

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва**

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
З ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

**Тернопіль**

**2012**

## ТЕМА 1.

### **Конкуренція як системоутворюючий елемент ринкової економіки**

I. Основні питання:

1. Підходи до трактування конкуренції: поведінковий, структурний, функціональний.
2. Класичні моделі конкуренції.
3. Розвиток теорії конкурентних переваг.
4. Оцінювання інтенсивності конкуренції.
5. Трансформація відносин конкуренції у суспільстві, яке базується на знаннях.

Ключові поняття і терміни: конкуренція, міжнародна конкуренція, конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, міжнародний ринок, конкурентоспроможність галузі та національної економіки.

#### **1. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці.**

Приступаючи до вивчення даного курсу необхідно, перш за все, визначити логічну послідовність викладення основних положень даного курсу.

А тому, спочатку визначається сутність конкуренції взагалі і міжнародної конкуренції зокрема. На цій основі визначається поняття конкурентоспроможності і міжнародної конкурентоспроможності.

Оскільки міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність окремих фірм, підприємств і організацій відбувається і проявляється на міжнародному ринку, доцільно розглянути особливості його функціонування і утворення ринкових ніш.

На міжнародному ринку конкурують окремі підприємства. Від рівня їх конкурентоспроможності залежить місце, яке вони займають на цьому ринку. Кожне підприємство входить до складу відповідної галузі і національної економіки. Від рівня конкурентоспроможності окремого підприємства залежить, певним чином, конкурентоспроможність галузі і національної економіки в цілому. Всі ці питання входять до вступної теми курсу. Після чого, аналізуються основні параметри, що визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

Окремі фірми і країни розробляють стратегії міжнародної конкурентоспроможності. А тому цій проблемі присвячується відповідна тема курсу.

Майбутнім економістам-міжнародникам необхідно володіти знаннями щодо конкурентоспроможності українських підприємств і організацій, які виходять на міжнародний ринок. Вирішенню цієї проблеми буде сприяти матеріал теми: Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках.

Найбільш характерною ознакою сучасної міжнародної економіки є процес її глобалізації. Виходячи з цього, завершальна тема курсу присвячується проблемі глобальних стратегій корпорацій, глобальній конкурентоспроможності.

Таким чином, з викладеного вище, можна зробити висновок, що починати вивчення курсу слід з визначення понять конкуренції і конкурентоспроможності.

Конкуренція в самому широкому розумінні цього слова означає суперництво на будь якому поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені у досягненні однієї і тієї ж цілі — переваги над своїми суперниками (конкурентами).

З точки зору підприємства такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. І хоча ця мета орієнтує розвиток ринку з моменту його виникнення, перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII століття. Класична політична економія розглядала конкуренцію, як звичайне явище, яке пронизує всі галузі економіки і яке обмежується тільки суб'єктивними причинами.

Так, А.Сміт вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норму прибутку, приводить до оптимального розподілу труда і капіталу. Вона повинна зрівноважувати приватні інтереси і економічну ефективність. А. Сміт вважав, конкуренцію "невидимою рукою" ринку, яка автоматично

врівноважує ринок, і, таким чином, регулює відповідність приватних і суспільних інтересів.

На середину ХХ століття визначились загальні уявлення про сутність конкуренції та її основних рушійних силах, що виявилось у чотирьох постулатах класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Чиста конкуренція відбувається при наявності досить великої кількості підприємств, які реалізують стандартизовану продукцію; контроль над цінами відсутній; дуже еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; відсутні перешкоди для організації бізнесу.

Монополістична конкуренція відбувається при наявності великої кількості підприємств, які реалізують диференційовану продукцію; при цьому діапазон контролю цін вузький, еластичний попит; використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр у галузь незначний.

Олігополістична конкуренція відбувається при наявності невеликої кількості підприємств; діапазон контролю цін залежить від рівня узгодженості дій підприємств; переважає нецінова конкуренція, наявні суттєві перешкоди для організації бізнесу.

Чиста монополія — наявність одного підприємства, яке виробляє унікальну продукцію і не має ефективних замінників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших фірм заблокований.

За деякими оцінками біля 75% усіх підприємств в економічно розвинутих країнах конкурують на ринках, де збутова система функціонує в умовах монополістичної конкуренції. Середовище конкуренції заповнено великою кількістю малих і середніх підприємств, ні одне з яких не має значної частки у загальному обсягу продаж. Ключова конкурентна особливість такого ринку — відсутність широко відомих лідерів, які можуть суттєво впливати на розвиток умов і тенденцій у галузі. (Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. —С. 5-11).

Конкуренція на ринку складається з п'яти сил конкуренції:

1. Суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
2. Спроби компаній з інших галузей залучити покупців даної галузі на бік своїх товарів-замінників;
3. Потенціал входження у галузі нових фірм;
4. Ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку поставщиків ресурсів;
5. Ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку покупців продукції.

Модель п'яти сил конкуренції, наведена нижче, є цінним концептуальним інструментом вивчення основних впливів конкуренції на ринок і оцінці сили і слабкості кожного з них. Використання цієї моделі дає можливість зрозуміти як функціонує конкуренція. (Артур Томпсон, Джон Формби, Экономика фирмы. Пер. с англ. — М.: ЗАО "Издательство БИНОМ, 1998. — С. 428-429).

Щодо міжнародної конкуренції то її форми в різних галузях суттєво розрізняються. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку можна назвати "множинно-національною" (multidomestic).

Конкуренція у кожній країні або невеликій групі країн відбувається незалежно; певна галузь наявна у багатьох країнах (наприклад ощадні банки є у Кореї, Італії, США), але у кожній з них конкуренція йде по своєму. Репутація, коло клієнтів і капітал банку в одній країні не впливають (або майже не впливають) на успіх його дій в інших країнах.

У числі конкурентів можуть бути і МПК, але дія їх конкурентних переваг у більшості випадків обмежуються межами тієї країни, в якій ця компанія діє. Таким чином, міжнародна галузь являє собою як би набір галузей (кожна в межах своєї країни). Звідси і термін "множинно-національна" конкуренція. До числа таких галузей, де конкуренція традиційно має таку форму, входять багато які типи торгівлі, виробництво продуктів харчування, оптова торгівля, страхування життя, ощадні банки, виробництво простих металовиробів та їдких хімічних речовин.

На протилежному кінці спектра — глобальні галузі, в яких конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах. Тут конкуренція проходить на дійсно глобальній основі, конкуруючі фірми покладаються на переваги, які випливають з їх діяльності в усьому світі. Фірми комбінують переваги, яких вони досягли в країні базування, з тими, яких вони домоглися завдяки присутності в інших країнах. Наприклад, ефект масштабу, здатність обслуговувати клієнтів в різних країнах або репутація, яку можна утвердити в іншій країні. Такі галузі практично є в кожній країні. Більшість (якщо не всі) фірм, конкуруючих в цих галузях, — місцеві, тому що, коли конку

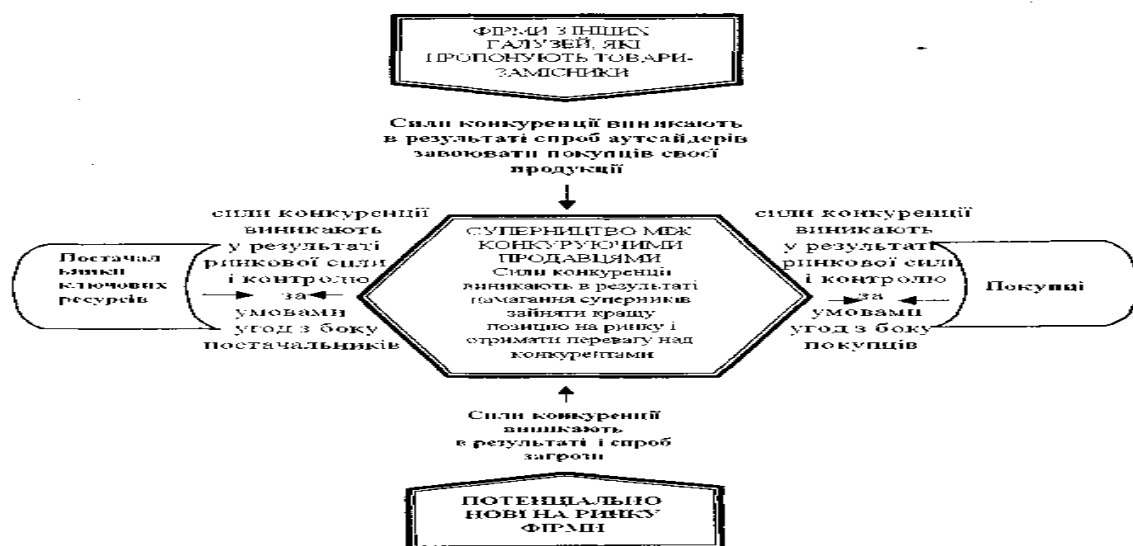


Схема 1. Модель п'яти сил конкуренції

Джерело: Michael E. Porter "How Competitive Forces Shape Strategy". Harvard Business Review. Vol. 57, N2 (March-April 1979) pp. 137-145."

ренція у кожній країні йде за власними правилами, іноземним фірмам добитися конкурентної переваги дуже важно. Міжнародна торгівля в цих галузях має скромні масштаби, а то і взагалі відсутня. Якщо фірма належить іноземній компанії (що рідко зустрічається), контроль з боку іноземного власника зі своєї штаб-квартири дуже незначний. Власник не вирішує такі питання, як забезпечення робочих місць у зарубіжному філіалі, місце проведення необхідних досліджень (всередині країни або за кордоном). Національний філіал контролює всю або майже всю діяльність, яка необхідна

для забезпечення конкурентного статусу. В таких галузях, як торгівля або виробництво металовиробів бурхливих дебатів про торговельні проблеми, як правило, не виникає (Портер М. Международная конкуренция пер. с англ. — М. Международные отношения, 1998. — С. 72-75).

Таким чином, можна зробити висновок, що конкуренція, у тому числі і міжнародна, є найважливішим регулятором ринку. Однак вона діє стихійно і має суперечливий характер. З одного боку, вона сприяє зростанню виробництва, підвищенню якості продукції і найбільш повному задоволенню потреб споживачів; але, з іншого боку, вона може призвести до порушення стабільності суспільного виробництва, що виявляється у надвиробництві товарів або у нестачі їх. Бажаючи вижити у конкурентній боротьбі виробники об'єднуються у великі монополії, що шкодить розвитку здорової конкуренції та веде до застою виробництва. Усе це породжує негативні соціальні наслідки: безробіття, різке диференціювання доходів населення.

## 2. Класичні моделі конкуренції.

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

Сучасний світовий ринок характеризується, у більшості випадків, переважанням пропозиції над попитом. Як правило, певний товар пропонують одночасно багато поставщиків на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Таким чином, конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіх у

конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми за рахунок скорочення продаж інших фірм. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції проявляється у скороченні потенціальних можливостей збуту інших компаній. В обох випадках фактор успіху фірм в конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності. (Соколенко С.І. Сучасні світові ринки та Україна (Наук. вид. — К.: Демос, 1995. — С. 18).

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

**- Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та перемін.** 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 у радіоприймачах. Фірма "Боінг" стала піонером у висуванні концепції сімейства авіалайнерів і перша у своїй галузі стала наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма "Ямаха" перейшла до автоматизації виробництва форте п'яно, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми "Сендуїк" та "Атлас Копко" першими запропонували так званий "шведський метод" ведення гірських розробок.

Нововведення можуть проявитися у новій конструкції виробу, у новому виробничому процесі, у новому підході до маркетингу або у новому способі навчання або організації.

Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма знаходить зовсім нову потребу у покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою. Наприклад, японські фірми досягли переваг у багатьох галузях завдяки тому, що робили упор на менш крупні, компактні і менш продуктивні варіанти виробів, до яких їх іноземні конкуренти ставилися зневажливо, вважаючи їх менш важливими і менш прибутковими.



**- 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 приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

Гарним прикладом у цій справі може бути італійська компанія з виробництва одягу "Бенеттон". У цій фірмі випуск продукції відбувається через мережу незалежних виробничих одиниць, які належать фірмі і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найбільш сучасні інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей фірма "Бенеттон" перепланувала свої форми діяльності з метою звести до мінімуму запас товарів, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидкий відгук на віяння моди.

Наявність у даній країні постачальників і споживачів світового класу є важливою позитивною якістю і асоціюється з міжнародною перевагою у 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, більш динамічні суперники знаходять спосіб

обійти ці переваги, завдяки більш ефективному способу ведення справи. Наприклад, британські, а потім і американські фірми за деякий десяток років втратили свої позиції майже вікової давності на ринку верстатів, коли іноземні суперники скористалися новою комп'ютерною технологією. З аналогічної причини німецькі фірми втратили лідерство у фотоапаратах, коли японські фірми більш напористо розпочали створення апаратів класу однооб'єктивних зеркалок і запровадження електроніки. А в суднобудуванні японським фірмам прийшлося поступитися значною долею, коли процес вдосконалення уповільнився і корейські фірми скопіювали їх стратегію при більш дешевій робочій силі.

