

Тема 7. Управління конкурентоспроможністю у міжнародній компанії

Мета: розкрити сутність конкурентоспроможності; з'ясувати фактори конкурентоспроможності міжнародної компанії; пояснити особливості управління ризиками в транснаціональному бізнесі.

План

1. Фактори конкурентоспроможності міжнародної компанії.
2. Управління ризиками в транснаціональному бізнесі.

Основні терміни і поняття

Конкурентоспроможність, фактор (чинник) конкурентоспроможності, чинники макрорівневої дії, чинники мезорівневої дії, ризики корпоративного управління, ризик-менеджмент.

Методичні рекомендації

У першому питанні спочатку потрібно розкрити поняття конкуренції та конкурентоспроможності. Далі варто розглянути класифікацію чинників, що впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності компаній, формують основу поглибленого розуміння джерел конкурентних переваг, а отже, й конкурентної стратегії та тактики міжнародної компанії. Найбільш поширеним є відокремлення чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на таких класифікаційних ознаках: залежно від місця виникнення, залежно від джерела виникнення, залежно від характеру походження, залежно від наслідків прояву, залежно від ступеня впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства, залежно від ступеня взаємообумовленості, залежно від часу дії, залежно від спрямованості дії, залежно від характеру визначення.

Розкриття *другого питання* вимагає від студента звернути увагу на той факт, що у структурі великих фінансових і промислових корпорацій світу підрозділи з управління ризиками є обов'язковими елементами, що забезпечують безпеку та ефективність виробництва. Для великих ТНК зі значним обсягом міжнародних операцій актуальним є питання централізації управління ризиком на рівні всієї корпорації. Студенту потрібно розкрити поняття ризику, його джерела та системи класифікації. Далі варто розглянути методи оцінки ризику. Для повноти розкриття питання доцільно охарактеризувати зовнішньоекономічні ризики фірми, валютно-трансакційні ризики, валютно-конкурентні ризики.



Теми доповідей

1. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу міжнародної компанії.
2. Джерела формування конкурентних переваг.



Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність конкурентоспроможності.
2. Охарактеризуйте фактори конкурентоспроможності міжнародної компанії.
3. Доведіть, що міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та кон'юктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо.
4. Поясніть, чи можуть чинники формування конкурентоспроможності підприємства діяти ізольовано.
5. Розкрийте сутність ризиків у транснаціональному бізнесі.
6. Охарактеризуйте методи управління ризиком.
7. Які методології вимірювання ризику Вам відомі?



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства зумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та кон'юктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо.
2. Конкурентна перевага міжнародної компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розроблення виробу і закінчуючи сервісним обслуговуванням.
3. Для великих ТНК зі значним обсягом міжнародних операцій актуальним є питання централізації управління ризиком на рівні всієї корпорації.
4. Corporate Metrics — це широкий набір визначень, методологій, масивів даних і програмного забезпечення для вимірювання ринкового ризику у корпоративному середовищі.
5. Методологія вимірювання ризику Value-at-Risk (VaR), була вперше застосована в 1990-х роках фінансовими установами для вимірювання потенційного впливу ринкового ризику на ринкову вартість портфелів фінансових інструментів.



Тестові завдання для самоконтролю

1. Фактор конкурентоспроможності – це:
 - а) властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
 - б) умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.
 - в) здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.
2. Залежно від місця виникнення чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на:

- а) внутрішні і зовнішні.
 - б) природно-ресурсні та інформаційно-технологічні.
 - в) ринкового походження, виробничі чинники.
3. Залежно від характеру визначення розглядають чинники:
- а) потенційні та фактичні.
 - б) постійні та тимчасові.
 - в) незалежні, похідні.
4. Чинники, які стимулюють зростання конкурентоспроможності; чинники, які стримують цей процес – це чинники, що розрізняють:
- а) залежно від наслідків прояву.
 - б) залежно від ступеня взаємообумовленості.
 - в) залежно від спрямованості дії.
5. Групи, 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 – це:
- а) військово-політичні.
 - б) інституціонально-економічні.
 - в) науково-технологічні.



Практичні завдання

Завдання 1. Аналіз ситуації.

Корпорація «Техноком» – харківська корпорація, що займається виробництвом харчових напівфабрикатів під торговою маркою Мівіна, та Nestlé (з 2010). Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За весь період діяльності компанією побудована широка дилерська мережа у всіх містах України. За оцінками експертів корпорація контролює 60 % українського ринку. До 20 % продукції «Технокому» експортується в країни ближнього та далекого зарубіжжя. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів.

