення фінансування досліджень та розробок у цій сфері, що потенційно перешкоджає подальшому розвитку. Також однією з найважливіших проблем підвищення конкурентних позицій країни є високий рівень матеріального та енергоспоживання при недостатній ресурсоемності всієї економіки. Для досягнення цілей побудови «зеленої» економіки та підвищення конкурентоспроможності країни у Фінляндії активно впроваджуються принципи циркулярної економіки в наступних сферах:

- агропромислова система – включає виробництво та торгівлю органічною продукцією з подальшим більш ефективним використанням біологічних відходів, що дає можливість виходу на міжнародні ринки біопалива з перероблених поживних органічних речовин;

- лісове господарство – більш ефективне використання лісгосподарської галузі, зокрема повторне використання деревообробної продукції у продуктах з високою доданою вартістю, розроблення нових комерційних продуктів та послуг;

- технології – застосування екологічно-чистих технологій у виробництві, стале використання матеріалів та виробів, що дає можливість отримати країна конкурентну перевагу;

- транспорт і логістика – побудова «розумної» інтегрованої транспортної системи, що сприятиме більш ефективній логістиці в країна;

- системний підхід – врахування соціального, економічного, екологічного та законодавчого аспектів щодо еко-інноваційного розвитку.

В останні роки у Фінляндії була узгоджена низка різноманітних політик, директив та документів для досягнення кінцевої мети – до 2025 року зробити Фінляндію світовим лідером у побудові циркулярної економіки та екологічних інновацій. Слід також додати, що у Фінляндії, як і у Швеції, розвинена система кластерів. Інтеграція університетів та державних науково-дослідних інститутів з виробничими організаціями і фінансовими установами стимулює надходження інвестицій в наукові дослідження та розробки, формування нових навичок, більш високу комерціалізацію результатів досліджень, підвищення ділової активності, посилення конкурентоспроможності країни на світових ринках.

У розрізі окремих країн ЄС цікавим є також досвід Данії. У сфері регулювання еко-інноваційного розвитку беззаперечною є роль уряду як з боку формування законодавчої бази (в країні розвинена система екологічного оподаткування), так і фінансування проектів, а також зацікавленість та включення приватного сектору. В країні також розвинена мережа кластерів, наукових і технологічних парків, дослідницьких центрів, що сприяє формуванню висококваліфікованої робочої сили, стимулюванню дослідницької, технологічної та інноваційно-інвестиційної діяльності, формуванню дослідницької інфраструктури загалом.

Лідером у Європі з важкої промисловості є Німеччина, однак це не заважає їй входити до п'ятірки країн-членів ЄС за рейтингом еко-інноваційного розвитку. Відмінною рисою у побудові «зеленої» економіки в даній країні є екологічна свідомість населення та стурбованість соціально-екологічними проблемами, бажання суспільства рухатись у бік екологічних інновацій як фактора підвищення глобальної конкурентоспроможності. Так, в Німеччині створено Альянс з екологічних інновацій (англ. Eco-Innovation Alliance), який сприяє формуванню конкурентних умов для стимулювання екологізації економіки. Головними завданнями альянсу є залучення інвестицій у венчурний бізнес, зниження бюрократичного навантаження на підприємства, оцифрування та оптимізація управлінських процесів, надання консалтингових послуг у сфері екологізації виробництва. Та хоча в країні і наявний міцний фундамент для наукових досліджень і розробок, що веде до збільшення пропозиції інновацій, тільки останніми роками починають з'являтися програми, які сприяють сталому виробництву і споживанню. Значним зрушенням у цьому напрямку є затвердження у 2016 році Національної програми сталого споживання (англ. National Programme for Sustainable Consumption), Perezatverdjenня Програма підвищення ефективності ресурсів (англ. German Resource Efficiency Programme), у 2017 році затвердження Стратегії сталого розвитку Німеччини (англ. Sustainability Development Strategy).

Таким чином, відповідно до директив ЄС, стратегії розвитку європейських країн включають цілі сталого зростання, а інституції ЄС спрямовані на підтримку нової інноваційної системи. При цьому вони також

зосереджені на реалізації взаємодоповнюваності стосовно більш традиційних цілей: створення єдиного ринку, лібералізація, прозорість та встановлення загальних правил конкуренції, орієнтація на стратегічні сектори економіки, що визначають конкурентоспроможність. Професор Райнер Вальц в межах тематичного дослідження «Глобальні еко-інновації, економічні наслідки та конкурентоспроможність» проекту GLOBIS, спрямованого на переосмислення процесу глобалізації з урахуванням сталого розвитку, виокремив фактори успіху, які впливають на формування конкурентних переваг країн:

1. Технологічна спроможність країни: ефективність міжнародної торгівлі залежить від технологічних можливостей. Якщо країна має порівняно високу базу знань, вона також має додаткову конкурентну перевагу у продукуванні та маркетингу майбутніх технологій;

2. Ринкові фактори з боку пропозиції: якщо країни вже показують високий рівень успішного впровадження технологій, їм буде легше експортувати свою продукцію.

3. Фактори внутрішнього ринку з боку попиту: зростання внутрішнього попиту, орієнтованого на інновації та підтримку нових технологічних рішень, призводить до ефекту масштабу й знижує витрати на технології.

4. Структура акторів: потужні економічні суб'єкти здатні розвивати нові (іноземні) ринки та управляти розвитком майбутніх процесів і продуктів. Важливим елементом інтеграції у міжнародні ланцюги вартості є взаємодія у ланцюжку вартості між постачальниками, користувачами та наукою.

5. Інноваційне регулювання: для еко-інновацій попит значною мірою залежить від масштабів екологічної політики. Проте регулювання повинне стимулювати впровадження різноманітних технологічних рішень та орієнтуватися на встановлення таких стандартів, які інші країни, імовірно, приймуть.