Разом з тим, колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, більш ефективних способів ведення справи і постійного внесення змін у поведінку фірми.

**- Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел.** Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і кінчаючи 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 більш високого порядку і більш довгочасної дії подібні фірменим знакам, які міцно утвердилися, і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку або спеціальних прийомів у питаннях поводження з власністю. Наприклад, корейським фірмам, які випускають вироби електроніки, ще доведеться розробити міцні переваги. Вони ведуть конкуренцію головним чином на основі рівня заробітної плати робітників, і використовують японське виробниче устаткування та японські і американські деталі. Американські компанії, які займаються крупно-масштабним випуском комп'ютерів, навпаки, володіють значно більш придатними до довгочасного

утримання перевагами і які включають економію, що виникає в результаті накопичення крупних вкладень у НДДКР, здатність розробляти власне програмне забезпечення ЕОМ тощо.

Переваги більш низького порядку є, як правило, статичними і пасивними. Вони можуть бути відтворені шляхом простого наслідування. Іноземні конкуренти копіюють виробничий процес і купують те ж саме виробниче устаткування. Такі переваги не можуть довго утримуватися. Наприклад, корейська промисловість стикається з жорстким суперництвом з боку Таїланду і Філіппін через свою нездатність швидко рухатися від трудомістких інфраструктурних проектів до проектів, які у більшій мірі пов'язані з технологією, а також до обробних підприємств.

Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння добре підготовленими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями.

Підтримання переваг вимагає, щоб фірма постійно, раніше ніж її суперники, робила кроки у бік розширення своїх джерел переваг і особливо у бік їх вдосконалення.

Навпаки, ризиковане діло — покладатися на переваги менш складних властивостей. Якщо національна галузь промисловості перестає прогресувати в бік більш передових форм конкурентних переваг, її скоріш за все, перегонять. Наприклад, італійські вироби побутових приладів досить успішно конкурували за рівнем витрат виробництва при продажу приладів середнього розміру і компактних прикладів, які вироблялися в Італії, і на базі управлінських контрактів — при продажу через широкі мережі магазинів. Вони надто довго поклалися на цю стратегію. Останнім часом німецькі конкуренти зміцнюють свої позиції на основі створення більш диференційованих виробів і утвердження репутації фірмових знаків.

Для підтримки конкурентних переваг фірма повинна відмовлятися від своїх старих переваг на користь нових. Якщо вона цього не зробить, то це зробить будь-який конкурент. Керівник компанії повинен створити таку

обстановку, в якій розширення і вдосконалення переваг розглядається як дещо нормальне і очікуване.

**- Підтримання переваг в кінці кінців вимагає глобального підходу до стратегії.** Фірма не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, 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. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які випускають побутову електронну техніку. (Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. (Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 622-628).

Більш детально питання глобального підходу до стратегії міжнародної конкурентоспроможності будуть розглянуті у темі 5.

### **3. Розвиток теорії конкурентних переваг.**

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

Сутність ринку різними авторами визначається дещо по-різному. Саме поняття ринку може розглядатися з двох сторін:

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

Ринок забезпечує обмін споживчими вартостями в усіх соціально-економічних системах і способах господарювання з часу виникнення товарного виробництва.

Якими ж ознаками характеризується ринок як система соціально-економічних відносин щодо товарного обміну? Це можуть бути такі ознаки:

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

Також невід'ємною ознакою ринку є наявність трьох його суб'єктів: виробників товарів, посередників і споживачів. Пріоритетне місце в цій системі належить споживачеві, котрий визначає — який товар і в якій кількості виробляти.

Щодо структури ринку то в ній розрізняють продуктову (ресурсну), елементну (технологічну) і територіальну (просторову). Продуктова (ресурсна) структура включає:

- перелік та питому вагу всіх видів товарів, які реалізуються на ринках;
- склад постачальників і покупців та їх частку у товарообороті;
- кількість оптових (роздрібних) одержувачів певного товару і частку кожного з них в обсязі споживання тощо. Така структурна оцінка має важливе аналітичне значення і дуже потрібна у практичній роботі суб'єктів ринкових відносин і державних органів, які займаються регулюванням ринку.

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

- ринок засобів виробництва;
- ринок предметів споживання;
- ринок науково-технічної інформації;

- інноваційний ринок;
- ринок праці;
- грошово-кредитний і валютний ринки.

Такий склад елементів ринку зумовлений рядом причин:

по-перше, необхідністю реалізації продуктів *трьох* основних циклів суспільного виробництва (науково-технічного, інноваційного і виробничого); кожний з яких має свою фазу обміну;

по-друге, розчленуванням продукту виробничого циклу на засоби виробництва і предмети споживання, які мають також різних споживачів і різні форми обороту продукції;

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

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

по-п'яте, об'єктивною необхідністю існування грошових еквівалентів як особливого товару, споживча вартість якого виникає завдяки його здатності бути обміненим на інший товар. Всі "елементні" ринки знаходяться у тісній і нерозривній взаємодії тому, що відтворювальний процес на фазі обміну не може відбуватися без будь-якого з них. (Лановой Т. Рынок и воспроизводство (АН Украины. Ин-т экономики. Отв. ред. И.И. Луки-иов. — К.: Наук, думка, 1991. —С. 72-75).

Територіальна структура складається з ринків різних масштабів — місцевих, регіональних, національних і міжнародних ринків. Існування ринків різних масштабів пояснюється наявністю різних можливостей виробництва того чи іншого товару в даному регіоні, з одного боку, а з другого — потребами споживачів в цьому регіоні. (В даному терміні "регіон" застосовується відносно певної місцевості, регіону або країни).

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

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

За регіональною ознакою виділяються такі міжнародні ринки, як ринок ЄС, ринок країн Балтії, ринок країн СНД, ринок країн ЦЕФТА (Угорщина, Польща, Словачія, Чехія, Словенія), ринок країн НАФТА (США, Канада, Мексика), Північно-Африканський ринок, ринок країн Азії та Близького Сходу тощо.

Може бути поєднання ринків за видами продуктів і регіональною ознакою. Наприклад, всі вище вказані регіональні ринки є міжнародними ринками продовольства.

В сучасних умовах, коли поглиблюється спеціалізація виробництва, індивідуалізація попиту, зростає нестабільність галузевої структури,

відбувається інтенсивне запровадження досягнень НТП, особливо актуальним стає визначення ніші для підприємства.

Ніша ринку не просто сегмент (або частина сегменту) будь-якого ринку, на якому даному підприємству зручніше працювати. Це, по-перше, порівняно новий інноваційний вид бізнесу або виробничої діяльності (не обов'язково в науково-технічному відношенні, але й просто по виду обслуговування або формі господарювання); по-друге, дуже невелика за ємністю, вузькоспеціалізована галузь господарської діяльності. Ніша ринку знаходиться на стику двох або більше сегментів ринку. (Современный маркетинг. В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеев, Г.Э. Автухова. Под ред. В.Е. Хруцкого. — М. Финансы и статистика. 1991. — С. 36).

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

При аналізі п'яти сил конкуренції на рівні ніші слід врахувати, що потенційними кандидатами на входження в нішу є фірми, які обслуговують інші ніші, а також компанії з інших галузей.

Для продукції ніші товарозамісником може бути як продукція іншої частини галузі, так і продукція з інших галузей.

Суперниками діючої в ніші фірми можуть бути як інші фірми ніші, так і фірми інших частин галузі. Те ж саме стосується і ринкової сили постачальників і покупців продукції фірми, яка обслуговує нішу. Тобто на аналіз п'яти сил конкуренції серйозно впливають умови, які існують в інших ринкових нішах.

Для досягнення конкурентної переваги слід досягти успіху в зниженні витрат або диференціації продукції. Якщо нішова фірма вирішить диференціювати свою продукцію, то вона повинна вивчити потреби покупців та знайти способи зниження витрат або підвищення віддачі для них



від своєї продукції. Методи диференціації однакові як для спеціалізованої та і багатомономенклатурної фірми.

Для досягнення конкурентної переваги цільова ніша повинна мати такі якості: 1) покупці повинні володіти різноманітними потребами; 2) ланцюг виробництва — витрат повинен відрізнятися від аналогічного ланцюгу, який характерний для іншої ніші. (Ар-тур Томпсон, Джон Формбі. Экономика фирмы. (Пер. с англ. — М. ЗАО "Издательство БИНОМ", 1998. — С. 467-469).

#### 4. Оцінювання інтенсивності конкуренції.

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

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

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

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

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

Кожне підприємство має головну мету свого функціонування, яку і світовій економіці називають місією. У сучасного підприємства така місія

полягає у виробництві продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

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

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

Далі на основі результатів аналізу ринку відбувається обґрунтування інноваційної діяльності підприємства (фірми) на перспективний період. Інноваційна діяльність включає науково-технічні розробки, технологічну і конструкторську підготовку виробництва, запровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на перспективу, визначення обсягів необхідних інвестицій тощо.

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

Найбільш важливими заходами, які включаються до виробничої діяльності, вважаються:

- обґрунтування обсягу виготовлення продукції повної номенклатури та асортименту відповідно до потреб ринку;
- формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції, їхню оптимізацію відносно виробничих можливостей підприємства;
- збалансування виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами;
- розробку й дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції.

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

Завершальним напрямком діяльності підприємства (фірми) у багатьох випадках вважається післяпродажний сервіс багатьох видів товарів — машин та устаткування, автомобілів, комп'ютерної, розмножувальної, медичної, складної побутової техніки, інших виробів виробничо-технічного й споживчого призначення. Післяпродажний сервіс включає:

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

Такий сервіс є важливим джерелом інформації для продуцентів про надійність і довговічність виготовлених технічних засобів, а також про потрібні експлуатаційні затрати. Ця інформація використовується продуцентами для вдосконалення виробництва продукції та її оновлення.

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

Економічна діяльність підприємства (фірми) включає: «» стратегічне і поточне планування;

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

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

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

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

**Асоціації** — найпростіша форма договірного об'єднання підприємств (фірм, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів);

**Корпорації**— договірні об'єднання суб'єктів господарювання на засаді інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;

**Консорціуми** — тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту. Учасниками консорціуму можуть бути державні та приватні підприємства, а також окремі держави (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку);

**Концерни** — форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності й контролю. Концерн може об'єднувати підприємства різних галузей економіки і сфер діяльності (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). В сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів;

**Картелі** — договірне об'єднання підприємств (фірм) переважно однією галузі для здійснення спільної комерційної діяльності — регулювання збуту виготовленої продукції;

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

**Трести** — монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну й господарську самостійність;

**Холдинги (холдингові компанії)** — інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання;

**Фінансові групи** — об'єднання юридичне та економічно самостійних підприємств (фірм) різних галузей народного господарства. На відміну від концерну на чолі фінансових груп стають один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до складу фінансової групи, координують усі сфери їхньої діяльності. В Україні поряд з добровільними функціонують так звані **інституціональні об'єднання**, які створені в директивному порядку міністерствами (відомствами чи безпосередньо Кабінетом Міністрів України). В народному господарстві України функціонують потужні державні корпорації (наприклад, державна корпорація "Укрбудматеріали"). (Економіка підприємства. Підручник. За ред. С.Ф. Покропивного. — Вид. 2-е перероб. та допов. — К. КНЕУ, 2001. — С. 8-12, 28-30).

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

- 1) його здатністю знайти відповідну нішу;

2) його здатністю підтримувати конкурентну перевагу над іншими фірмами.

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

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

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

У міждержавних договорах може визначатися номенклатура товарів у взаємних поставках і в цьому розумінні міждержавний договір може бути базою для одержання ліцензії, якщо вони потребуються. В договорах можуть бути визначені умови платежів, валюта платежу.

Для оцінки 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 некваліфікованої робочої сили;
- наявність потрібних постачальників сировини, матеріалів тощо.

Досить суттєве значення при аналізі кращості того чи іншого варіанту виходу фірми на новий міжнародний ринок має потенційна величина

грансакційних витрат. Необхідна особлива ретельність вибору партнерів по трансакціям. У протилежному випадку досить високі трансакційні витрати зроблять неефективним прийняття того чи іншого, на перший погляд, вигідного варіанту виходу фірми на новий ринок.

