

Отже, порівняльний аналіз усіх трьох способів виходу фірми на зарубіжний ринок дозволяє зробити висновок про те, що кожен із них має свої переваги й недоліки залежно від певних умов зарубіжної діяльності фірми. Тому часто компанії використовують одночасно декілька способів виходу на зарубіжний ринок. Наприклад, фірма може використовувати експорт у країні, де часто націоналізується майно іноземних фірм, і пряме інвестування в країні, яка створює податкові переваги для підприємств з іноземним капіталом (повним чи частковим).

Тема 6. Міжнародна конкуренція та оцінка конкурентоспроможності підприємства. Позиціонування.

6.1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства

Конкурентне середовище – це умови, сили, чинники, які так чи інакше (тобто безпосередньо або опосередковано) впливають на ступінь конкуренції на ринку, а отже, і на свободу дій фірми.

Науковці дотримуються одного з трьох трактувань конкуренції: поведінкового; структурного; функціонального.

Конкуренція з точки зору поведінки споживача означає, що найбільш конкурентним є те підприємство, яке найбільше задовольняє потреби споживачів. З погляду структури конкурентним вважається підприємство, яке має найбільше свободи при вході / виході на ринок, а також у питаннях задоволення покупця (форми ринку). Якщо ми говоримо про конкуренцію з функціональної точки зору, то маємо на увазі рівень інноваційності підприємства, його гнучкість та здатність до втілення нових ідей.

Економісти-теоретики розуміють конкуренцію як:

- боротьбу підприємств на різних сегментах ринку за платоспроможний попит споживачів (який завжди обмежений);
- суперництво між окремими суб'єктами господарської діяльності на шляху до однакових цілей;
- боротьбу підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу;
- об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує суб'єктів господарювання збільшувати прибуток за рахунок розширення масштабів діяльності, а продук-

тивність праці за рахунок удосконалення форм організації виробничого процесу;

- процес управління суб'єктом своїми перевагами задля перемоги над іншими учасниками ринку, соціуму чи природного ареалу;
- «нелінійну інновацію проти лінійної», тобто як здатність підприємства до «проривних» рішень;
- економічний процес різних взаємообмінів між комерційними суб'єктами ринкової системи в процесі виробництва, збуту та споживання товарів. Це інструмент регулювання ринкових відносин, стимулювання прогресу та підвищення ефективності суспільного виробництва.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» *конкуренція визначається* як «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 вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

У Господарському кодексі України (ст. 25) під *конкуренцією* розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

Загалом конкуренція є передумовою змагальності підприємств і їх розвитку. *Основним змістом конкуренції* є здешевлення продукції та підвищення її якості при якнайповнішому задоволенні потреб населення, розширення доступу на різноманітні ринки тощо. Конкурентні відносини руйнують монополії та попереджають зловживання економічною владою, виступають запорукою відкритості ринків.

Розрізняють дві форми міжнародної конкуренції – мультинаціональну та глобальну (рис. 6.1).

6.2. Оцінка рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Інтенсивність конкуренції, яка впливає на здатність фірми

реалізувати свою конкурентну перевагу на зарубіжному ринку, визначається, за М. Портером, співвідношенням на ринку п'яти конкурентних сил (рис. 6.2).

Отже, інтенсивність конкуренції залежить не лише від тієї ролі, яку відіграють прямі конкуренти фірми (наявні та потенційні конкуренти, товари-замінники), а й непрямі конкуренти (клієнти та постачальники), які являють непряму загрозу, що залежить від їх здатності торгуватися.

Конкурентоспроможність проявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. У країнах із ринковою економікою конкурентоспроможність забезпечує рівень компетенції одного підприємства щодо інших, стосовно технологій, ресурсів, персоналу тощо і виражається в таких показниках, як якість продукції, прибутковність чи продуктивність.

У перекладі з латини конкурентоспроможність означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Це ключове поняття теорії й практики економічного аналізу, його зміст може бути розвинутий щодо багатьох аспектів. Приміром, Д. Рікардо визначає конкурентоспроможність через поняття порівняльних витрат; Є. Хекшер та Б. Олін обґрунтовують порівняльні переваги продукції; М. Портер, окрім порівняння конкурентних переваг, вводить для характеристики конкурентоспроможності чинники управління та продуктивності використання ресурсів; І. Ансофф доводить свої міркування про конкурентоспроможність до конкурентного статусу фірми.