Цілей екологізації економіки має дотримуватись і Україна, оскільки курс на євроінтеграцію є стратегічним вибором нашої держави. Й хоча впровадження та імплементація інновацій є досить дорогим процесом у короткостроковій перспективі, що може негативно вплинути на загальноекономічну ситуацію, однак у довгостроковій перспективі країна може отримати беззаперечні конкурентні переваги. Бар'єри, які стоять перед Україною у напрямку до формування ресурсозберігаючої економіки: відносно висока вартість еко-інноваційних технологій, невизначений ринковий попит та невизначена рентабельність інвестицій, відсутність економічних і фіскальних стимулів, зростаюча конкуренція, а також недостатні знання населення про захист навколишнього середовища та обізнаність про вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище, обмежені знання про економічні вигоди від впровадження еко-інновацій, а також обмежена відкритість споживачів до нових екологічних продуктів.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності України у світовому господарстві та забезпечення цілей екологізації економіки необхідним є застосування системного підходу та реалізація у найближчій

перспективі наступних заходів, скоординованих на всіх рівнях, із залученням спільних зусиль бізнесу, органів державної влади та громадськості:

1. Одним з найважливіших заходів є збільшення обсягів інвестування в розширення бази знань з еко-інновацій, наприклад, в контексті урядових програм інноваційної політики.

2. Розширення джерел фінансування еко-інноваційних проектів шляхом залучення іноземного венчурного капіталу, активізації механізму державно-приватного фінансування, співпраці з міжнародними фінансовими організаціями тощо.

3. Надання можливості безвідсоткового кредитування інноваційних проектів, податкового стимулювання інноваційної діяльності підприємств у сфері охорони навколишнього природного середовища.

4. Формування високого рівня екологічної культури та екологічної відповідальності суспільства, оскільки культурні фактори можуть сприяти або перешкоджати створенню нових ідей, збільшенню обсягів попиту на еко-інноваційну продукцію загалом.

5. Гармонізація вітчизняних стандартів з відповідними міжнародними стандартами і правилами, адже встановлення країнами екологічних норм та невідповідність вітчизняної продукції обмежує міжнародну торгівлю, лімітує можливість виходу на міжнародні ринки, однак мета їх дотримання стимулюватиме інновації у зелених технологіях.

6. Розширення системи кластерів, підвищення ефективності діяльності кластерних організацій, особливо в секторах, в яких продукуються екологічні інновації, що позитивно вплине на стимулювання вітчизняної винахідницької діяльності.

7. Включення країни у глобальні ланцюги створення доданої вартості (англ. global value chain). Як показує світова практика, країна може бути сильною в більшості частин глобального ланцюга створення доданої вартості, або, враховуючи технологічні можливості, може бути гідним гравцем лише на його певних сегментах. В останньому випадку альтернативним варіантом буде поєднання концентрації уваги на внутрішніх сильних сторонах країни та забезпечення співпраці з міжнародними учасниками інших частин глобальних ланцюгів.

8. Налагодження ефективного міжнародного співробітництва з іншими країнами світу для вирішення глобальних екологічних проблем людства, в тому числі співробітництво з міжнародними природоохоронними організаціями з метою спільного запровадження та реалізації природоохоронних заходів.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4 РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

## **Тема 8. Конкуренентоспроможність галузей економіки України за умов інтеграції до Європейського Союзу.**

*8.1. Сутність конкурентоспроможності галузей. Фактори конкурентоспроможності: ресурсний фактор, ціновий фактор, «фактор середовища». Конкуренція в глобальних галузях.*

Конкуренентоспроможність галузі визначається наявними у неї технічними, економічними і організаційними умовами для створення, виробництва й збуту (з витратами, що не перевищують інтернаціональних) продукції високої якості, здатної задовольняти вимоги конкретних груп споживачів. Конкуренентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг у зіставленні з аналогічними зарубіжними галузями. Такі конкурентні переваги можуть виражатися у наявності раціональної галузевої структури, групи висококонкурентних підприємств-лідерів, що підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської й прогресивної виробничо-технологічної бази, розвиненої галузевої інфраструктури; гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного й комерційного співробітництва як усередині галузі, так і з іншими галузями як у країні, так і за її межами, ефективної системи розподілу продукції. Галузь на міжнародному ринку не являє собою певну структурну одиницю, це призводить до того, що конкуренції між різними галузями як такої не існує. Конкурувати можуть між собою та із зарубіжними підприємствами окремі підприємства певної галузі. Тому конкурентоспроможність галузі – це підсумовуючий показник стійкої роботи підприємств галузі, спроможних створювати високий рівень доходу на стійкій та довготривалій основі в умовах конкуренції, ефективно використовуючи технологічний, людський та фінансовий капітал.

**Конкуренентоспроможність галузей і секторів** – це здатність до сталого зростання певної агрегованої групи в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції. Найочевидніші показники конкурентоспроможності в цьому випадку – динаміка норми та маси прибутку, економічного зростання в країні, баланс зовнішньої торгівлі відповідною продукцією для співставлень між країнами.

**Міжнародна конкурентоспроможність галузі** – здатність національної галузі промисловості забезпечувати високий рівень задоволення власними товарами певної суспільної потреби порівняно з конкурентами, утримувати та зміцнювати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку та забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів в умовах інтернаціоналізації.

Конкуренентоспроможність галузі визначається здатністю фірм входити до її складу, швидко реагуючи на зміну в її структурі, відновлювати соціально-економічні механізми регулювання системи і зберігати досягнутий рівень виробництва, а також наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж



інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Таке бачення відповідає сформованій американським економістом М.Портером теорії дії п'яти сил конкуренції.

*Основними відмінностями між національною та міжнародною конкуренцією* автор називає наступні:

- відмінності між країнами у вартості факторів виробництва;
- різні умови функціонування іноземних ринків;
- різна роль іноземних держав;
- різниця у цілях, ресурсах та можливостях здійснювати моніторинг іноземних конкурентів.

Розглядаючи міжнародну конкурентоспроможність національної економіки в цілому чи окремої галузі зокрема, М.Портер сформулював систему конкурентних переваг, яка отримала назву “національний ромб” або “даймонд”, відповідно до чотирьох основних груп детермінант. До них відносяться:

1) факторні умови: людські та природні ресурси, науково-інформаційний потенціал, капітал, інфраструктура, у тому числі фактори якості життя;

2) умови внутрішнього попиту: якість попиту, відповідність тенденціям розвитку попиту на світовому ринку, розвиток обсягу попиту;

3) суміжні та обслуговуючі галузі: наявність чи відсутність національних постачальників та пов'язаних галузей, які конкурентоспроможні в міжнародному масштабі

4) стратегія та структура фірм, внутрішньогалузева конкуренція: мета, стратегії, способи організації, менеджмент фірм, внутрішньогалузева конкуренція.

До моделі включаються також дві додаткові змінні (випадкові події та державна політика), які значною мірою впливають на решту детермінант моделі. На підставі своїх досліджень М.Портер робить висновок, що міжнародна конкурентоспроможність формується на внутрішніх ринках і визначається умовами національного “даймонду”.