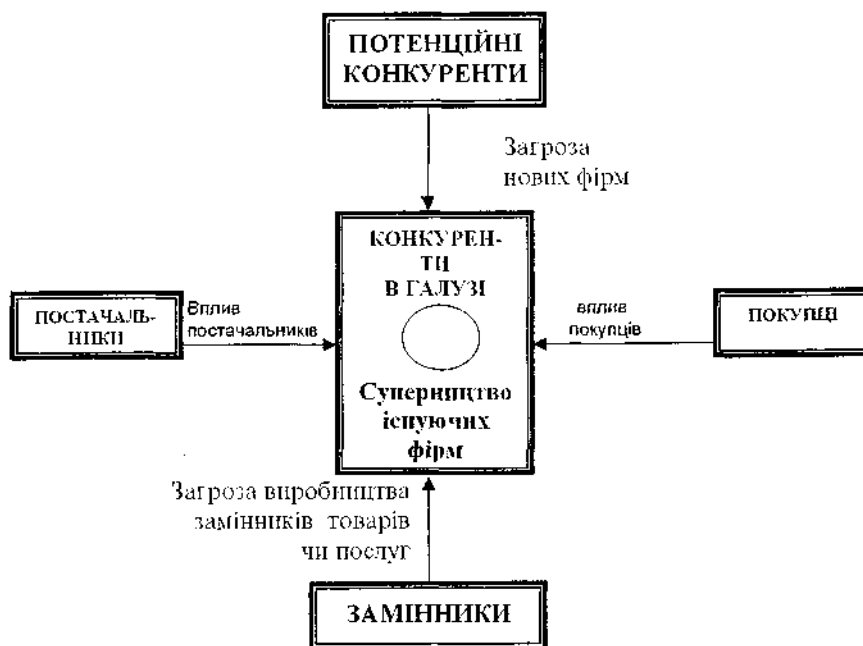
Успіх фірми на міжнародному ринку багато в чому залежить також від принципів діяльності менеджерів, якими можуть бути:

- 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. (Экономическая стратегия фирмы. Учеб пособие. Под ред. А.П. Градова. — 3-е изд. исправ. — СПб..СПЕЦЛИТ, 2000, с.380-384). Таким чином, місце підприємства на міжнародному ринку визначається різними чинниками, дія яких повинна бути врахована при виході підприємства на міжнародний ринок.

## **5. Трансформація відносин конкуренції у суспільстві, яке базується на знаннях.**

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

Конкуренція в галузі виростає з фундаментальної економічної структури останньої і означає щось значно більше, ніж поведінка існуючих конкурентів. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників, які показані на схемі 1.2.



**Схема 1.2.** Чинники галузевої конкуренції

Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється в показниках довгострокової віддачі інвестованого капіталу. Не всі галузі мають однаковий потенціал. Вони істотно відрізняються за своєю граничною прибутковістю, оскільки відрізняється сукупний вплив чинників конкуренції. Ці чинники коливаються від інтенсивних у таких галузях, як виробництво автомашин, паперу та сталі (де жодна фірма не отримує великих прибутків), до відносно несуворих у таких сферах, як нафтовидобувне устаткування та послуги, виробництво косметики і предметів туалету (де високі прибутки одержує багато фірм). (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи 1998.— С. 20-21).

Хоча основною одиницею аналізу конкурентоспроможності економіки країни є галузь або група сполучених галузей (кластер), по суті, піднесення економіки досягається одночасним розвитком багатьох різних галузей.

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



Для побудови абстрактної моделі зростання національної економіки виділяють стадії конкурентоспроможності. Кожна стадія характеризується своїм набором галузей і своєю стратегією розвитку фірм. Ці стадії розрізняються за специфічними джерелами досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку. Стадії також суттєво розрізняються за рівнем державного втручання в економіку і основним напрямком економічної політики.

При віднесенні національної економіки до тієї чи іншої стадії за основу приймають рівень розвитку галузей, які беруть участь у міжнародній конкуренції, хоча процес конкуренції в галузях, які орієнтовані на внутрішній ринок, теж охоплюється цим поняттям. Разом з тим, проходження кожною країною всіх стадій не є неминучим.

Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності.

Наприклад, в таких різних країнах, як США і Німеччина є галузі, які зберігають свої позиції у конкурентній боротьбі виключно завдяки природним багатствам, в той час як конкурентоспроможність передових галузей спирається на більш стійкий та складний фундамент.

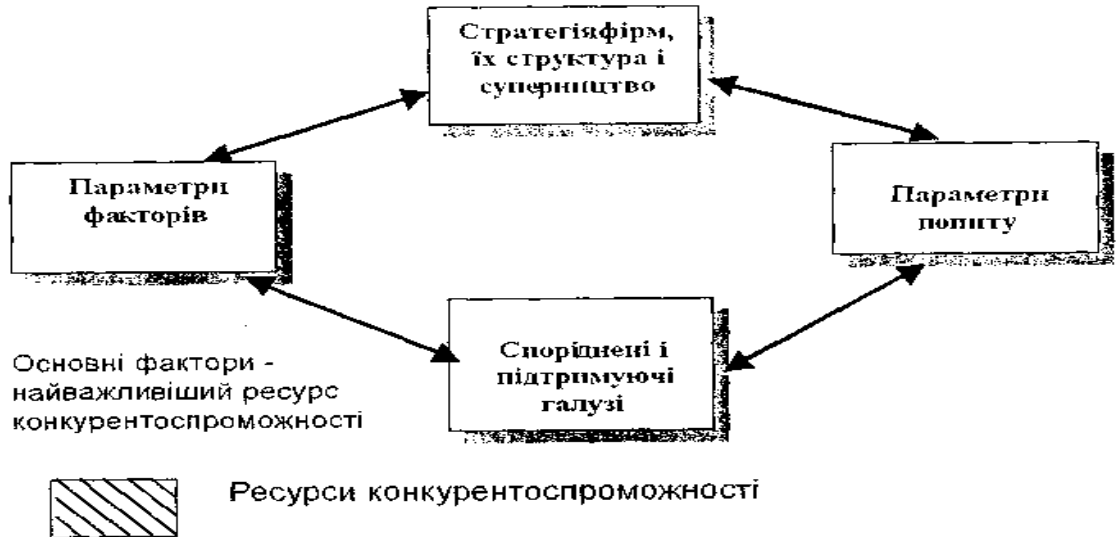
Виділяють чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, які визначають її розвиток в окремі періоди часу: — це фактори виробництва, інвестиції, нововведення і багатство. На перших трьох стадіях відбувається зростання 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.

#### 1. 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 (схема 1.3).



**Схема 1.3. Національна економіка, яка визначається станом факторів.**

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

Володіння великими запасами природних ресурсів може забезпечити високий дохід на душу населення на протязі досить тривалого періоду, але не є достатньою підставою для стійкого зростання економіки. По суті, ні одна краща не минула даної стадії розвитку економіки.

## 2. Розвиток конкуренції на основі інвестицій.

На цій стадії конкурентна перевага економіки базується на готовності і здатності національних фірм до агресивного інвестування. Фірми вкладають кошти у 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 сег-

ментів. Але лідери міжнародної конкуренції зазвичай не продають техніку останнього покоління. А тому здатність національної економіки не тільки сприйняти але й покращити зарубіжну технологію є суттєвою і вирішальною умовою досягнення даної стадії конкурентоспроможності.

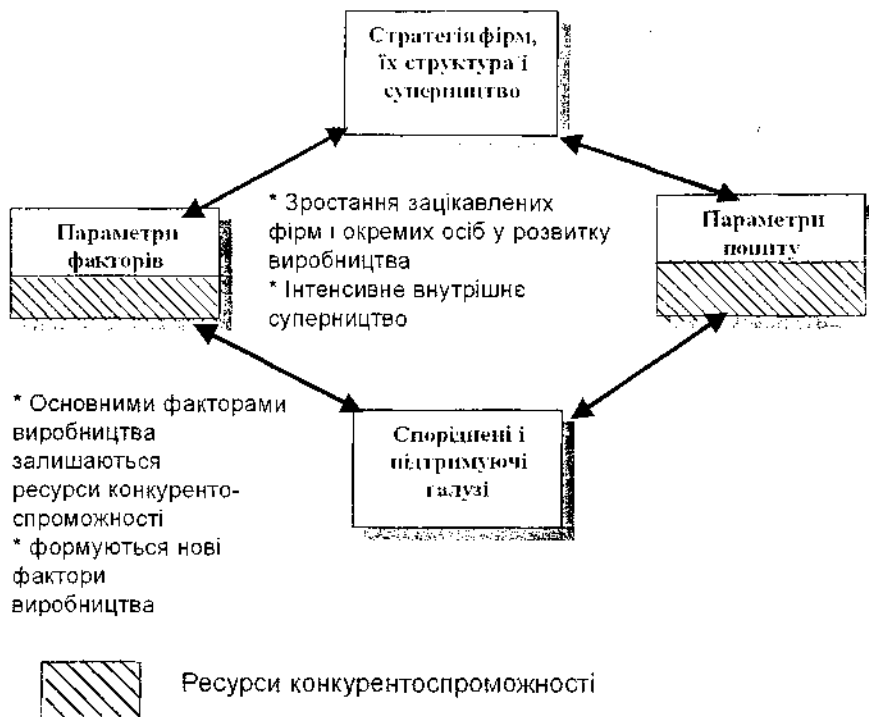
На цій стадії ресурсами підвищення конкурентоспроможності є покращання факторів, а також стратегія, структура і суперництво фірм (схема 1.4).

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

### 3. Розвиток конкуренції на основі нововведень.

Ця стадія характеризується наявністю всіх складових конкурентного "ромбу" у широкому колі галузей (схема 1.5). Всі елементи, які визначають конкурентоспроможність знаходяться в дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки.

Сукупність галузей, в яких національні фірми можуть успішно конкурувати, суттєво розширюється. У всіх крупних кластерах розвиваються галузі обслуговування світового класу. Забезпечення конкурентних переваг стає більш рідкісним явищем.



**Схема 1.4.** Національна економіка на стадії інвестицій.

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

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

Конкуренція на основі нововведень може мати місце в країнах, які знаходяться на різних рівнях розвитку економіки. Так, Великобританія досягла стадії нововведень в першій половині XIX ст., США, Німеччина і Швеція — у межах декількох десятиліть на рубежі XX ст. Італія і Японія — у 70-х роках XX ст.

#### 4. Конкуренція на основі багатства.

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

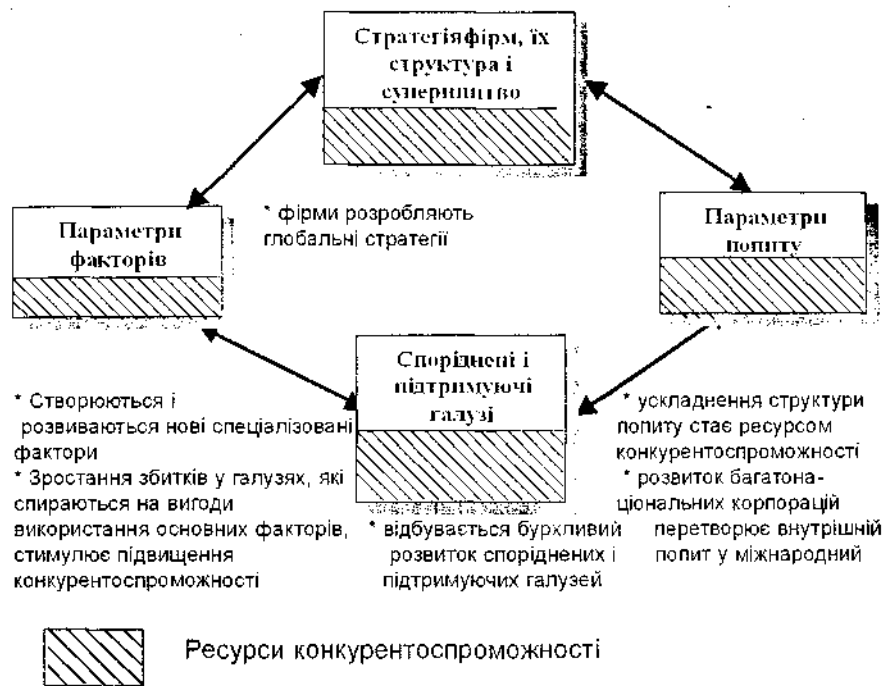


Схема 1.5. Національна економіка на стадії нововведень.

На даній стадії фірми з ряду причин починають поступатися своїми позиціями у міжнародній конкуренції.

Одним із симптомів переходу до цієї стадії є зростання кількості злиття і придбання фірм. Компанії, які мають надлишок готових грошей, обминаючи ризик заснування нових фірм. Поглинання створюють ілюзію прогресу без створення фірм або посилення конкурентоспроможності існуючих. Часто-густо вони ще більше уповільнюють нововведення (схема 1.6).

Явні ознаки того, що економіка ввійшла у стадію багатства, може довго 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

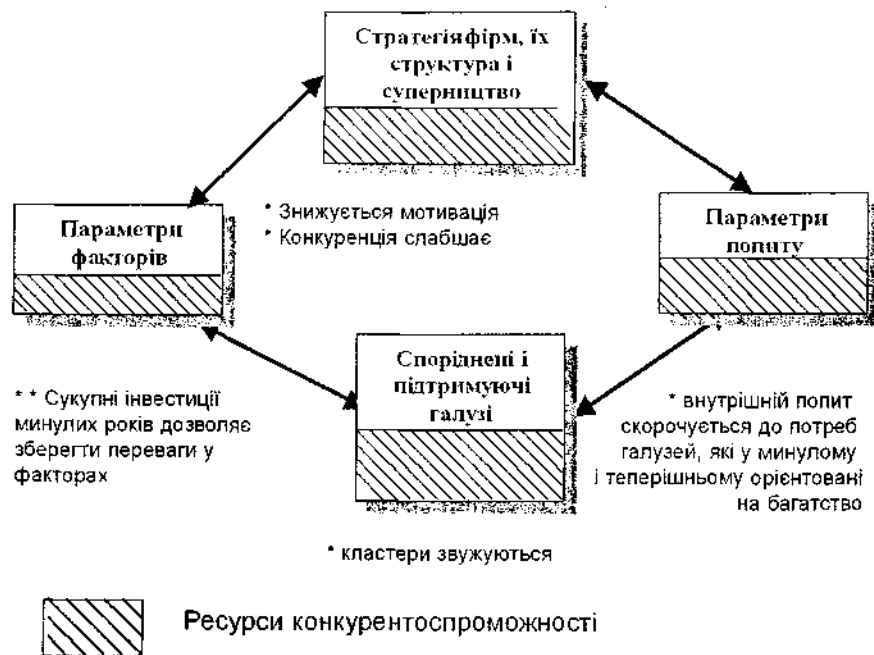


Схема 1.6. Національна економіка на стадії багатства.