Додаткова інформація. Продукти швидкого харчування – один із найбільш динамічних ринків, що розвивається. В останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами. За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку слід очікувати вибіркове збільшення продажу за новими товарними групами.

Конкурентоспроможність. Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техноком» розглядає впровадження системи – маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів. Другим способом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію

дві великі фабрики – макаронну та картонну. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

Персонал. У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок. Компанія негативно ставить до понаднормової праці.

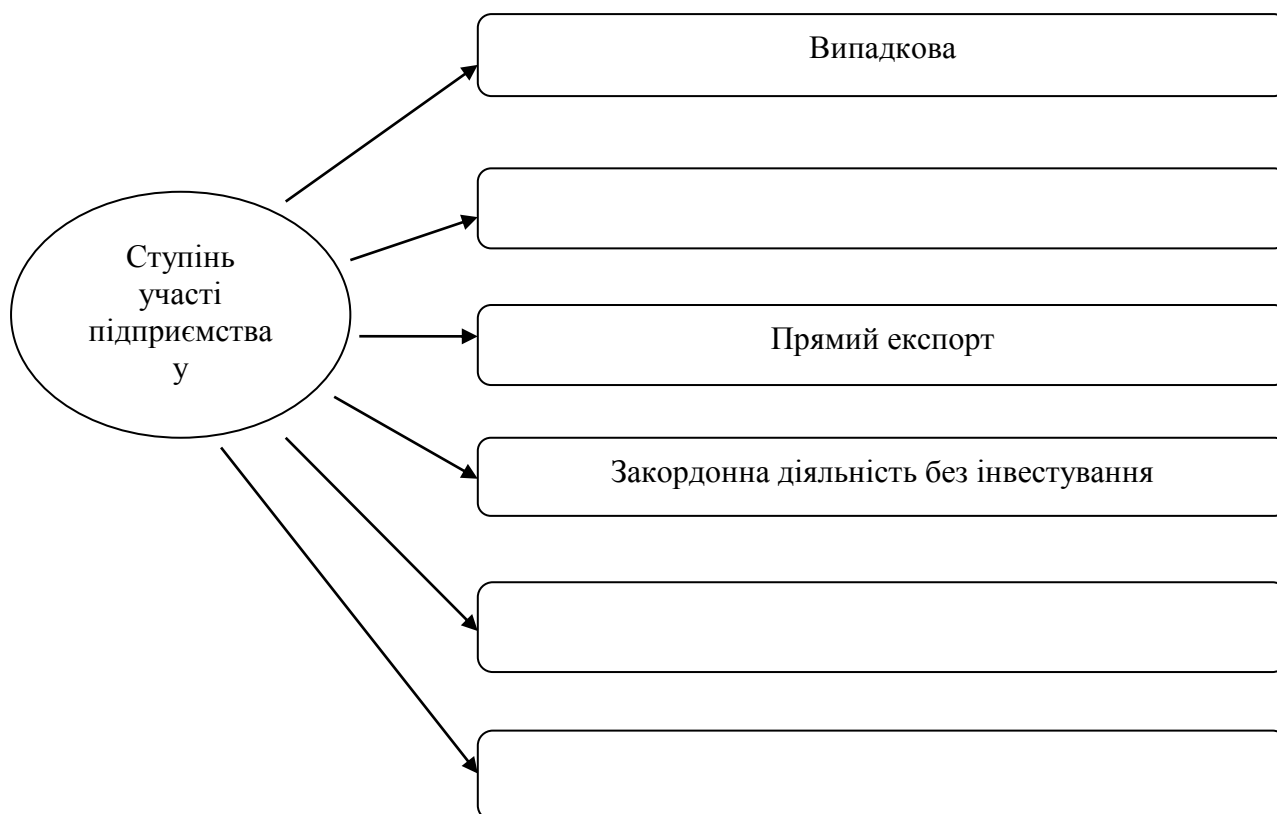
Запитання:

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації на основі викладеного матеріалу.
3. Як саме корпорація може впливати на поведінку споживачів?
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації?