Специфічність галузі як окремого конкурентного суб'єкта визначається її консолідуючою роллю. Оскільки галузь формується сукупністю підприємств, які є окремими суб'єктами і наділені власною конкурентоспроможністю, галузева конкурентоспроможність визначається ефективною діяльністю її складових. При цьому основними *індикаторами, які визначають рівень конкурентоспроможності галузі*, можна вважати набір показників характерних для визначення конкурентного становища її складових. Зокрема до них можна віднести:

- забезпеченість підприємств галузі ресурсами (трудовими, сировинними),
- інвестиційну привабливість (здатність залучити капітал на внутрішніх та світових ринках),
- вдало обрану стратегію розвитку (система менеджменту та конкурентна політика),
- попит на продукуювані товари та послуги (здатність задовольнити очікування споживачів).

**Фактори конкурентоспроможності галузі** можна поділити на:

- базові,
- агреговані,
- синтетичні.

На індивідуальному рівні (на ринку праці) базові фактори конкурентоспроможності визначають якість робочої сили через освіту, професійну підготовку, фізичний стан, мотивацію до праці (ціннісні орієнтації). Перераховані базові фактори є функцією інвестицій (видатків) в соціальну інфраструктуру. У більшості розвинутих країн (особливо в Західній Європі) значну частку цих видатків здійснює держава (на різних рівнях). Звідси витікає, що так званий “залишковий” підхід до фінансування соціальної сфери як непродуктивної є неправильним, оскільки занепад цієї сфери негайно виявляється на якості робочої сили та падінні продуктивності праці.

*Р.Фатхутдінов* всі фактори конкурентоспроможності розподіляє на:

- статичні (якість, ціна, сервіс, експлуатаційні витрати),
- динамічні (якість управління, параметрами якого є: фактор часу, синергічність, адаптивність, мобільність, організаційність, наукова обґрунтованість тощо).

**Конкурентоспроможність галузі визначається трьома основними факторами:**

- *ресурсний* (ефективність або продуктивність праці в галузі);
- *ціновий* (динаміка галузевих цін на сировину, напівфабрикати, заробітну плату і готову продукцію);
- *галузева “середовище”* у поєднанні з промисловою, зовнішньоторговельною політикою держави в межах державної стратегії національного розвитку.

Галузева конкурентоспроможність може бути схарактеризована в цьому випадку такими показниками: продуктивність праці; оплата праці; капіталомісткість; наукомісткість та технічний рівень продукції; сукупність знань та наукових наробок, необхідних для самостійного освоєння продукції та її відтворення; обсяг технологічних наробок для реалізації наукових та проектно-конструкторських розробок; ступінь експортної орієнтації або імпоротної залежності галузі; ступінь відповідності рівня розвитку галузі загальному рівню розвитку національного господарства; те саме відносно динаміки цін на продукцію; експансія галузі (ступінь використання її продукції у різних галузях господарства); наявність “харчових шлейфів” галузі, норма прибутку та динаміка економічного зростання в країні, а також баланс зовнішньої торгівлі відповідною продукцією у порівнянні з іншими країнами.

Підвищення продуктивності праці, капіталовіддачі, загальної ефективності виробництва дуже важливе і залежить від політики компанії з організації НДДКР, накопичення основного капіталу, маркетингу, системи виробничої кооперації, професійної підготовки та перепідготовки і т.ін. Організація управління, технологічний та фінансовий потенціал може забезпечити зростання ресурсної складової конкурентоспроможності. Значно важче

контролювати ринкові ціни як на сировину та напівфабрикати, так і на власну готову продукцію. Рівень цін у державі значною мірою залежить від її економічної політики, яка формує вищезгадане “середовище”.

Фактор “середовище” містить такі складові, як надійність банківської системи, рівень інфляції, банківського процента, валютного курсу, зовнішньоторгового мита тощо, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств, галузей та секторів, всієї економіки в цілому. Тому самі підприємства (компанії), особливо малі та середні, не можуть контролювати всі фактори конкурентоспроможності, у зв’язку з чим економічна політика держави, враховуючи розвиток інтеграції світової економіки, набуває важливого значення.

Потенційна конкурентоспроможність розраховується на основі ресурсних показників, але фактична конкурентоспроможність може бути виявлена тільки на ринку після виробництва (з урахуванням цінового фактора та фактора “середовища”). Дія цих факторів особливо помітна за активної участі країни у світогосподарських зв’язках.

О.О.Горбашко, відмічаючи, що конкурентоспроможність є поняттям, яке застосовується лише до певного ринку, всю сукупність її факторів структурує у три основні групи:

- ◆ технологічні;
- ◆ економічні;
- ◆ організаційні.

Перша група факторів характеризує рівень технології і виражає техніко-технологічний потенціал конкурентоспроможності. Друга група виражає характер використання даного потенціалу, і містить також оцінку якості фактора праці. Третя група виражає ефективність управління виробництвом. В кожній групі передбачається використовувати низку показників, і на їх основі скласти середньозважений індекс конкурентоспроможності.

**Конкуренція в глобальних галузях.** Конкуренти на глобальному ринку змушені певною мірою рахуватися з певними явищами. Розглянемо їх.

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

*Взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках.* Взаємовідносини фірми з місцевими урядами на основних ринках стають ключовим моментом у глобальній конкуренції. Місцеві уряди користуються численними механізмами,

здатними перешкоджати діяльності глобальних фірм, або навіть цілковито блокувати глобальну конкуренцію, або створювати багато різноманітних груп усередині галузі. При розробленні стратегії своєї діяльності міжнародні компанії повинні досягти відповідності інтересам місцевих урядів. Стратегічною турботою фірми, що намагається конкурувати глобально, має бути захист свого становища на тих ринках, котрі мають вплив на здійснення глобальної конкуренції в цілому.

*Системна конкуренція.* Ті фірми, які розглядають конкуренцію як глобальну, відповідно до цього будують свої стратегії. Конкуренція передбачає координований комплекс ринкових позицій, підприємств та інвестицій. Глобальні стратегії конкурентів, як правило, передбачають лише часткове дублювання функцій на ринках, які вони обслуговують. Для того щоб підтримувати конкурентну рівновагу з погляду системності фірмам, можливо, доведеться зробити захисні інвестиції в конкретні ринки та місцевості, щоб не дозволити конкурентам одержати переваги, які можуть виявитися глобальними.