здатні підтримувати стійке зростання конкурентоспроможності, недостатньо для забезпечення зростання рівня життя населення.

Деякий час тому економіка Великобританії ввійшла в стадію багатства, а наприкінці 80-х років деякі інші країни досягли цієї стадії або наблизилися до неї впритул.

Перехід від однієї стадії до іншої визначається такими основними умовами:

**Механізм формування факторів виробництва.** Добре функціонуючі механізми, які створюють і покращують фактори, забезпечують основу для конкурентної переваги більш високого порядку.

**Мотивація.** Для переходу від стадії до стадії потребуються робітники і керівники, які зацікавлені у збільшенні тривалості робочого дня, більш високих заробітках, пошуку шляхів для зростання прибутку фірми, створення нових та більш крупних компаній.

**Внутрішня конкуренція.** Жвава внутрішня конкуренція у великій кількості галузей необхідна для стимулювання нововведень і піднесення конкурентоспроможності.

Вдосконалення 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.

Окремі факторні труднощі. Окремі несприятливі умови менш розвинутих факторів стимулюють зусилля на користь підвищення продуктивності і конкурентоспроможності на більш високий рівень.

Здатність до створення нового бізнесу. Перехід до кожної нової стадії вимагає наявності ефективних механізмів створення нового бізнесу або шляхом змін в існуючих фірмах, або шляхом організації нових. Це необхідна і суттєва риса здорової конкуренції.

Всі ці складові процесу вдосконалення взаємозалежні, а тому необхідною є наявність всіх цих сил (Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. и с предисловием В.Д. Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 1993. — С. 585-604).

Таким чином, розгляд вищевикладених питань створює можливість для визначення предмету і задач вивчення даного курсу.

Назва курсу означає, що в його основі знаходиться така сторона діяльності підприємства (організації) або фірми, як міжнародна конкурентоспроможність та як здійснюється управління цією діяльністю.

Виходячи з цього, предметом курсу "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)" є система економічних відносин, яка застосовується для підтримання і регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій). Цим підкреслюється положення про те, що стихійний характер міжнародної конкурентоспроможності певним чином регулюється на рівні окремих підприємств. Тобто відбувається управління цим процесом.

Що ж включається в поняття "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)?"

Це поняття означає — застосування певного комплексу заходів з боку держави і окремих підприємств, спрямованих на подолання негативних наслідків конкуренції і досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Такий комплекс заходів складається з відповідних законодавчих актів і програм, які повинні забезпечити підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

На цій основі кожне підприємство, яке діє в умовах ринкової економіки розробляє стратегію своїх дій, спрямовану на досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку. Атому питання стратегії міжнародної конкурентоспроможності знаходяться в центрі уваги даного курсу.

З цього випливає, що основними задачами вивчення даного курсу є не тільки засвоєння певних теоретичних положень, але й оволодіння практичними навичками досягнення конкурентоспроможності при виході підприємств на міжнародний ринок. Для цього застосовуються різні форми навчального процесу — лекції, семінарські заняття, виконання індивідуальних завдань, розігрування ситуацій, тестування на ЕОМ тощо.

#### **Запитання для самоконтролю :**

1. В чому полягає сутність поняття "конкуренція" ?
2. Які Ви знаєте чотири класичних моделі конкуренції і в чому їх сутність?
3. Назвіть п'ять сил конкуренції та розкрийте їх зміст.
4. Визначте позитивні і негативні риси конкуренції.
5. В чому полягають особливості міжнародної конкуренції?
6. В чому полягає сутність понять конкурентоспроможність і міжнародна конкурентоспроможність?
7. Визначте основні принципи міжнародної конкурентоспроможності.
8. Якими ознаками характеризується ринок як система соціально-економічних відносин щодо товарного обміну?
9. Якими причинами зумовлюється елементний склад ринку?



10. Чим пояснюється існування міжнародного ринку?
11. Що таке ніша ринку і від чого залежить її вибір?
12. Дайте характеристику підприємства як суб'єкту господарювання.
13. Які види добровільних об'єднань можуть створювати підприємства?
14. Якими основними чинниками визначається місце підприємства (фірми) на міжнародному ринку?
15. Від чого залежить успіх фірми на міжнародному ринку?
16. Які основні чинники визначають стан галузевої конкуренції?
17. Охарактеризуйте чотири стадії конкурентоспроможності національної економіки.
18. Якими основними умовами визначається перехід від однієї стадії до іншої?
19. В чому полягає предмет курсу "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)?"
20. В чому полягають основні задачі вивчення даного курсу?

## **Тема 2.**

### **Методологічні засади управління конкурентоспроможністю**

#### **Основні питання теми:**

##### **I. Основні питання:**

1. Конкурентоспроможність на макро-, мезо- та мікрорівнях. Поняття конкурентоспроможності підприємства.
2. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт оцінювання, прогнозування, управління.
3. Чинники формування та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства.
5. Користувачі інформації про конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові поняття і терміни:** міжнародне конкурентне середовище підприємства, маркетингове середовище підприємства, середовище монополістичної конкуренції, середовище олігополістичної конкуренції, середовище чистої монополії, конкурентоспроможність товару, споживча цінність товару.

## 1. Конкуренентоспроможність на макро-, мезо- та мікрорівнях. Поняття конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється. А тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється у застосуванні певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Виходячи з цього, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємств слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства.

Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюють з його маркетинговим середовищем, яке включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) і споживачем продукції, хоча конкурентні відносини мають свою специфіку. Вони визначають багато які маркетингові характеристики: обсяг продаж, ціни, умови реалізації тощо. Особливості конкурентного оточення визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому. Через призму взаємовідносин між підприємствами найчастіше проявляються зміни, які відбуваються на ринку, тому що саме суперництво є основною рушійною силою ринкових процесів.

Особливості конкурентного середовища підприємства визначаються типом конкуренції на даному ринку. Для визначення його особливостей доцільно співставити характеристики раніше розглянутих чотирьох моделей конкуренції з основними параметрами ринку. Додатковими критеріями для визначення переважної моделі конкуренції, яка реалізується на ринку можуть бути пріоритети маркетингової політики підприємства. Для різних моделей конкуренції вони мають специфічні особливості. (Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — С. 26-28).

**Середовище досконалої (чистої) конкуренції.** При цьому типі конкуренції ринок характеризується чотирма основними рисами: по-перше,

продукція фірм ідентична, а тому покупцям байдуже, продукцію якої фірми їм купувати. Покупець не бажає платити конкретній фірмі ціну більшу, ніж він платить її конкурентам. Тобто різниця в цінах — єдина причина, за якої покупець може надати перевагу певному продавцю.

По-друге, в умовах досконалої конкуренції ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару. А тому рішення будь-якої фірми знизити або підвищити обсяг виробництва не впливає помітно на ціну товару.

По-третє, на ринку досконалої конкуренції всі види ресурсів повністю мобільні. Не існує суттєвих обмежень, щодо свободи фірм входити в ринок або виходити з нього. Ресурси досить легко переміщуються з одного виду діяльності в інший. У зв'язку з появою нових можливостей зайнятості і великої заробітної плати робітники бажають і мають можливість переїжджати з одного регіону в інший.

По-четверте, досконала конкуренція характеризується станом досконалого знання. Рішення приймаються в умовах визначеності. Фірми точно знають функції доходів та витрат, їм також відомі ціни всіх ресурсів і різні технології, які можуть бути використані для виробництва продукції. Споживачі поінформовані про ціни всіх фірм. Ринкова ціна на продукцію, яка превалює, встановлюється шляхом взаємодії ринкового попиту і ринкової пропозиції (Артур Томпсон, Джон Формбі. Экономика фирмы / Пер. с англ. — М: ЗАО "Издательство БИНОМ", 1998. — С. 284-285).

**Середовище монополістичної конкуренції.** Такий тип конкуренції передбачає необхідність вирішення наступних задач у маркетинговій політиці підприємства:

1. Створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва. Така спроба буде найбільш вдалою, якщо підприємство зможе здійснити:

- технологічний прорив, який дозволить різко здешевити випущену продукцію;

- підвищити ступінь стандартизації потреб ринку за рахунок створеній нової продукції, яка задовольняє різноманітні споживчі уподобання і на цій основі відволікає споживачів від індивідуальних замовлень;
- придбання дрібних компаній для досягнення критичної маси і за допомогою цього подолання порогу, за яким створюється можливість реалізувати переваги масштабного виробництва;
- використання системи привілеїв і торгівлі фірменими товарами для ринків збуту достатньо великих для того, щоб реалізувати ефект економії на масштабі.

2. Виключення зайвих витрат. Якщо цінова конкуренція є інтенсивною і прибуток постійно знаходиться під загрозою, виробництво, яке базується на низьких накладних витратах, використання некваліфікованої праці, на жорсткому контролі запасів і, в цілому — на строгому додержанні політики виключення зайвих витрат, може дозволити підприємству зайняти кращу позицію для ведення цінової гри, а також сприяти підвищенню рентабельності вище середньо галузевого рівня.

3. Інтеграція з ланками, яких не вистачає у технологічному ланцюгу "проектування - виробництво - реалізація" продукції.

Пряма інтеграція (у напрямку доведення продукції до кінцевого споживача), зворотня (в напрямку створення умов і передумов для виробництва продукції"), а також селективна (вибіркова) інтеграція може розширити сферу впливу підприємства і бути вигідною для споживача.

4. Спеціалізація на конкретному типі товару. В умовах, коли підприємство зацікавлене у виробництві широкого асортименту різних виробів, стратегія обслуговування окремого сегменту, яка заснована на спеціалізації у виробництві певної частини всього асортименту може принести значний дохід.

5. Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців. Підприємство може спробувати справитися з інтенсивною монополістичною конкуренцією шляхом спеціалізації на обслуговуванні споживачів, які не

чутливі до ціни, зацікавлені в додатковому сервісі або в інших особливих умовах, на основі виконання індивідуальних замовлень.

6. Активні дії на регіональному ринку. Підприємству, яке діє в умовах монополістичної конкуренції досить складно швидко захопити значну частину всього ринку. А тому воно може реалізувати цю мету на локальному, місцевому ринку.

**Середовище олігополістичної конкуренції.** Особливості олігополістичного ринку визначають ряд можливих напрямків конкурентної боротьби, серед яких на практиці найчастіше реалізуються такі:

1. Агресивна реакція на зміни цін. В таких умовах основним завданням підприємства є постійне слідкування за змінами цін конкурентів. Зміна цін негайно повинна бути вирівняна таким чином, щоб перешкодити конкуренту, який знижує ціну, захопити додаткову частку ринку.

2. Організація таємних альянсів. В умовах олігополії невелика кількість конкурентів сприяє створенню таємних альянсів. Це проявляється в тому, що підприємства досягають негласної угоди про фіксацію цін, розподілу ринків або іншим чином обмежують конкуренцію між собою. Для конкурентів узгодження однакової ціни дозволяє здобувати максимальний прибуток та уникати зайвих витрат на "цінову війну". Для споживачів результат буде таким, якби на ринку замість декількох підприємств діяла одна чиста монополія.

Але організація таємних альянсів не завжди можлива з ряду причин:

велика різниця у втратах олігополістів, яка перешкоджає встановленню однакової ціни;

відповідна цінова реакція з боку підприємств, які не беруть участі у таємній змові;

суттєві витрати на блокування входження у галузь, для того, щоб нові конкуренти не збільшували ринкову пропозицію;

дія антимонопольного законодавства.

Лідерство у цінах. Засіб, який дозволяє олігополісту координувати свою цінову політику, не вступаючи в таємні альянси.

При такому варіанті за змінами цін провідного підприємства галузі майже автоматично настає зміна цін інших підприємств. Ціновий лідер, як правило, не реагує змінами цін на невеликі повсякденні зміни у попиту і пропозиції. Підвищення ціни відбувається лише при суттєвих змінах витрат виробництва у всій галузі внаслідок підвищення цін на сировину, електроенергію, підвищення податків, заробітної плати тощо;

4. Активна нецінова конкуренція визначається неможливістю досягати бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, тому що конкуренти можуть швидко і легко відповісти на зниження і підвищення цін. Одночасно значні фінансові можливості олігополіста дозволяють йому проводити широкомасштабну рекламу і просування товарів на ринку, що дає значні результати та дозволяє уникнути "цінової війни".