Така *багатозначність трактувань сутності поняття «конкурентоспроможність»* сучасними науковцями зумовила виділення його найбільш важливих характеристик. Отже, конкурентоспроможність – це:

- здатність тримати свою лінію, протистояти іншим виробникам (продавцям);
- результат привабливості одного продукту перед іншим для споживача;
- комплекс споживчих властивостей товару, які відрізняють його від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення покупців, ціною та експлуатаційними характеристиками;
- показник розвитку виробника, який характеризує ефективність виробничої діяльності і рівень задоволення власними товарами;



Рис. 6.1. Форми міжнародної конкуренції



Рис. 6.2. Розширена концепція суперництва

- здатність економічного суб'єкта (потенційна чи дійсна) до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і показує його позицію в матриці конкурентів;

- властивість товару (об'єкта), яка задовольняє конкретну споживацьку потребу та ступінь цієї задоволеності серед аналогічних товарів (об'єктів), що представлені на ринку. Товар вважається конкурентоспроможним, якщо витримує порівняння та виявляє переваги поряд з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Поняття конкурентоспроможності підприємства значно складніше і тлумачиться неоднозначно. У загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як її порівняльна перевага щодо інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами.

Іншими словами, це відносна характеристика, яка виражає здатність підприємства виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості при високому технологічному рівні обслуговування.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – справа дуже складна, тому що не існує єдиного поняття конкурентоспроможності та, як наслідок, єдиного методу її оцінки. Сьогодні запропоновано декілька способів оцінки конкурентоспроможності фірми, що виходять із того, яке значення вкладається в це поняття. Найбільш поширені з них такі:

1. Пофакторний аналіз конкурентоспроможності підприємства.
2. Аналіз на основі конкурентної переваги.

Сутність способів оцінки конкурентоспроможності підприємства зображена на рис. 6.3.

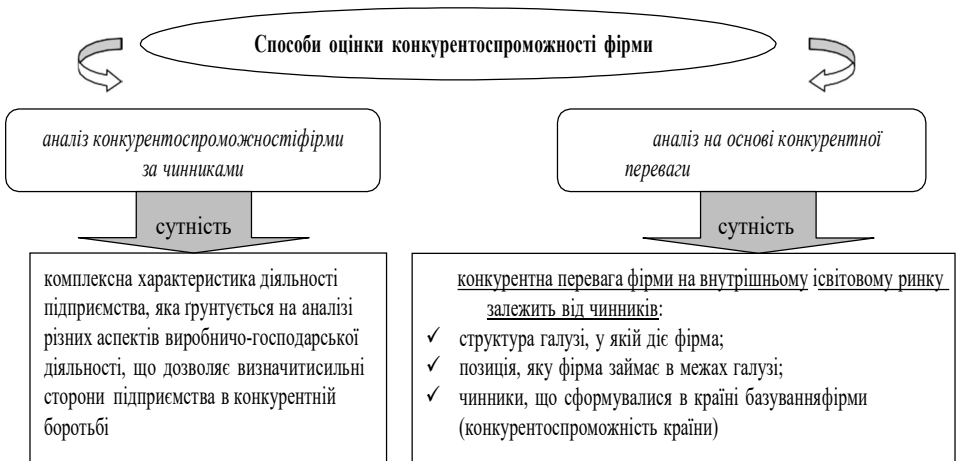


Рис. 6.3. Способи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Конкурентна перевага підприємства (КПП) – це характеристика підприємства як більш ефективного порівняно з іншими щодо управління процесами виробництва та поширення товарів, які мають найбільший попит у покупців.

За формування і розвиток конкурентних переваг відповідають різні функціональні підрозділи компанії: виробничий, фінансово-інвестиційний, маркетинговий, науково-дослідних розробок (НДР) та інноваційний.

6.3. Поняття конкурентоспроможності товару підприємства та основні етапи її оцінки

Конкурентоспроможність товару показує, що його характеристики відповідають запитам покупців більше, ніж інші товари цієї лінійки, представлені на ринку. Найважливіші характеристики для визначення конкурентоспроможності товару: якість, технічний рівень, споживчі властивості, ціни, наявність гарантійного та після-гарантійного сервісу. Підвищенню конкурентоспроможності товару сприяють реклама, імідж виробника, ринкова ситуація. Якщо про товар говорять як такий, що має високий рівень конкурентоспроможності, то він є перспективним для виробництва і продажу.