*Труднощі в проведенні аналізу конкуренції.* Такий аналіз важко провести в глобальних галузях через переважання зарубіжних фірм та потребу аналізу системних взаємозв'язків, а також через те, що інформацію про іноземні фірми взагалі важко одержати. У глобальній галузі може бути багато основних стратегічних альтернатив. Це можуть бути такі альтернативи:

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

- глобальне зосередження. Ця стратегія спрямована на конкретний сегмент галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі. Вибирається той сегмент, де перешкоди глобальній конкуренції незначні і де становище фірми в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють той самий широкий асортимент;

- зосередження в національному масштабі. Така стратегія дозволяє фірмі здобути перемогу над глобальними конкурентами завдяки використанню переваги відмінностей національних ринків з метою створення зосередженого підходу конкретного національного ринку.

- захищена ніша. Ця стратегія використовується в тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У такому випадку фірма будує свою стратегію з метою ефективної діяльності на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження.

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

8.2. Оцінка конкурентоспроможності галузей. Частка промисловості у світовому експорті. Частка певної галузі або кластеру у загальному обсязі експорту. Частка кластеру у світовому експорті. Основні показники конкурентоспроможності галузі. Динаміка норми і маси прибутку. Економічне зростання всередині країни. Баланс експорту і імпорту продукції галузі.

На сьогоднішній день у світовій практиці найбільш поширеним є **індексний метод** оцінки конкурентоспроможності об'єктів. Наочним прикладом є щорічні звіти Всесвітньо Економічного Форуму “*Рейтинг глобальної конкурентоспроможності*”. Даний рейтинг базується на певному наборі індексів для оцінки конкурентоспроможності тих чи інших об'єктів міжнародного ринку. Також важливим теоретичним та практичним надбанням в оцінці конкурентоспроможності галузей промисловості є індексний метод оцінки, який описується в роботі Т. Вайраса та С. Тенга. Даний метод оцінки передбачає розрахунок двох індексів – *індексу технологічної та індексу торгівельної діяльності*, котрі визначаються за допомогою експертних оцінок.

При розрахунку конкурентоспроможності галузі важливим показником є рівень розвитку міжнародної торгівлі, інакше кажучи *індекс «умови торгівлі»*, що дає можливість проведення міжнародних зіставлень та аналізу участі галузі промисловості в міжнародній взаємодії. Індекс «умови торгівлі» — це відношення експортних цін країни до її імпортних цін. Якщо розглядати випадок, коли країна експортує та імпортує один товар, то умови торгівлі показують, яку кількість товару А отримує країна за кожну одиницю проданого товару В. Якщо індекс розраховується по відношенню до великої сукупності товарів, то він визначається як співвідношення індексів експортних та імпортних цін. Для цього розраховується індекс експортних цін (в одиницях національної чи іншої валюти):

$$P_x = \sum_{i=1}^n x_i p_i \quad (8.1)$$

де  $P_x$  — індекс експортних цін;

$x_i$  — частка кожного  $i$ -го товару в загальній вартості експорту в базовому році;

$p_i$  — відношення поточної експортної ціни на цей товар до його ціни в базовому році.

Аналогічно розраховується й *індекс імпортних цін*:

$$P_m = \sum_{i=1}^n m_i p_i, \quad (8.2)$$

де  $P_m$  — індекс імпортних цін;

$m_i$  — частка кожного  $i$ -го товару в загальній вартості імпорту в базовому році;

$p_i$  — відношення поточної імпортної ціни на цей товар до його ціни в базовому році.

Остаточню *індекс «умови торгівлі»* розраховується як співвідношення двох індексів:

$$I_i = \frac{P_x}{P_m} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_{ei}}{\sum_{i=1}^n m_i p_{ii}}, \quad (8.3)$$

де  $I_i$  — індекс «умови торгівлі»;

$P_x$  — індекс експортних цін (в одиницях національної чи іншої валюти);

$P_m$  — індекс імпортних цін.

“Умови торгівлі” є одним з показників, що характеризують зміну становища країни у світовій торгівлі. Самі умови торгівлі, в свою чергу, залежать від коливань попиту на світовому та внутрішньому ринках, від змін в умовах виробництва, від ступеня монополізації окремих товарних ринків. Але розмір виграшу, який отримує країна від зовнішньої торгівлі, залежить не лише від цін, а й від фізичних обсягів експорту та імпорту. Використання даного індексу дозволяє порівняти цінові параметри конкурентоспроможності національної галузі промисловості з аналогічними показниками галузей інших країн. Якщо зниження цін на продукцію галузі промисловості, що експортується, зумовлено підвищенням ефективності її виробництва, то при достатньо еластичному попиті на світовому ринку країна може збільшити фізичні обсяги свого експорту.

Також варто, при оцінці конкурентоспроможності галузі промисловості, брати до уваги **показник «експортна квота»**, який розраховується за наступною формулою:

$$K_e = \frac{E}{GDP} \times 100\%, \quad (8.4)$$

де  $K_e$  – експортна квота;

$E$  – річний обсяг експорту країни;

$GDP$  – валовий внутрішній продукт країни за аналогічний період.

Зазначений показник дає можливість непрямо охарактеризувати конкурентоспроможність промисловості країни, оскільки експортна квота тим більше, чим вищий рівень розвитку виробничих сил країни, чим більше в її галузевій структурі виробництв з поглибленим технологічним розподілом праці. Разом з тим, слід враховувати той факт, що високий рівень експортної квоти може бути зумовлений наявністю великих обсягів реекспорту, який статистично належить до експорту, але до ВВП даної країни ніякого відношення не має.

Особливої уваги в оцінці конкурентоспроможності галузі відіграє **показник внутрішньогалузевої торгівлі**, який доцільно розраховувати за методикою Грубела-Ллойда. Рівень внутрішньогалузевої торгівлі за згаданою методикою визначається як різниця загального обігу окремо взятої галузі та обсягу міжгалузевої торгівлі цієї галузі:

$$H_i = (E_i + I_i) - |E_i - I_i|, \quad (8.5)$$

де  $H_i$  – рівень внутрішньогалузевої торгівлі;

$E_i$  – експорт і-галузі;

$I_i$  – імпорт і-галузі;

$(E_i + I_i)$  – вартість зовнішньоторговельного обігу і-галузі;

$|E_i - I_i|$  - абсолютна вартість різниці між експортом та імпортом виробів даної галузі, що дорівнює обсягу міжгалузевої торгівлі і-галузі.