**Середовище чистої монополії.** Існуюче теоретичне положення про те, що чиста монополія ні в яких формах не стискається з конкуренцією і повністю контролює ціну виробленої продукції, в реальній дійсності не зовсім точне. На практиці монополіст змушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища на ринку. При цьому проводяться такі заходи:

1. Підвищення вхідних бар'єрів у галузь. Чим вище прибуток монополіста, тим сильніше небезпека потенційної конкуренції. Якщо бар'єри в галузь не є нездоланими, то завжди існує можливість проникнення в галузь нових підприємств. А тому монополіст намагається створити такі умови, при яких вхід в бізнес, що "охороняється" буде заблоковано, наприклад, юридичними нормами.

2. Конкуренція з нововведеннями у суміжних галузях. Такими нововведеннями можуть бути: оновлення товарного асортименту, поява нових технологій, скорочення життєвих циклів продукції, що виробляється. В таких умовах монополіст повинен бути готовим до протидії

нововведенням, які можуть дестабілізувати його позицію на ринку. Це примушує його постійно аналізувати можливості якісного вдосконалення продукції, запровадження нових технологій, зниження цін та застосування інших заходів, які запобігають діям потенційних конкурентів.

3. Протидія товарам-замінникам. Монополізувати виробництво всіх товарів-замінників практично неможливо. А тому монополіст змушений вести гостру конкурентну боротьбу для того, щоб захистити унікальність власної продукції та виключного права на її виробництво.

4. Для монополіста, який діє на міжнародному ринку, конкуренція з імпортною продукцією неминуха. В умовах вільної зовнішньої торгівлі підприємство, яке монополізувало виробництво в масштабах однієї країни, не буде захищено від конкуренції і не доб'ється абсолютного контролю над ринком. Продукція іноземного виробництва завжди буде серйозним дестабілізуючим фактором.

В цілому можна виділити 6 основних факторів конкурентного середовища підприємства (схема 2.1).

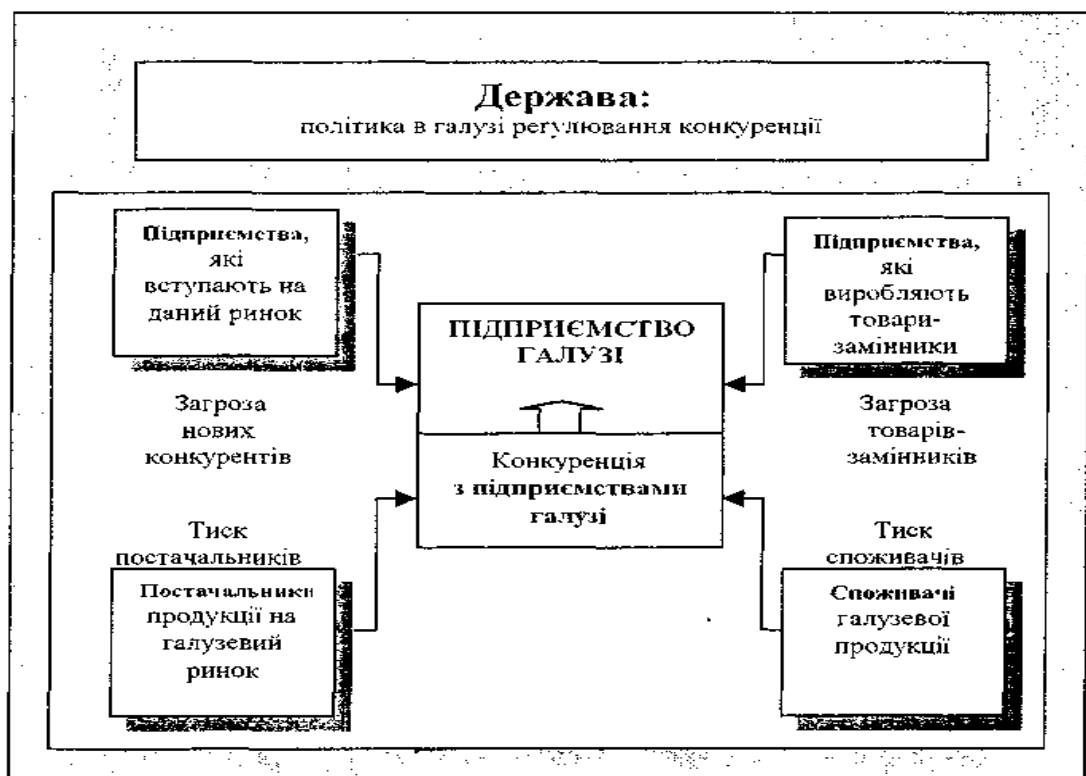


Схема 2.1. Структура конкурентного середовища підприємства.

В таблиці відзначені такі фактори:

держава та її політика в галузі регулювання конкуренції;  
підприємства, які вступають на ринок і які загострюють конкурентну боротьбу;  
споживачі продукції, які чинять тиск на підприємства галузі;  
поставщики 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 (Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М: Центр экономики и маркетинга, 1996. — С. 26-32).



## 2. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт оцінювання, прогнозування, управління.

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

**Характеристика державної політики у галузі регулювання конкуренції.** При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи:

1. Антимонопольна політика, яка визначає засоби і методи контролю і обмеження існуючих природних і державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до примусового розкрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою попередження появи нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами і заробітної платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу у даній галузі.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Переважний тип виробництва в галузі і пов'язаний з ним рівень галузевої собівартості. Низький рівень галузевої собівартості при крупномасштабному виробництві може стати суттєвим захистом від появи нових конкурентів. Але в деяких випадках крупномасштабне виробництво сприяє зниженню рівня "вхідного бар'єру": за рахунок високого ступеня стандартизації продукції, яка перешкоджає задоволенню специфічних потреб споживачів та ін.

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

Доступність каналів розподілу продукції. Освоєність ринку означає, що мережа оптової і роздрібної торгівлі, а також інші форми каналів розподілу

продукції вже зайняті конкурентами. На практиці це примушує кооперуватися з існуючими підприємствами по збуту продукції, або створювати власні канали розподілу. Це зменшує рентабельність продаж в період становлення підприємства і полегшує задачу галузевих конкурентів щодо виживання новачків.

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

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

6. Фактори, які визначають високий рівень собівартості у підприємств, що входять у галузь і не пов'язані з масштабом виробництва. Це можуть бути такі фактори:

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

утруднений доступ до використаної сировини;

зайнятість найбільш вигідних з точки зору ринкової кон<sup>4</sup> юнк-тури 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 покупок. 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 покупок 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 обширну інформацію про продукцію, яка виробляється в галузі. Найбільш повна інформація про вироблену в галузі продукцію збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі.

8. Висока 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, вибирати 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 зміцнює 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 закутається і, внаслідок, повністю залежить від поставок ззовні.

**Оцінка загрози з боку товарів-замінників.** І які 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 виробляемого товару;  
обсяг виробництва товарів-замінників;  
різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх.

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

Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов 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 конкурентами та інтенсивність конкуренції**. Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами зазвичай користуються показником, який відображає ступінь концентрації виробництва галузі. Такий показник дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку і є величиною, зворотною до інтенсивності конкуренції. Для розрахунку використовується так званий чотирьох частковий показник концентрації ( $CR_4$  — Concentration Ratio)

$$OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4$$

$OP_i$  — обсяг реалізованої продукції  $i$ -го підприємства (у певній

валюті)

$OP$  — загальний обсяг реалізації продукції завданого асортименту (у валюті)

$OP_i = \text{MAX}(OP_i)$ , для усіх  $i = 1:p$   $OP_i = \text{MAX}(OP_i / OP_i)$ , для усіх  $i = 1:(p-1)$   $OP_3 = \text{MAX}(OP_i / OP_i, OP_i)$ , Для усіх  $i = 1:(p-2)$   $OP_4 = \text{MAX}(OP_i / OP_i, OP_2, OP_i)$ , для усіх  $i = 1:(p-3)$   $p$  — загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку. Так, з 1968 по 1984рр. цей показник використовується департаментом США для оцінки ступеня концентрації товарних ринків. У випадку, якщо  $CR_n$  перевищував 0,75 (75%) запроваджу-вались обмеження на злиття (поглинання) підприємств, тому що даний ринок розглядався як об'єкт монопольної практики.

Тепер коефіцієнти концентрації розраховуються і відслідковуються національною статистикою США і Франції для 4,8, 20, 50,100 провідних підприємств ринку. В Німеччині, Англії і Канаді для 3,6, 10. З середини 80 років  $CR_n$  став використовуватися і в країнах Східної Європи, зокрема, в Угорщині і Польщі. (Яковлев А. Статистическая оценка уровня монополизации производства. — "Вестник статистики", 1990. — №9. — С. 39-44).

**Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції.** При-скорене зростання ринку навіть при рівних потужностях конкурентів може усунути багато які протиріччя між підприємствами за рахунок задоволеності їх темпами розвитку. Наприклад, високі темпи на ринках, які швидко розвиваються і які забезпечуються зростаючим попитом і пропозицією товарів, відсувають на задній план проблеми конкуренції. Це відбувається, головним чином, через те, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не за рахунок конкурентів, а за рахунок збільшення кількості споживачів або обсягів (кратності) покупок вже існуючими споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції падає.

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

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

$$R_p = \frac{\Pi}{O_p} \cdot 100\%$$

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

Для зручності проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках (сегментах ринку) і оцінки їх привабливості (з



точки зору конкурентної активності) може бути корисним оперування узагальненою характеристикою інтенсивності конкуренції. Крім бази порівняння вона дає можливість уточнити результати аналізу окремих елементів конкурентного середовища підприємства і більш послідовно підійти до формування спеціального аналітичного звіту (Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. —С. 32-45).

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 факторах, як асортимент продукції, вартість транспортних витрат тощо. І, навпаки, глобалізація сприяє розширенню географічних меж світових ринків і зменшенню можливості їх монополізації.

### **3. Чинники формування та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються наступними принципами:

протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку; <\* урахування особливостей різних сегментів ринку;

квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;

переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку.

Принцип протилежності цілей і засобів при управлінні конкурентоспроможністю товару означає, що конкурентоспроможність товару як економічну категорію слід розглядати у двоїстому аспекті, тобто необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цілі яких взаємопов'язані, але протилежні: для виробників важливими є параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача — параметри, які впливають на споживчі якості продукції (товару). Ці відносини можна виразити у матриці протилежності цілей і засобів у процесі товарно-грошового обміну між суб'єктами ринкових відносин (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Матриця протилежності цілей і засобів у процесі оцінки конкурентоспроможності продукції**

Суб'єкти	Фактори конкурентоспроможності	
	Якість	Ціна
Виробник	1. Якість процесу виробництва продукції (засіб)	3. Витрати, пов'язані з виробництвом продукції (ціль)
Споживач	2. Якість продукції (ціль)	4. Витрати, пов'язані із споживанням продукції (засіб)

Для покупця метою здійснення покупки товару є придбання її якості — здатності задовольняти конкретні потреби (квадрант 2 матриці), вартість факторів, які задовольняють дані потреби (квадрант 4 матриці). Кожний споживач при виборі конкретного товару, намагається досягти оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей і витратами на її придбання і використання, тобто отримати максимум споживацького ефекту на одиницю витрат. З точки зору виробника корисність товару визначається витратно-ціновими факторами. А тому у довгостроковій перспективі метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації товару і власними витратами на його виробництво (квадрант 3).

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

Принцип урахування особливостей різних сегментів ринку заснований на багатій практиці ринкових відносин, яка показала, що споживачі по різному реагують на один і той же товар і з одними і тими ж властивостями. Кожний споживач оцінює рівень конкурентоспроможності товару у відповідності із власними уподобаннями і фінансовими можливостями. Однак сукупний попит певної групи споживачів концентрується, як правило, навколо деякого рівня якості і ціни товару. А тому, виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за

допомогою відносно невеликого асортименту задовольнити попити суттєвої частини споживачів. Вважається оптимальним сегмент ринку, до якого відносяться 20° о споживачів, які купують приблизно 80° о товару.

Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури полягає в тому що конкурентоспроможність товару — це поняття відносне, яке прив'язане не тільки до конкретного ринкового сегменту, але й до певного моменту часу. При незмінності якісних і вартісних характеристик товару його конкурентоспроможність може змінюватися у досить широкому діапазоні на протязі нетривалого періоду часу.

Для уникнення внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності товару, необхідно розглядати такий період часу, на протязі якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо.

Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку заснований на припущенні того, що поведінка кожного суб'єкта ринкових відносин — або споживача або виробника — розглядається як серія взаємопов'язаних раціональних дій із заздальгідь визначеною метою.

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

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

Нераціональний попит означає, що частина сукупного попиту обумовлена іншими факторами, які не пов'язані з якістю товару (наприклад, психофізіологічні, соціокультурні, інстинкти, задоволення тощо) (Лобанов М.М. Осипов Ю.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции. "Маркетинг- в России и за рубежом", 2001. — №6. — С. 53-57).

Після визначення основних принципів оцінки конкурентоспроможності товару слід перейти до визначення показника конкурентоспроможності товару.