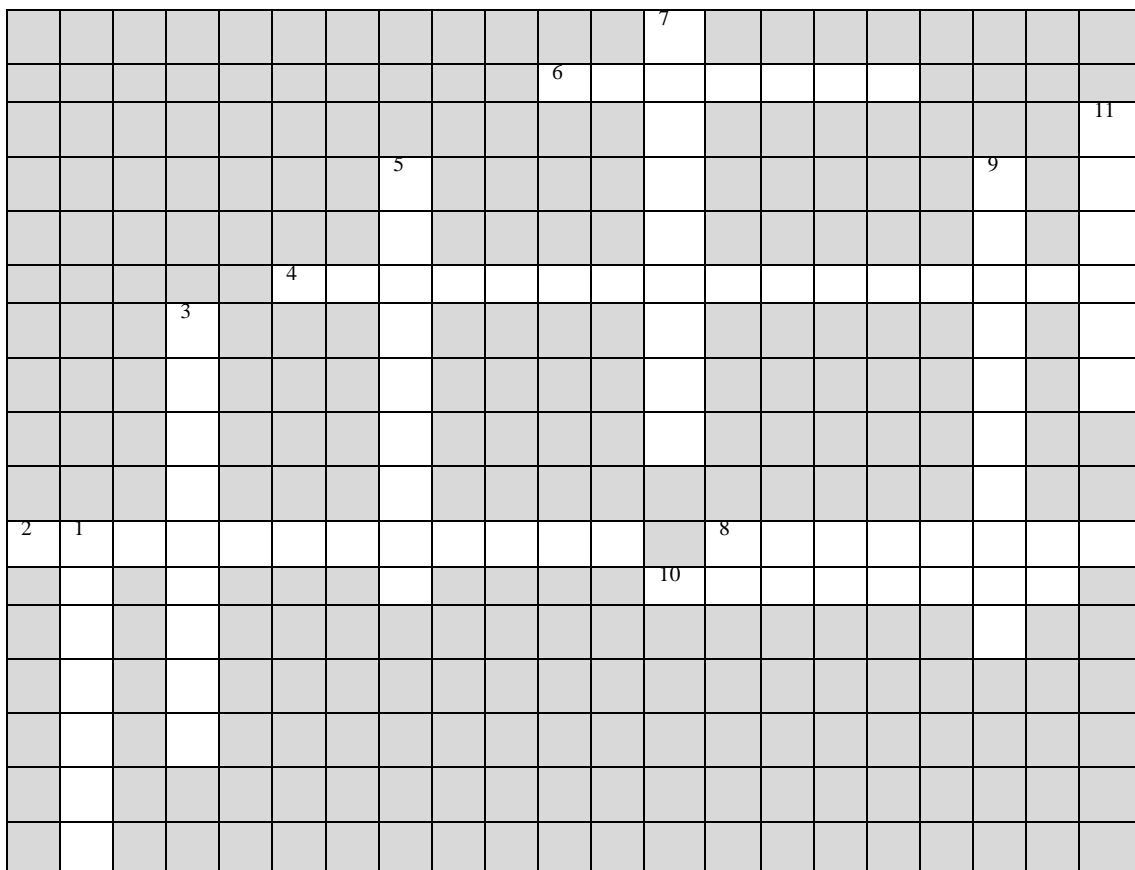
Завдання 2. Оцініть конкурентоспроможність будь якої міжнародної компанії за допомогою застосування методу SWOT-аналізу. Заповніть таблицю.

Сила	Слабкість
❖ . ❖ . ❖ .	❖ . ❖ . ❖ .
Можливості	Загрози
❖ . ❖ . ❖ .	❖ . ❖ . ❖ .

Завдання 3. Завершіть схему.



Завдання 4. Розгадайте кросворд.



По горизонталі:	По вертикалі:
<p>2. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, які пов'язані з системою менеджменту і дія яких обумовлює певний результат бізнес-діяльності підприємства.</p> <p>4. Система управління ризиками.</p> <p>6. Вплив цих чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства є визначальним.</p> <p>8. Чинники, що обумовлюють певний рівень конкурентоспроможності підприємства у визначений час.</p> <p>10. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності.</p>	<p>1. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства, які є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.</p> <p>3. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства, які змінюють рівень конкурентоспроможності підприємства внаслідок тих чи інших подій.</p> <p>5. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища.</p> <p>7. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, стану його виробничо-ресурсної бази, системи його менеджменту.</p> <p>9. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі.</p> <p>11. Умова (причина), що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.</p>