Виходячи з даного методу можна визначити **інтенсивність внутрішньогалузевої торгівлі між країнами** за формулою:

$$U_i = \frac{((E_i + I_i) - |E_i - I_i|)}{(E_i + I_i)} \times 100\%, \quad (8.6)$$

де  $U_i$  – інтенсивність внутрішньогалузевої торгівлі між країнами;

$E_i$  – експорт і – галузі;

$I_i$  – імпорт і-галузі.

Оцінка конкурентоспроможності галузі за методом Грубела-Ллойда має основний недолік в тому, що вона носить переважно інформативний характер та має низький зміст для практики.

Варто відзначити також метод оцінки конкурентоспроможності, що базується на **теорії ефективної конкуренції**. В її основі лежить твердження: чим міцніші ринкові позиції підприємств конкретної галузі, тим конкурентоспроможніша вся галузь.

Важливим внеском в вирішення проблеми оцінки конкурентоспроможності галузі як суб'єкта міжнародних економічних відносин зробив російський вчений **Р. А. Фатхутдінов**. Він запропонував розраховувати таку оцінку:

1) на основі показників конкурентоспроможності тридцяти найбільш вагомих за обсягом продажу товарів певної національної галузі.

$$K_{br} = \sum_{i=1}^{30} K_{mi}, \quad (8.7)$$

де  $K_{br}$  – конкурентоспроможність галузі,

$K_{ti}$  – конкурентоспроможність і-товару у певному році, долі одиниці,

$i = 1, 2, 3...30$  – товари галузі, які є лідерами за обсягом продажу у певному році.

В свою чергу, конкурентоспроможність товару автор пропонує розраховувати за формулою:

$$K_m = (E_m / E_{mc}) \times k_1 \times k_2 \times k_n \quad (8.8)$$

де  $K_t$  – конкурентоспроможність товару на конкретному ринку, долі одиниці,

$E_t$  - ефективність товару на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту/ грошова одиниця,

$E_{tk}$  - ефективність найкращого зразку товару – конкурента, що пропонується на даному ринку,

$k_1, k_2, k_n$  - коефіцієнти-коректори, що враховують конкурентні переваги.

2) на основі провідних великим організацій, питома вага яких складає приблизно 60% від обсягу продажів у всій галузі, за формулою:

$$K_{br} = \sum_{i=1}^n a_i K_{opri}, \quad (8.9)$$

де  $n$  - кількість провідних організацій галузі;

$a_i$  - питома вага і-й організації за обсягом продажів серед  $n$ -організацій, частки одиниці,  $i = 1;$

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; \quad (8.10)$$

$K$  - конкурентоспроможність  $i$ -ї організації.

Доцільно розраховувати **міжнародну конкурентоспроможність галузі промисловості**, використовуючи показники конкурентоспроможності профільних підгалузей які виготовляють кінцеву продукцію без врахування виробників комплектуючих та запасних частин (наприклад авіакосмічна галузь – пасажирські літаки, вантажні літаки, супутники, ракетноносії тощо.).

$$K_{br} = \sum_{i=1}^n K_{mi}, \quad (8.11)$$

де  $K_{br}$  – конкурентоспроможність галузі,

$K_{ti}$  – конкурентоспроможність  $i$ -підгалузі за розрахунковий період, долі одиниці,

$i = 1, 2, 3...n$  – профільні підгалузі, які є лідерами за обсягом продажу у розрахунковому періоді.

В свою чергу, **конкурентоспроможність підгалузі** пропонуємо розраховувати за формулою:

$$K_m = (E_m / E_{mc}) \quad (8.12)$$

де  $K_t$  – конкурентоспроможність підгалузі за розрахунковий період, долі одиниці,

$E_t$  - ефективність готової продукції підгалузі (без врахування сировини та комплектуючих частин) на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту/ грошова одиниця,

$E_{tc}$  - ефективність готової продукції підгалузі лідера з продажу на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту/ грошова одиниця.

Варто наголосити, що порівнюючи відповідні галузі різних країн обов'язково порівняння повинно проводитись лише на базі аналогічних підгалузей. При розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності галузі промисловості можна допускати лише певну невідповідність підгалузей, але при однаковій їх кількості та з як найближчою спорідненістю (наприклад: пасажирські літаки – вантажні літаки тощо).

*8.3. Проблеми конкурентоспроможності галузей економіки України. Монополізація. Створення транснаціональних компаній. Ізоляції від світового процесу господарювання, відсталість в технічному розвитку, багатовитратне виробництво, низькоякісна продукція.*

«Стихійно-руйнівний» характер трансформаційних змін в економіці України обумовив тотальне падіння конкурентоспроможності вітчизняних галузей і підприємств. У комплексі причин стрімкого падіння конкурентоспроможності вітчизняної економіки головні з них пов'язані, по-перше, з втратою конкурентних переваг макrorівневого характеру внаслідок розпаду єдиного економічного простору в межах колишнього СРСР, по-друге, з швидким відкриттям економіки країни шляхом лібералізації зовнішньоекономічних зв'язків. Дія цих чинників зумовила пряме зіткнення послаблених ціновими шоками на енергоносії і розривами коопераційних зв'язків в межах пострадянського економічного простору та не підготовлених до жорсткої конкурентної боротьби вітчизняних галузей і підприємств з набагато



сильнішими іноземними конкурентами, що й сприяло їх легкому поглинанню зовнішніми контрагентами.

Конкурентний статус галузей і виробництв може бути визначений на основі використання такого підходу міжнародного маркетингу як їх ринкова частка по відношенню до імпорту, а їх конкурентний стан – на основі *методики портфельного аналізу*. Мета такого підходу полягає не тільки в тому, щоб виявити пріоритетні (ключові) галузі і виробництва, що володіють потенціалом так званих проривних технологій і ефективного входження у світові відтворювальні комплекси, а й тому щоб, на базі державної селективної підтримки розвитку створити національний «технологічний ромб» країни. Вирішенню цього питання сприяє використання *матричної методики оцінки конкурентоспроможності Бостонської консалтингової групи (БКГ)*. Ідентифікація ключових галузей має здійснюватися з використанням чотирьох критеріїв – частки добавленої вартості у промисловості, кількості зайнятого в них працездатного населення, залежності від імпорту, потенціалу зростання і наступного експорту. На рис. 8.1 наведено галузевий портфель української промисловості в координатах «темпи зростання ринку – частка імпорту», який відображає поточний стан кожної галузі. Портфель розглядається як сукупність активів (факторів виробництва) галузі, кожний з яких володіє властивою йому прибутковістю (продуктивністю), а кожна галузь дана у вигляді круга і поміщена в один з квадрантів матриці. Важливість кожної галузі визначається розміром круга.