Конкурентоспроможність (К) у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту (Е) 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:

$$K = \frac{E}{C_{\text{спож}}} - \max.$$

-Цсяож

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

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

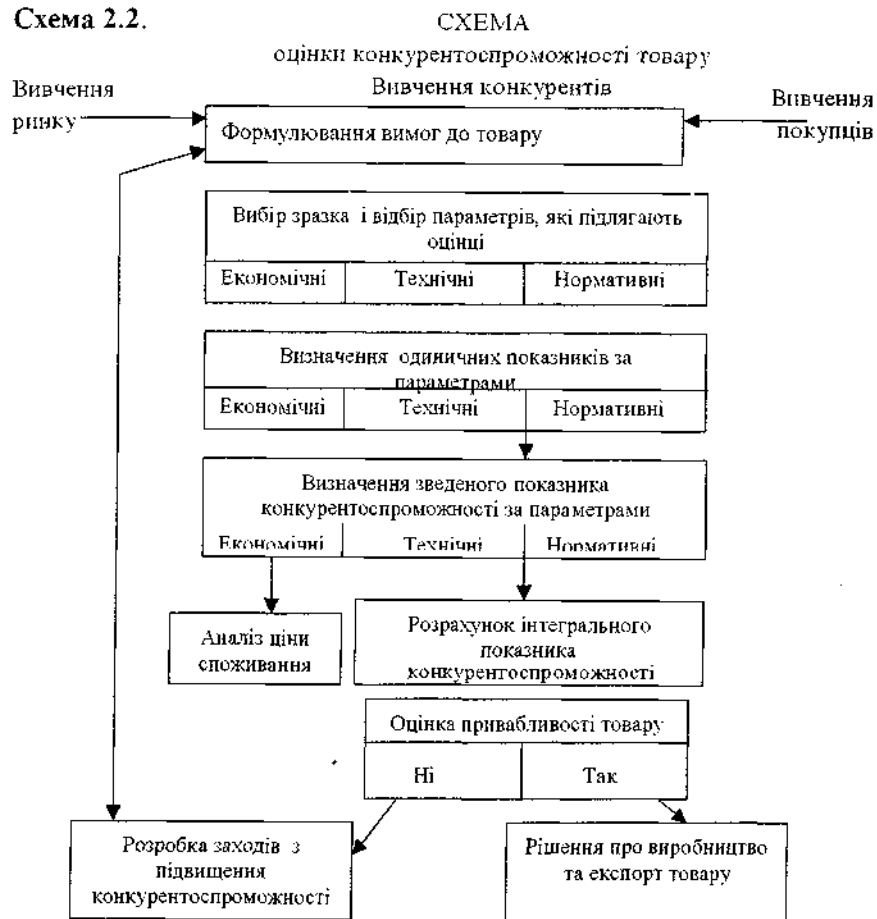
- а) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;
- б) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів;
- в) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару (схема 2.2).

Одним з найбільш відповідальних моментів аналізу конкурентоспроможності товару є вибір зразка. Помилка на цьому етапі може

привести до викривлення результатів всієї роботи. Зразок повинен належати до тієї ж групи товарів, що й вибір, який аналізується. Він повинен бути найбільш показовим для даного ринку, як такий, що завоював найбільшу кількість переваг покупців.

Розглянемо це положення на конкретному прикладі. АТ "Укрімпекс" продає невеликі вантажівки моделі "Форд-Отосан" турецького збирання вантажопідйомністю 1,1т. Припустимо, що ми виступаємо на ринку легких вантажних автомобілів у класі вантажопідйомністю 0,5-1,5т. з автомобілем вантажопідйомністю 1,4т. Для оцінки конкурентоспроможності вибираємо аналог, який відрізняється від нашого виробу лише вантажопідйомністю — 1,1 т. Відміна не досить суттєва. На конкурентному ринку, наприклад у Туреччині, обсяг попиту на цей клас автомобілів складає 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.

Схема 2.2.



53

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

"Жорсткі" параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу. Це — технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам.

"М'які" параметри характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. Останнім часом зростає значення "м'яких" параметрів.

Після визначення набору споживацьких параметрів встановлюють їх ієрархію. При цьому 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, заснований 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 їх дані. Кожний "жорсткий" параметр має певну величину, яка вимірюється в одиницях: кіловатах, метрах і т.п. Ступінь задоволення виражають у формі процентного відношення фактичної величини параметру до тієї величини, за якої потреба задовольняється на 100%. Наприклад, пропонується машина для розфасовки продуктів, яка має продуктивність 100 розфасовок за хвилину, а споживачеві потрібна продуктивність 400 операцій за хвилину. Таким чином, потреба за даним параметром задовольняється тільки на 25%. Такий розрахунок проводять за всіма кількісно оціненими параметрами і одержують для кожного параметричний індекс.

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

При виході з новим товаром на міжнародний ринок слід добиватися того, щоб інтегральний показник відносної конкурентоспроможності (К) виробу у відношенні до зразка був більше 1, тобто  $K > 1$ . (Соколенке С.І. Сучасні світові ринки та Україна. — К.: Демос, 1995. — С. 21-26).

Після визначення конкурентоспроможності товару визначають і конкурентоспроможність фірми. Конкурентоспроможністю фірми необхідно

керувати. При цьому конкурентоспроможність фірми визначають за формулою:

$$КС_{\phi} = КС_{в}P_{м,дс}$$

$КС_{в}$  — конкурентоспроможність виробу

$P_{м}$  — рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміни попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами) (Г.І. Іспірян, А.К. Нгуен. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку. "Легка промисловість", 1999. — №1-2. — С. 66-67).

Конкурентоспроможність товару органічно пов'язана з його споживчою цінністю, яка виявляється у порівнянні з товарами конкурентів. На практиці зазвичай виділяють три головних напрямки оцінки конкурентних властивостей виробу:

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

Технічну досконалість виробу вимірюють за допомогою оцінки його технічного рівня відносно до зразка.

Наприклад, для тракторів технічний рівень оцінюється за такими характеристиками:

- показники призначення: тяговий клас; питома витрата палива при найбільшій тяговій потужності; потужність двигуна, швидкість руху трактора та ін.;
- показники надійності: ресурс до першого капітального ремонту відповідно трактора, двигуна, трансмісії, несучої системи тощо;
- показники технологічності: питома конструкційна маса 4 питома металоемкість та ін.;
- показники транспортабельності: габаритні розміри;



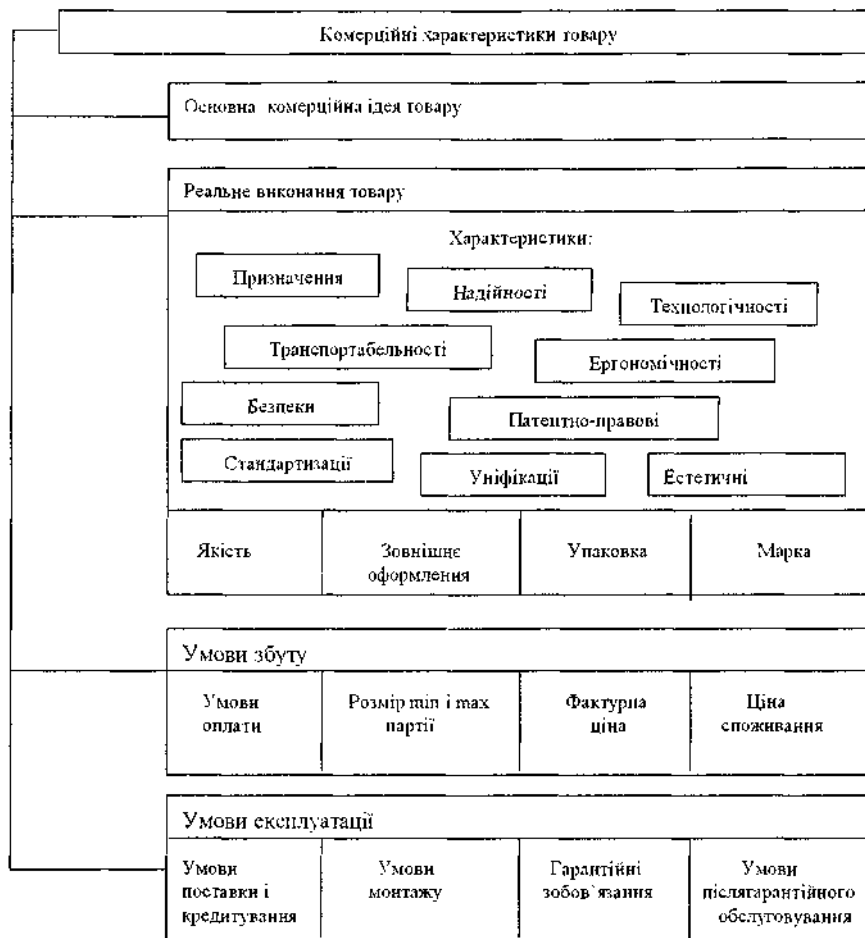


Схема 2.3. Склад комерційних характеристик товару

(Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. — М.: Центр економіки і маркетинга, 1996. — С. 77-79).

ергономічні показники: параметри середовища на робочому місці оператора; параметри вібрації; рівень зовнішнього шуму та ін.;

показники безпеки: шлях гальмування; граничні кути підйому і спуску та ін.;

патентно-правові показники: показники правового захисту і патентної чистоти;

показники стандартизації та уніфікації: коефіцієнт застосовності та ін.;

естетичні показники.

Цінова привабливість товару вимірюється на основі співставлення фактурних цін товарів і цін споживання. Цінова привабливість може бути

уточнена також і в порівнянні якості, упаковки, марки, умов обслуговування та ін.

При співставленні умов реалізації і поставки товару необхідно брати до уваги умови авансування, знижку до ціни, умови платежу і поставки, строки поставки, гарантії та ін.

Всі ці властивості виробу складають комерційну характеристику конкуруючих товарів (схема 2.3).

#### **4. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства.**

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

В останні десятиліття 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.

Для підприємств, які намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості є лише засобом на шляху одержання необхідного сертифікату, 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 ХХст. багаторічний досвід свідчив, що компанії, які зосереджені на забезпеченні рентабельності або прибутку за рік, страждають па короткозорість. Типовими є ситуації, коли при наявності прибутку підприємство є неплатоспроможним, 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 ж 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 — все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість бізнесу стала важливим об'єктом управління. Всі ключові управлінські рішення приймаються з метою збільшення ринкової вартості компанії.

Перед кожним підприємством в міру його розвитку виникають певні проблеми і задачі, рішення яких здійснюється шляхом застосування різних управлінських методик та технологій. Аналіз цих задач дає можливість виявити ключові характеристики або показники конкурентоспроможності, які відображають стан розвитку підприємства.

Перша задача, яка виникає у підприємства, що функціонує в умовах ринку, це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Ця задача 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 звичайна задача 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 інші).

Після вирішення поточних задач виникають задачі другого рівня.

На цьому етапі першою ключовою характеристикою є стратегічність управління. Для вирішення цієї задачі розробляється стратегічна концепція для підприємства і кожного підрозділу.

Наступною важливою задачею 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 так званих 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 задачі. В процесі свого зростання підприємство стикається з так званими проблемами зростання. Симптомами проблем цього рівня можуть бути: ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві; погіршення фінансового стану, зниження загальної організованості та інш. Виникає

задача і з нею чергова характеристика стану підприємства — керованість бізнесу.

Для вирішення цієї проблеми необхідним стає запровадження сучасних технологій. 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.

Все це повинно забезпечити додаткові конкурентні переваги і підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ще одна задача — забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Вирішення цієї задачі дозволить підприємству збільшити свою капіталізацію і, як наслідок, підвищити вартість капіталу, вкладеного власниками.



Схема 2.4. Ключові характеристики стану підприємства

На схемі 2.4. показаний взаємозв'язок характеристик підприємства з його конкурентоспроможністю і якістю менеджменту.

В результаті аналізу цих характеристик можна визначити основні принципи концепції забезпечення КС підприємства (схема 2.5):

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

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

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

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

5. На стратегічному рівні КС підприємства характеризується Інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Конкурентоспроможність продукції є важливим показником КС підприємства тому, що виробництво і збут конкурентноспроможної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати КС підприємства на тактичному рівні. Але, як відмічають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінки і єдиної методики. На Заході немало підприємств користуються власними методиками оцінки.

В методології вартісного підходу до забезпечення конкурентоспроможності важливу роль відіграє власне оцінка вартості підприємства (бізнесу). Як в теорії так і на практиці існує три підходи до оцінки бізнесу:

доходний підхід

порівняльний (ринковий) підхід

затратний (на основі активів) підхід.

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

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінки вартості бізнесу є доходний. Цей підхід заснований на допущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власнику.