Оцінка конкурентоспроможності товару ґрунтується на порівнянні характеристик аналізованої продукції з конкретною потребою і виявлення відповідності один одному. Для об'єктивної оцінки слід використовувати ті самі критерії, якими оперує покупець, обираючи товар на ринку.

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

- аналіз ринку і вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка як бази для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності оцінюваного товару;
- визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності експортного товару.

Одиничні показники конкурентоспроможності аналізованої продукції за кожним технічним параметром визначають за формулами:

$$I_i^T = \frac{P_i}{P_i^0}, \quad (i = 1, 2, 3, \dots, n); \quad (6.1)$$

$$I_i^{T*} = \frac{P_i^0}{P_i}, \quad (i = 1, 2, 3, \dots, n), \quad (6.2)$$

де I_i^T, I_i^{T*} – параметричні індекси i -го технічного параметра; P_i, P_i^0 – величина i -го технічного параметра відповідно для аналізованої продукції та базового зразка.

Ту чи іншу формулу використовують залежно від впливу показника на рівень конкурентоспроможності. Якщо зі зростанням величини показника (довговічність, швидкодія тощо) рівень конкурентоспроможності продукції підвищується, то використовують формулу (6.1), якщо ж зростання абсолютної величини показника (матеріалоємність, вага та ін.) викликає погіршення рівня конкурентоспроможності продукції, то використовують формулу (6.2). Економічний зміст параметричних індексів (технічних або економічних) полягає в тому, що вони є мірою відносної потенційної конкурентоспроможності.

Ступінь задоволення споживача споживчими властивостями виробу оцінюють за допомогою зведеного параметричного індексу (I_P^T), який розраховують за формулою:

$$I_P^T = \sum_{i=1}^n a_i I_i^T,$$

де a_i – вага відповідного показника.

Повні витрати споживача на придбання та споживання продукції розраховують за формулою:

$$B = B_0 + \sum_{i=1}^t B_i^c \alpha_t,$$

де B_0 – одноразові витрати на придбання; B_i^c – витрати на експлуатацію продукції в період t ; α_t – коефіцієнт приведення.

Груповий показник за економічними параметрами обчислюють так:

$$B = \frac{B_0 + \sum_{i=1}^t B_i^c \alpha_t}{B_{30} + \sum_{i=1}^t B_{3i}^c \alpha_t},$$

де B_{30} – одноразові витрати на придбання зразка; B_{3i}^c – витрати на зразок у період t ; α_t – коефіцієнт приведення.

При цьому коефіцієнт приведення розраховують за формулою:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+i)^t}.$$

На підставі зведених параметричних індексів за технічними та економічними параметрами визначають загальний показник рівня конкурентоспроможності (К) продукції щодо базового зразка, що відображає розходження між ними в споживчому ефекті на одиницю витрат:

$$K = \frac{I_p^T}{I_p^E}.$$

Якщо $K > 1$, аналізована продукція перевищує за рівнем конкурентоспроможності базовий зразок, якщо $K < 1$ – поступається йому, якщо $K = 1$ – знаходиться на однаковому рівні. У разі, коли $K < 1$, розробляють організаційні параметри в обсязі, достатньому для реалізації продукції на конкретному ринку.

6.4. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності

Задля підвищення показників ефективності роботи підприємства його керівництво може ініціювати розробку нових підходів і напрямів у сфері конкуренції – *конкурентних стратегій*. У межах цих підходів (напрямів) визначають коло засобів конкурентної боротьби компанії у своєму ринковому сегменті, а самі напрями підвищення конкурентоспроможності пов'язані зі своєчасною реакцією підприємства на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших важливих сферах; з розробкою нових заходів, дій та ринкових підходів для перемоги над конкурентами; об'єднанні зусиль та стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішенні конкретних стратегічних проблем, актуальних у даний момент.