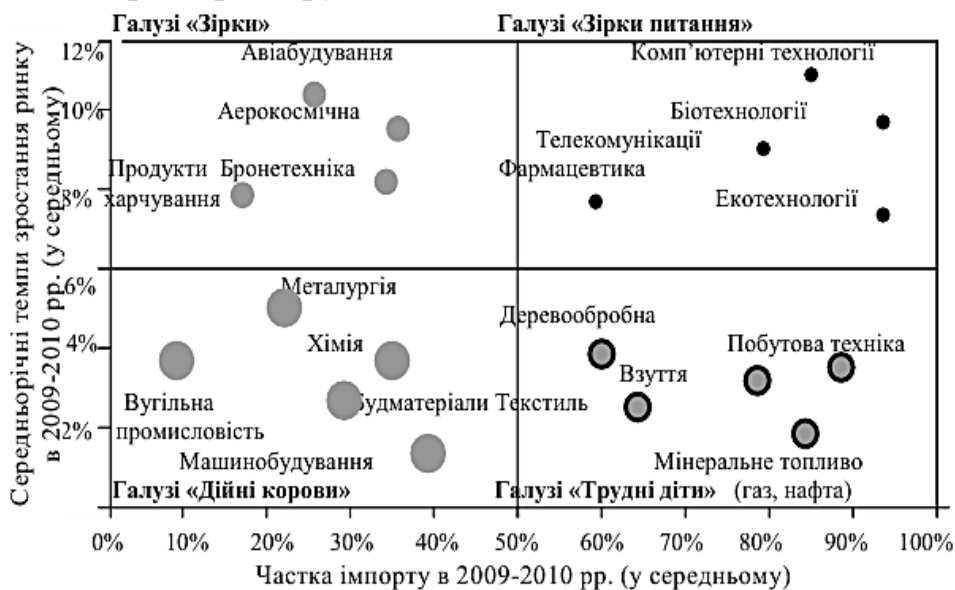


Рис. 8.1-Галузевий портфель промисловості України

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

призначення. Саме під такі пріоритети потрібно створювати національні науково-технічні програми, надавати фінансові ресурси та вводити механізми довгострокового пільгового кредитування. Стабільна конкурентоспроможність країн визначається лідерством традиційних галузей, які генерують прибутки (шляхом внутрішніх продаж і експорту) для подальшого інвестування у нові технології. Для створення таких галузей-лідерів промислово-технологічний розвиток України необхідно спрямувати від «Знаків питання» до «Зірок» і «Дійних корів».

Розширенню портфельного аналізу стану конкурентоспроможності української промисловості сприяє й **аналіз життєвого циклу галузей промисловості** у відповідності з їх стадіями розвитку і конкурентною позицією як на національному, так і на світовому рівнях. Аналіз життєвого циклу галузей промисловості України (рис. 8.2) свідчить, що поки в Україні нема секторів-лідерів (по відношенню до великих регіональних або світових ринків), які б знаходились на початкових фазах життєвого циклу (зародження або зростання). Із «живих» галузей, орієнтованих на зовнішній ринок, виділяються металургія і хімічна, але вони в силу надмірної зношеності їх основного капіталу знаходяться між стадіями стагнації і занепаду (сектори В, Г). Більшість же з них орієнтована на внутрішній ринок і також знаходиться у стадіях стагнації і занепаду. Ситуація, що склалася, містить у собі загрозу перетворення України у технологічного аутсайдера.

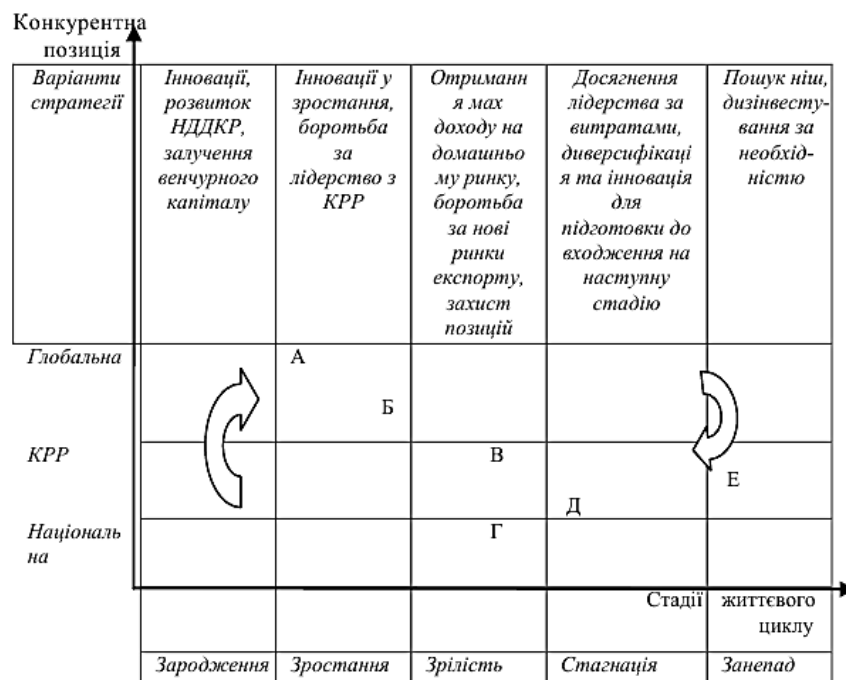


Рис. 8.2- Життєвий цикл галузей промисловості України

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

1. Галузі, що утворюють групу А, такі як авіабудування, ракетобудування, суднобудування, виробництво бронетехніки і систем

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

2. Окремі галузі – кольорова металургія, нафтопереробка, харчова – мають гарний експортний потенціал і займають відносно сильну позицію в матриці життєвого циклу. Але для модернізації їх виробничо-технологічної бази і підвищення міжнародної конкурентоспроможності потрібні точкові інвестиції поряд з інвестиціями у розвиток галузей – споживачів їх продукції.