Таким чином, головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства

(Кротков А.М., Сленева

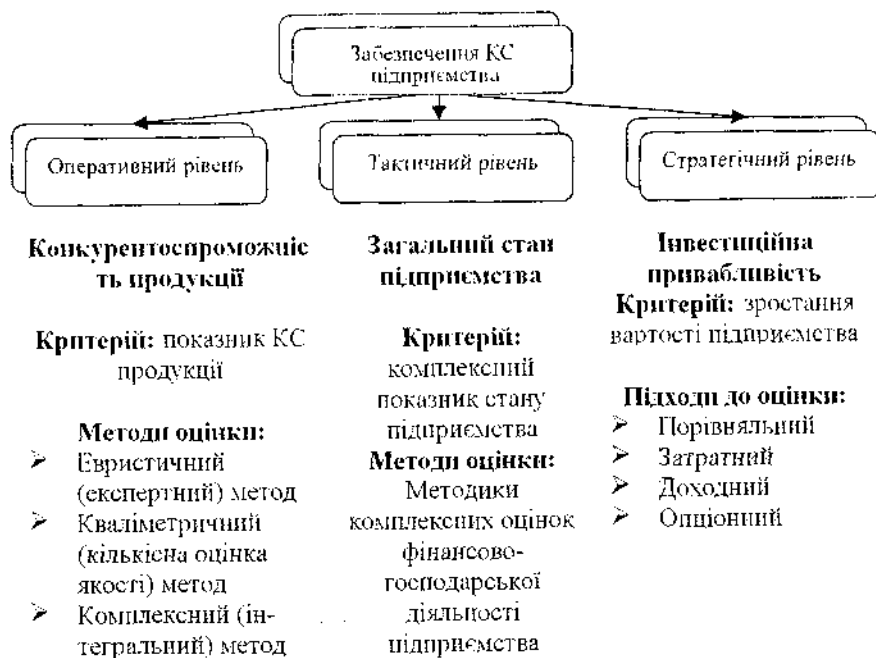


Схема 2.5. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. "Маркетинг в России и за рубежом", 2001. — №6. — С. 59-67).

Вирішальними чинниками високої конкурентоспроможності фірми є:  
 переваги її товару над товарами конкурентів;  
 нижчі витрати і, відповідно, ціни;

переваги над конкурентами щодо рівня управління марке-тингом-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 (Легка промисловість, 1999. — №1-2. — С. 66).

## **5. Користувачі інформації про конкурентоспроможність підприємства.**

Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати тому, що конкуренти не "дрімають".

Для вирішення цієї проблеми, перш за все, необхідно визначити чинники, які сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності.

Якщо фірма-виробник сприяє одержанню інституційним споживачем прибутку, то, таким чином, вона добивається високої конкурентоспроможності своєї продукції.

Прибуток, як відомо, це - різниця між валовим доходом і валовими втратами. Іншими словами, це - сума всіх грошових надходжень, які одержані в результаті діяльності компанії, за відрахуванням тих витрат, яких ця діяльність вимагала. А тому, прибуток і, разом з тим, конкурентоспроможність можуть бути підвищені за рахунок двох чинників: або шляхом зниження витрат, або за допомогою підвищення доходу.

Витрати споживача можуть бути знижені в результаті:

- 1) Зниження ціни товару, який споживається.
- 2) Зменшення вартості його доставки, установки, налагодження та ін.
- 3) Скорочення вартості експлуатації продукту.

Витрати на більшість видів складного устаткування і на деякі прості продукти не завершуються в момент їх купівлі. Наприклад, автомобіль



вимагає догляду, обслуговування, ремонту, може зношуватися з різною швидкістю та ін. Якщо виробник поставляє товар, який знижує витрати при експлуатації то, тим самим, він знижує витрати фірми-споживача.

4) Зниження ризику виготовлення неякісного кінцевого продукту. За рахунок високої якості комплектуючих може бути послаблена небезпека випуску неякісного продукту і знижені викликані цим витрати на гарантійний ремонт та зміну браку.

Такий же важливий вплив як витрати на рівень прибутковості фірми-споживача, має підвищення валового доходу в результаті використання даного товару.

Зокрема, доход споживача може зрости:

1). Через підвищення цін на його готову продукцію, якщо використані комплектуючі:

1 а) Дозволили підвищити якість. Наприклад, нові властивості шин покращили якісні характеристики велосипеда і створили передумови для підвищення його ціни;

1б) Дали можливість випустити принципово нову продукцію. Так, поштовх до створення нового типу літаків дуже часто дає появу (і, відповідно закупку) більш досконалих двигунів, яких авіабудівельні фірми зазвичай не виробляють;

1в) Дозволили виробити продукт, який більше відповідає запитам споживачів. Наприклад, використання нових надлегких акумуляторів дозволило випустити портативні комп'ютери (ноутбуки) з вбудованими обладнаннями електронного зв'язку, що зробило їх більш зручними для споживачів, а саме — для бізнесменів;

1г) Підвищили престижність продукції. Цю функцію, наприклад, виконують написи "Інтел інсайд" на комп'ютерах. Вони засвідчують, що при виробництві цих машин був використаний високоякісний мікропроцесор американської фірми "Інтел" і, тим самим, піднімають довіру до всього комп'ютера.

2). Через зростання кількості продаваних товарів (послуг). Так, поява банкоматів дозволила їх покупцям — банкам — розширити обсяг операцій за рахунок цілодобового надання послуг своїм клієнтам (Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-методическое пособие. — 2-е изд. испр. и доп. — М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", издательство "Гном-пресс", 1998.— С. 54-57).

В умовах формування ринкової економіки виникають специфічні проблеми щодо визначення основних напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які увійшли в цей період реформ зовсім непідготовленими до конкурентної боротьби. А тому, перш за все, необхідним є наведення елементарного ринкового порядку на підприємстві за такими напрямками: відновлення трудової дисципліни, запровадження простих заходів щодо підвищення якості продукції та контроль за фінансовими показниками.

Головною причиною збереження низької дисципліни є слабка мотивація праці через низьку і не своєчасну оплату у поєднанні із стихійним характером скорочення персоналу. Справа в тому, що дирекції приватизованих фірм воліють за краще очікувати, поки зайві робітники звільняться самі, не витримавши низької і нерегулярно виплачуваної зарплати. В результаті відбувається погіршення якості персоналу тому, що першими звільняються кращі — їм легше знайти гарну роботу, а залишаються гірші, яким ні на що більше розраховувати.

Вихід полягає в тому, щоб зробити процес звільнення керованим. Звільняти тих, хто того заслуговує. Таку політику можна реалізувати лише в тому випадку, якщо рядовим робітникам стає зрозумілою перспектива розвитку фірми і доцільність жорстких дисциплінарних заходів.

Друга типова проблема — нехтування якістю продукції. Мається на увазі не проблема підвищення якісних характеристик продукції у всій її повноті і складності, а усунення відвертої "халтури". Відсутність елементарного рівня якості просто викидає виробника за межі ринку.

Велику користь у первинному покращенні якості приносить проста процедура порівняння власної продукції з аналогічними товарами конкурентів. Також проблема вирішується за рахунок переходу на нові, більш якісні комплектуючі, зміни дизайну, більш точного додержання норм технологій, тобто практично без додаткових витрат. Конкурентоспроможність неможлива без встановлення у фірмі духу боротьби з "халтурою".

Нарешті, ще одним загальнопоширеним джерелом низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є відношення до бухгалтерії як до чогось другорядного, необхідного лише "для звіту", ніж для вирішення життєво важливих задач фірми.

По-перше, на багатьох заводах зберігається старий підхід до управління фінансами, який зовсім не пристосований до ринкових умов (вільним цінам, різноманітним нормам платежу, комерційним ризикам тощо). Наприклад, продовжуються поставки неплатоспроможним клієнтам, ціни встановлюються на одному рівні незалежно від форми оплати, не контролюється використання тимчасово вільних коштів тощо. Це приводить до повного безладдя, величезним зловживанням у фінансах підприємств і, як наслідок, надмірно високим затратам.

Оздоровлення фінансів починається тоді, коли директор починає особисто слідкувати за раціональністю фінансових потоків.

По-друге, на більшості підприємств бухгалтерія не націлена на допомогу управлінню, не дає керівництву даних про економічну ефективність тих чи інших видів діяльності. Між тим, при правильній постановці діла бухгалтерський облік дозволяє відповісти на найважливіші питання: виробництво яких типів виробів у нинішній момент збиткове, а яких виключно вигідне? На яких стадіях виробництва підприємство несе основні витрати? Які закупасмі ресурси обходяться особливо дорого? і т. ін.

Маючи таку інформацію, керівництво легше зможе приймати правильні рішення і, тим самим, значно покращити становище фірми

(Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. — С. 343-348).

Крім того, треба мати на увазі, що сьогодні на світовому ринку поступальні процеси пошуку нових машин і технологій, досконаліших товарів не припиняються ні на мить. А тому українським підприємцям щоб не відстати від цього стрімкого руху необхідно постійно підвищувати рівень своїх конкурентних можливостей. Цього можна досягти шляхом одержання згоди провідних міжнародних фірм не тільки придбавати у них продукцію, а й активно співробітничати з ними на взаємовигідних умовах. Саме так формується сучасний потенціал підприємства і підвищуються його конкурентні можливості.

Наявність таких можливостей, їх розвиток "по горизонталі" і якісні характеристики "по вертикалі" створюють новий рівень конкурентоспроможності підприємства, який у стратегічному плані і 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 і економічного добробуту суспільства (Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху. Економіка України, 2000. — №6. — С. 19).

Для підтримання високого рівня конкурентних переваг використовується такий напрямок як державний вплив на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки.

Конкурентний статус фірми (підприємства) формується за рахунок внутрішніх і зовнішніх чинників. Про використання внутрішніх чинників фірма повинна потурбуватися сама. А створення умов для виникнення і підтримки конкурентних переваг національної економіки в цілому — найважливіша задача держави, її законодавчої та виконавчої влади.

Ця задача повинна вирішуватися на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Основні зусилля держави повинні бути спрямовані на пошук та "витягування" потенційно конкурентноспроможних 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 як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Державна програма повинна бути орієнтована на вирішення трьох основних проблем:

1. Створення сприятливих передумов для досягнення конкурентних переваг у всіх детермінантах "національного конкурентного ромбу";
2. Пошук конкурентноспроможних галузей (підприємств);
3. Організація процесу раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей в галузі, які володіють реальними конкурентними перевагами (Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб, Спец-лиг, 2000.— С. 110-111). Прикладом такої програми можуть бути "Основні напрямки конкурентної політики на 2002-2004 роки", схваленої Указом Президента України 19 листопада 2001 року. Основні положення цього документу будуть розглянуті в темі 4.

#### **Запитання для самоконтролю:**

1. В чому полягають особливості міжнародного конкурентного середовища підприємства?
2. Розкрийте сутність середовища досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополістичної конкуренції, середовища чистої монополії.
3. Визначте основні фактори конкурентного середовища підприємства.
4. В чому полягають основні елементи державної політики в галузі конкуренції?

5. Які умови визначають силу впливу споживачів на інтенсивність конкуренції?
6. Яким чином впливають постачальники на інтенсивність конкуренції?
7. Як визначається коефіцієнт рентабельності ринку?
8. Якими принципами слід керуватися при визначенні конкурентоспроможності товару?
9. Як визначається показник конкурентоспроможності товару?
10. Які етапи включає оцінка конкурентоспроможності товару, який йде на експорт?
11. В чому полягають "жорсткі" і "м'які" споживацькі параметри товару?
  - 1.2. Як визначається конкурентоспроможність фірми?
13. З яких чинників складається комерційна характеристика товару?
14. Назвіть ключові характеристики стану підприємства.
15. Назвіть основні принципи концепції забезпечення КС підприємства.
16. Визначте критерії та показники конкурентоспроможності підприємства
17. Які чинники сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємства?
18. Які основні проблеми покликана вирішувати державна програма забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?

### **Тема 3.**

#### **Стратегії міжнародної конкурентоспроможності**

Ця тема є центральною в даному курсі. Від правильного вибору стратегії конкурентоспроможності залежить ефективність діяльності підприємства взагалі і, особливо на міжнародному ринку.

Стратегія конкурентоспроможності означає систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на певну перспективу. Саме в цьому проявляється управління конкурентоспроможністю підприємства (організації).

### **Основні питання теми:**

1. Поле міжнародних конкурентних стратегій.
2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності.
3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.
4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації
5. Корпоративні стратегії диверсифікації
6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу
7. Конкурентні інноваційні стратегії.
8. Методики розробки та оцінки ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

Ключові поняття і терміни: стратегія конкурентоспроможності, поле міжнародних конкурентних стратегій, типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності, ефективність стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

### **1. Поле міжнародних конкурентних стратегій**

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

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.

Колівання обмінних курсів ускладнюють для окремих країн використання переваг низького рівня виробничих витрат. Обмінні курси можуть змінюватися на 20-40% о 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.



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 імпортні 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.

Крім того, існують суттєві відмінності форм міжнародної конкуренції в різних галузях. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають багатонаціональною. Така форма міжнародної конкуренції виникає тоді, коли конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. 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. Наприклад, банківські послуги надаються і у Франції, і в Бразилії, і в Японії, але умови конкуренції в банківській сфері в цих країнах різні.

Більш того, репутація, коло клієнтів і конкурентна позиція банку в одній країні не впливає, або майже не впливає, на успіх його дій 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. Така конкуренція має місце в багатьох типах роздрібною торгівлі, виробництві пива, продуктів харчування (кава, хлібні вироби, заморожені продукти, консерви), а також у страхуванні життя, виробництві простих металовиробів, пошитті одягу.