У маркетингу американського математика та економіста І. Ансоффа класифікація стратегій побудована за принципом ухвалення стратегічних рішень. Зокрема він виокремлює:

- *корпоративну стратегію* (загальний план, розроблений найвищим керівництвом і спрямований на розвиток усього підприємства та всіх напрямів його діяльності (господарський портфель компанії), що створює характер та образ компанії, забезпечує її пізнаваність, позиціонує компанію серед інших на ринку. Від корпоративної стратегії залежить, які цілі реалізовуватимуться на ринку в короткостроковій та

довгостроковій перспективі, розмір інвестицій, їх характер, форми та способи використання наявних ресурсів;

- *ділову (конкурентну) стратегію* (надає конкретну підтримку підрозділам на шляху досягнення конкурентоспроможності, зокрема кроки та заходи, доцільні в умовах зовнішнього середовища та спрямовані на врахування економічних умов та чинників, законодавчих змін, споживчої поведінки тощо);

- *функціональну стратегію* (розподіл ресурсів компанії та її структурних підрозділів), яка задає управлінські орієнтири для поставлених функціональних цілей компанії;

- *операційну стратегію* (управління ключовими оперативними одиницями компанії), яка містить найбільш конкретні стратегічні завдання та ініціативи, доповнює і завершує загальний бізнес-план роботи всього підприємства.

Увесь спектр стратегій ринкової конкуренції можна об'єднати в *систему конкурентних стратегій підприємства*, які мають на меті адаптувати підприємство до змін в умовах конкуренції, зміцнити його ринкові позиції. Система конкурентних стратегій включає стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

На рис. 6.4 зображено матрицю конкурентних стратегій фірми, де кожна зі стратегій ґрунтується на конкурентній перевазі і для того, щоб її досягти, фірма повинна вирішити, який тип конкурентної переваги вона хоче отримати і в якій сфері це можливо. Інакше кажучи, без продуманої конкурентної стратегії фірмі буде важко досягнути конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

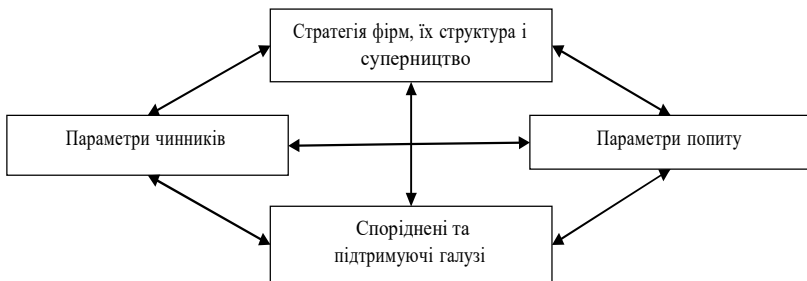


Рис. 6.4. Детермінанти конкурентної переваги країни («національний ромб»)

Підприємство функціонує в системі макро- і мікросередовища, що сформувалася в тій чи іншій країні. Тому, оцінюючи конкурентоспроможність підприємства, важливо з'ясувати, як середовище, що сформувалося в тій чи іншій країні, впливає на конкурентну перевагу фірми.

Найбільший внесок у розробку цієї проблеми зробив американський економіст М. Ю. Портер: проаналізувавши статистичні матеріали галузей промисловості восьми промислово розвинених країн, він обґрунтував причини успіхів і невдач у конкурентній боротьбі компаній. Основу запропонованої ним концепції конкурентної переваги країни становить ідея «національного ромба», який містить чотири характеристики країни (Портер називає їх детермінантами), які в процесі взаємодії створюють ефект емерджентності (цілісності). Та чи інша конфігурація виокремлених дослідником детермінант посилює або послаблює потенційний рівень конкурентних переваг економіки країни (рис. 6.5).

Конкурентна перевага

		<i>Менші витрати</i>	<i>Диференціація</i>
Галузь конкуренції	<i>Широка мета</i>	<i>Лідерство за рахунок економії на витратах</i>	<i>Унікальність і лідерство з якості</i>
	<i>Вузька мета</i>	<i>Зосередження на витратах</i>	<i>Вибіркова спеціалізація</i>

Рис. 6.5. Типові конкурентні стратегії підприємства

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства – дуже складний процес. Однак без цього і без добре продуманої конкурентної стратегії фірми на зарубіжному ринку неможливо забезпечити її тривалий успіх і довгострокове перебування на зарубіжному ринку.