3. Деякі галузі – чорна і кольорова металургія, хімічна промисловість – сьогодні є головними валютними генераторами, але потребують технологічного переоснащення окремих виробництв, виведення з експлуатації зайвих потужностей і застарілих виробництв з метою зниження собівартості та енергоємності виробництва. Позначені в матриці життєвого циклу літерами Б і В (рис. 8.2), вони є надзвичайно чутливими до технологічних нововведень, оскільки у значній мірі залежать від наявності природних ресурсів.

4. Ряд галузей – автомобільна, залізничний транспорт, деякі сегменти машинобудування – досягли стадії зрілості і потребують технологічної модернізації з метою підвищення рівня їх якості. Національний попит на їх продукцію високий, але з 1991 р. тут переважає приріст імпорту. Засобом підняття цих «лежачих» галузей може бути тільки фокусна інвестиційна програма держави і залучення іноземних інвестицій.

5. Продукція машинобудування, окремих сегментів харчової, нафтохімічної промисловості і більшість статей споживчих товарів мають дуже маленькі частки на вітчизняному ринку і вважаються низькоконкурентними. Частина підприємств текстильної і взуттєвої промисловості, по пошиттю одягу, виробництву іграшок увійшла до стадії занепаду. Відчутний тиск на них міжнародної конкуренції, головним чином з боку виробників з інших великих регіональних ринків – Китаю, Індії та інших «дешевих» ринків. Державні субсидії і міжнародна кооперація можуть реактивувати субгрупи всередині цільових секторів. Тим не менш, частину робочої сили все ж необхідно перемістити до більш перспективних галузей.

Поглиблення міжнародної інтеграції України після вступу до СОТ та розширення ЄС, якісно новий етап євроінтеграції у процесі підготовки та реалізації нової посиленої Угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС актуалізує проблему конкурентоспроможності економіки як на національному, так і на регіональному рівні. *Європейська інтеграція* надає нові можливості для України та її регіонів. Разом з тим, інтеграція України у європейський економічний простір може завдати суттєвих негативних соціально-економічних наслідків для тих регіонів, які не виробили власної стратегії конкурентоспроможності та не забезпечили формування відповідної

суспільної ідеології конкурентоспроможності. Особливо вагомим є це завдання в умовах загострення глобальної конкуренції, нав'язування інтеграційних правил поведінки, застосування загальних для всіх суб'єктів конкурентної боротьби принципів, правил і норм.

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

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

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

3. При обґрунтуванні інвестиційно-інноваційних преференцій та заохочень необхідно передбачити їхню орієнтацію на досягнення змін в структурі економіки регіону - усунення диспропорцій в інноваційній та експортній структурі виробництва, територіальній структурі, співвідношенні малих, середніх і великих підприємств, структурі зайнятості (територіальній та галузевій) тощо. Системний характер заохочень передбачає збалансованість інтересів інвестора та регіону.

4. Інституційне закріплення системи стимулювання структурних змін як на загальнодержавному (законодавча та нормативно-розпорядча база, цільові і галузеві програми), так і на регіональному рівні (галузеві, секторні, субрегіональні програми структурних реформ, програми реструктуризації великих підприємств). Інституційні реформи повинні передувати здійсненню заходів структурних реформ і охоплювати також взаємовідносини між суб'єктами економічних відносин (споживачами, економічними агентами, органами державного управління, недержавними організаціями). У сукупності система заходів структурних змін та їх інституційного базису покликана забезпечити конкурентоспроможність регіону на зовнішніх ринках.

5. Стратегічними пріоритетами інституціональних та структурних змін на регіональному рівні слід визнати: формування інституційного базису

структурних реформ з використанням можливостей держави, політичних партій, громадянського суспільства та духовно-релігійного чинника; забезпечення дотримання формальних і неформальних правил економічного життя та взаємовідносин між елементами економічної структури; усунення домінування у владі представників олігархічно-інсайдерських груп та «старих» галузей, що зумовлює консервування структурної недосконалості економіки, неможливість ініціювання та здійснення структурних реформ на рівні законодавчої і виконавчої влади; надання внутрішньої підтримки структурним змінам через інститути громадянського суспільства; формування інституційної бази структурних реформ під впливом зовнішніх чинників, насамперед політики Європейського Союзу щодо України, виконання Плану дій Україна - ЄС та вимог СОТ, імплементації *acquis communautaire* та підготовки посиленої Угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС.

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

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

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

9. Підвищення рівня ефективності використання енергоресурсів, як визначального складника конкурентоспроможності регіонів України об'єктивно актуалізує потребу в: обґрунтуванні та реалізації стратегічних і

тактичних засад розвитку атомної та вугільної (теплової) складових енергетичного сектора; розвитку національної енергетики на засадах енерго- й ресурсозбереження; проведенні масштабної політики когенерації з одночасним виробленням як теплової, так і електричної енергії; державного інвестування проектів розробки нових родовищ нафти та газу; створення великих паливних і енергетичних об'єктів; залучення недержавних інвестицій як у реконструкцію, так і в будівництво нових об'єктів генерації теплової й електричної енергії.

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

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

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

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

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

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

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

Розробка і впровадження регіональними органами державного управління та місцевого самоврядування стимулюючих заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на мікрорівні повинні стати невід'ємними засадами регіональної політики в умовах євроінтеграції. Складовими конкурентоспроможності підприємств в існуючих умовах повинні стати: забезпечення переоснащення та оновлення основних фондів підприємств, впровадження результатів науково-технічного прогресу у виробництво, розширення матеріально-технічної бази підприємств малого і середнього бізнесу і на цій основі підвищення конкурентоспроможності регіонів за рахунок їх лізингу.

Недостатня забезпеченість розвитку регіонів інвестиційними ресурсами ставить перед ними завдання більше уваги приділяти використанню всіх переваг лізингової діяльності і, в першу чергу, міжнародного лізингу. Важливу роль у розвитку лізингу на регіональному рівні відіграє: 1) інвестиційно орієнтована податкова політика; 2) створення надійної сучасної системи забезпечення прав кредиторів; 3) розвинений вторинний ринок засобів виробництва; 4) належний рівень професійної підготовки працівників лізингових компаній; 5) обізнаність потенційних лізингоодержувачів з питань лізингу.

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

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

конкурентоспроможності легального та іллегального секторів; системний підхід до легалізації економіки в умовах глобального господарства.

Адекватне оцінювання конкурентних переваг підприємств регіону забезпечує досягнення таких результатів: визначення та ідентифікація можливого середовища пошуку джерел конкурентних переваг; введення стандартного набору критеріїв та показників відповідно до галузевої специфіки, за якими здійснюється аналіз джерел потенційних конкурентних переваг і подальше групування підприємств у стратегічні групи; можливість проведення сфокусованого аналізу джерел конкурентних переваг як в статичному, так і в динамічному розрізах для конкретного підприємства галузі або всієї стратегічної групи; ранжування виявлених потенційних конкурентних переваг для визначення найсильніших та їх використання при формуванні основних положень конкурентної стратегії для кожної стратегічної групи підприємств на перспективу; забезпечення зіставності даних аналізу за різні періоди часу за рахунок єдиного набору параметрів та використання індексного методу; можливість використання методики у практичній діяльності планово-економічних служб галузевого об'єднання на регіональному рівні або окремого підприємства.

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



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гамова О.В. Формування конкурентоспроможності підприємств в контексті країн-членів ЄС : конспект лекцій для підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кваліфікація: доктор філософії . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 206 с.
2. Гамова О.В. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2020. 420 с.
3. Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник К.: ЦНЛ, 2010. 192 с.
4. Пономаренко В. С., В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. 328 с.
5. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції М. Портер. К.: Основи, 1998. 390 с.
7. Сіваченко І. Ю., Козак, Н. С. Логвінова. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс: навч. посіб. 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
8. Сіваченко І.Ю., Ю.Г. Козака, Єханурова Ю.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник К. : ЦНЛ, 2006. 456 с.

9. Шкурупій О.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник К. : ЦНЛ, 2010. 326 с.
10. Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

#### **Додаткова:**

1. Закон України Про захист від недобросовісної конкуренції від 7 червня 1996 року № 23 6/96–ВР [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <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 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Режим доступу : <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–XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2132-12>.
4. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 275 с.
5. Должанський І. З., Т.О.Загорна. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
6. Hamova O., Babiy I., Zoria O., Podmeshalska Y., Kononenko Z. Accounting Model of Monitoring of Company Foreign Trade Activities. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Vol: 23, Issue: 2. P. 1-6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/accounting-model-of-monitoring-of-company-foreign-trade-activities-8348.html> (Scopus).
7. Cherep A., Cherep A., Babenko V., Dubynina S., Lyshchenko E., Hamova O. Improvement Of Cost Formation Methods At Industrial Enterprises Taking Into Account Supply Chains. *Estudios de Economia Aplicada*. 2020. № 38(4). P. 1-9. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4038> (Scopus).
8. Mishchuk I., Hamova O., Tkachenko S., Bulhakova O., Levandivskyi O. Influence Of Vertical Integration Of Enterprises On Change Of Their Financial Indicators And Economic Security. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2021. Special Issue 5; Vol. 25. P. 1–8. URL: <https://www.abacademies.org/articles/influence-of-vertical-integration-of-enterprises-on-change-of-their-financial-indicators-and-economic-security-12657.html> (Scopus).

9. Гамова О.В. Теоретико-методичні засади формування інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2019. Вип. 39, Ч. 1. С. 153–158. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/39\\_1\\_2019/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/39_1_2019/30.pdf).
10. Гамова О.В. Принципи оцінки конкурентоспроможності та напрямки успішного функціонування промислових підприємств в умовах мінливості ринкового середовища. *Університетські наукові записки*. 2020. №2 (74). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2020\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2020_2_6).
11. Гамова О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8306>.
12. Гамова О.В. Обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. №4, Т. 2 (272). С. 20–24. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/05/VKNU-ES-2019-N4-%D0%A22.pdf>.
13. Гамова О.В. Дослідження основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначення їх особливостей. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. №6, Т. 1 (276). С. 249–253. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/VKNU-ES-2019-N6.pdf>.
14. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т. І. Гончарук. Суми : Мрія-1 ЛТД: УАБС, 2003. 60 с.
15. В. М. Гейц Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку : монографія/ НАН України, Ін-т економіки та прогнозування; К.: Фенікс, 2003. 1008 с.
16. Кузьмін О. Є., Н.І. Горбаль. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
17. Нікітіна М.Г. Світове господарство і міжнародні економічні відносини: просторові аспекти розвитку : навчальний посібник К. : ЦНЛ, 2004. 192 с.
18. Омеляненко Т.В., Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчально-методичний посібник для самост. вивч.дисц.; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. К. : КНЕУ, 2006. 272 с.

19. Савельєва Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник Ростов н/Д : Феникс, 2009. 382 с.
20. А. С. Філіпенко. Світогосподарські пріоритети України: збірник наукових праць/ Нац. академія наук України, Об'єднаний інститут економіки; ред.– К. : 2005. 124 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Банк міжнародних розрахунків URL: <http://www.bis.org>
2. Бібліотека Верховної Ради України. URL: <http://lib.rada.gov.ua>
3. Державна науково-технічна бібліотека України. URL: <http://gntb.gov.ua>
4. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України. URL: <http://www.ssmc.gov.ua>
6. Енергетична Хартія. URL: <http://www.encharter.org>
7. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). URL: <http://www.ebrd.com>
8. Євростат URL: <http://www.eurostat.com>
9. Законодавчі і нормативні акти України URL: <http://www.uazakon.com>
10. Індекс економічної свободи Heritage Foundation URL: <http://www.heritage.org>
11. Індекс сприйняття корупції Transparency International URL: <http://www.transparency.org>
12. Інститут Реформ URL: <http://www.ir.org.ua>
13. Кабінет Міністрів України URL: <http://www.kmu.gov.ua>
14. Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) URL: <http://www.unctad.org>
15. Міжнародна організація з міграції URL: <http://www.iom.org.ua>
16. Міжнародне енергетичне агентство URL: <http://www.iea.org>
17. Міжнародний валютний фонд URL: <http://www.imf.org>
18. Організація Чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС) URL: <http://www.bsec-organization.org>
19. Президент України URL: <http://www.president.gov.ua>
20. Світова організація торгівлі (СОТ). URL: <http://www.wto.org>
21. Світовий Банк URL: <http://www.worldbank.org>
22. Світовий економічний форум. URL: <http://www.weforum.org>
23. Україна й Світова організація торгівлі. URL: <http://wto.in.ua>

Навчальне видання  
українською мовою

Гамова Оксана Вікторівна

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС**

Конспект лекцій  
для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (ступеня  
доктора філософії) спеціальності 051 «Економіка» освітньо-наукової програми  
«Економіка»

Рецензент О.Ф. Андросова  
Відповідальний за випуск Д.І. Бабміндра