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. При цьому конкурентні переваги, які фірма одержала на національному ринку доповнюються перевагами, які заявили при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів в країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, а також репутація фірми, яка поширюється за межами однієї країни).

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 (Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. / Пер. с англ, под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. —С. 279-283).

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 зміст її 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. Наприклад, створити принципово новий вид товарів або добитися радикальної зміни стереотипу поведінки у споживанні певної послуги.

## **2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності**

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основних типа стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Дотримуючись певної стратегії кожна фірма по-своєму, не так як інші, але однаково вдало пристосовується до вимог ринку. Всі вони потрібні для нормального функціонування економіки.

Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патієнти і експлеренти (схема 3.1).

Визначимо особливості кожної із стратегій.

**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 на-

магається домінувати на обширному ринку, по можливості витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняно дешевизною і добротністю (середнім рівнем якості виробів).

Крупні фірми часто критикують за те, що вони втратили свій основний козир — технічну перевагу. Раніше малі фірми не мали досконалого устаткування. Тепер вони є у них, як правило, нічим не поступається тим, які використовують гіганти. Частка правди в цьому є — конкурентний тиск з боку малих фірм посилюється у всьому світі. Але все ж 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.

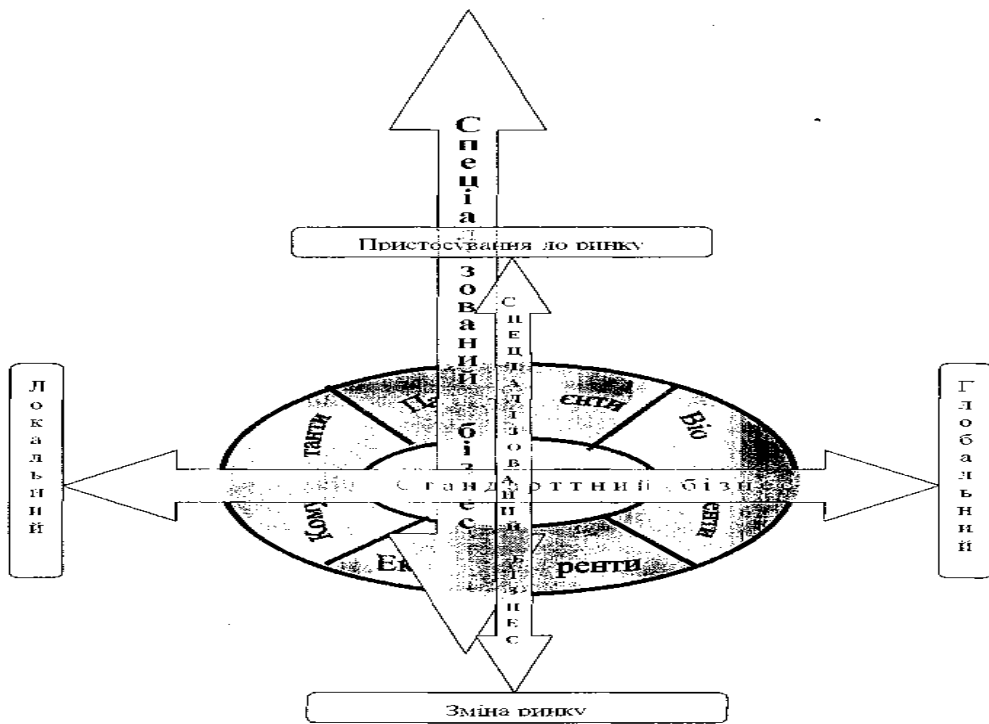


Схема 3.1. Поле стратегій конкурентної боротьби

74

**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 па 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.

Численні малі підприємства, які створюються для кожного конкретного випадку виконують роль з'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам байдуже, чим займатися, їм легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти заявляються 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. Наприклад, такі фірми можна знайти серед першопроходців випуску персональних комп'ютерів ("Еппл", "Зеніт", "Осборн" та інш.), біотехнології ("Джінетек"). Так, при підборі франчизерів для своїх перших ресторанів в Японії, Південній Кореї, на Тайвані "Макдональдс" не випадково шукав їх серед ризикових підприємців. Адже вони йшли на подвійний ризик і вводили подвійне нововведення для азійських споживачів: незвичну американську їжу і чужу для східних традицій систему обслуговування ("конвейєрне" приготування і роздачу страв).

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. Тут і виявляється різниця у стратегіях. У масовому виробництві, де підготовка випуску нового товару коштує дуже дорого, помилки недопустимі і віолент намагається уникати неперевірених прожектів. Піонерська ж компанія вірить в те, що реалізація її технічних ідей переверне ринок... і у 85 випадках із 100 закінчує банкрутством (дані США за 80 роки минулого століття).

Але все ж у 15 випадках на долю експлерента випадає величезний технічний і фінансовий успіх. Разом з тим, у чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу досить складно через її короткочасну природу. Справа в тому, що до того моменту, коли вдається досягнути вирішальних успіхів, така фірма більше схожа на групу фанатиків-ентузіастів нового напрямку, ніж на комерційне підприємство. І після того, як експеримент подолав всі труднощі, він переходить до іншого типу стратегії.

На завершення слід відмітити, що у витоків практично всіх найбільших науково-технічних зрушень у сучасній економіці стояли саме експлеренти (Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. — 2-е изд. испр. и доп. М.: "Гном-пресс", 1998. —С. 71-80).

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.

Продаж ліцензій має сенс у тому випадку, якщо фірма, яка володіє цінними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок.

Використання заводів всередині країни як виробничої бази для експорту товару на зарубіжні ринки є прекрасною початковою стратегією для досягнення зростання продаж на світовому ринку.

За рахунок розташування виробництв у своїй країні і розумної експортної стратегії, фірми знижують до мінімуму свої прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії дуже поширені серед корейських та італійських компаній: товар розробляється і виробляється на території цих країн, і тільки збутова діяльність здійснюється за кордоном.

Для закріплення своїх позицій на світовому ринку фірми застосовують стратегічні альянси. Це такі угоди про співробітництво між фірмами, які йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не доводять діло до злиття фірм. Альянси включають спільні дослідження, обмін технологіями, спільне використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль у виробництві компонентів або складання кінцевої продукції.

Стратегічні альянси є для фірм однієї і тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при збереженні їх незалежності.

Досвід ділової активності доводить, що криз і невдач можна запобігти, якщо дотримуватися певних принципів побудови стратегій.

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. Сильна конкурентна позиція дає віддачу рік за роком, а радість від досягнення квартальних або річних фінансових цілей швидко проходить. 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. Відсутність послідовної довгострокової стратегії приводить до найгіршого з варіантів одержання прибутку: одночасний доход, який не відновлюється. Фірма, яка має добре продуману послідовну конкурентну стратегію, яка спрямована на збереження її сильної ринкової позиції, обіграє і переможе суперника, чий стратегічні рішення спираються на намагання орієнтуватися на короткое [рокові фінансові кроки Уолл-Стріту. Підприємство, яке збирається довго функціонувати, повинно грати в конкуренцію протягом тривалого часу.

3. Уникайте стратегій "тих, що застрягли 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. Єдиним виключенням є добре реалізовані стратегії виробника, який має кращі (мінімальні) витрати: в цьому випадку досягається компроміс між низькими витратами і диференціацією. За звичай компромісні стратегії закінчуються середніми витратами, середнім становищем в галузі і незначними шансами потрапити у перспективі в групу лідерів.

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

5. Дотримуйтесь 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. Стратегії, які націлені на кращу якість або найнижчі ціни, повинні розглядатися в контексті становища конкурентів і стану споживацьких потреб, а не особистої думки менеджерів.

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 (Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. /Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — С. 284^286, 318-320).

### **3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва**

Крупні підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва, являються стрижнем будь-якої сучасної розвинутої економіки. Так, у США, Західній Європі або Японії, вони складають не більше 1- 2° о від загальної кількості фірм, але створюють від одної третини до половини валового національного продукту цих країн і випускають більше половини всієї промислової продукції. Хоча останнім часом такі підприємства зазнають серйозні критики, їх обвинувачують у бюрократизмі, негнучкості, монополізмі та ін. І для цього є достатні підстави. Але, все ж поряд зі слабостями, крупні підприємства у переважній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби.

Відомо, що в якісному відношенні попит на товари та послуги є дуже різноманітним: одним споживачам потрібні продукти з одними, а іншим — з іншими характеристиками.

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. Як правило, дорогих товарів надвисокої якості або дешевих і поганих продуктів збувається суттєво менше. Для фірм-виробників ця закономірність має важливе практичне значення. 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 крупних фірм були досягнуті значні результати в галузі науково-технічного прогресу. Зокрема, різко підвищилася продуктивність праці, знизилась затрата виробництва. Такі результати були досягнуті завдяки економії на масштабах виробництва (чим більших розмірів підприємство, тим менші затрати на одиницю продукції).

Але існування економії на масштабах виробництва не означає, що підприємства можуть збільшуватися до нескінченності. Надмірна спеціалізація і вигоди від спільного виробництва декількох товарів має свій зворотній 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, тобто тенденцією до зростання розмірів підприємства.

Тільки достатньо крупні 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 крупного підприємства, як ні для будь-якого іншого, особливо страшним є недовантаження виробничих потужностей.

Якщо витрати не будуть розподілятися на величезні обсяги виробленої продукції, то і крупне підприємство може стати неконкурентноспроможним і, навіть, розоритися. А тому, особливо важливим є успішне вирішення проблеми залучення споживача. Його треба стимулювати низькими цінами, доброю якістю продукту і сервісу, повнотою асортименту.

Спираючись на низькі витрати, крупні підприємства можуть встановлювати привабливі ціни. Наприклад, в свій час Генрі Форд висунув шокуючий принцип: покупець може вибрати фордівську машину будь якого кольору, якщо погодиться, щоб вона була чорною. Форд пропонував досить пристойний автомобіль за низькою ціною, але вибір з усієї палітри кольорів чорного кольору теж був прямо пов'язаний з дешевиною автомобілів. В ті

роки тільки чорна фарба могла швидко сохнути на повітрі і не вимагала сушильних камер, які дорого коштують.

Але справа не тільки в цінах. Ті ж кошти, як і крупне підприємство витрачає на здешевлення товару, воно може витратити на підвищення якості або покращення сервісу за попередньою ціною. Адже, разом з якістю зростає цінність товару для споживача, зростає і запас конкурентоспроможності.

Важливого значення в рамках силової стратегії набуває асортиментна політика. В більшості крупні підприємства пропонують повний асортимент найбільш популярних різновидів товару. Але ціна більш якісного товару не повинна бути надто високою для масового споживача.

Крупні фірми, які виробляють товари масового споживання, застосовують стратегію придушення конкурентів. Як правило, найбільша фірма лідирує на ринку із значним відривом від інших. Наприклад, в автомобілебудуванні США лідер переважає фірму №2 в 1,5 рази, у нафтовій промисловості — в 1,7 рази, в хімії — 2 рази, в електроніці в 4 рази, у виробництві комп'ютерів — в 5 раз. Лідируючі фірми відзначаються підвищеною стабільністю.

Перші крупні компанії в промисловості та сфері послуг виникли понад сто років тому. Це такі фірми як "Даймлер-Бенц" — піонер світового автомобілебудування, найбільша фірма ФРН; трійця "анілінових королів" кінця 19 початку 20 ст. — німецькі фірми "БАСФ", "Байер" та "Хехст", американський концерн "Дженерал електрик" — найбільше електротехнічне підприємство світу.

Навпаки, випадки, коли фірму №1 витіснила менша компанія, трапляється дуже рідко ("Дженерал моторз" обігнала "Форд").

Такий феномен стабільності провідних корпорацій А. Чанд-лер пояснює "перевагою" першого ходу". Коли приходить претендент ринок уже зайнятий продукцією лідера. Для того, щоб зрівнятися з лідером по ефективності претендент повинен організувати таке ж крупне виробництво, розгорнути не менш густу збутову мережу тощо.

Після руйнівних витрат на інвестиції, претендент не зможе зібрати їх плоди, а навпаки зіткнеться з проблемою збуту. В галузі виникне надвиробництво, упадуть ціни і прибутки всіх фірм, діючих на ринку. На долю новачка дістається лише та частка ринку, яку він відвоює у лідера. Але шанси на успіх невеликі, тому що у лідера краща вихідна позиція, який має: великий технологічний досвід, досвід обслуговування ринку, добру репутацію у споживачів, акумульовані фінансові ресурси. А тому, як вважає М. Портер, кардинальне правило наступальної стратегії полягає в тому, що лідера не можна атакувати в лоб. Двобій лідера і претендента швидше за все приведе до виснаження ресурсів претендента раніше, ніж лідера.

У масовому виробництві співіснування двох майже рівних фірм малоімовірно - одна з них виявиться сильніше і займе місце лідера, а друга буде відтиснена на другі ролі.

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

- створення крупного виробництва;
- створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової і маркетингової мережі;
- створення дієздатного управлінського апарату.

Компанії, якій вдається першою в своїй галузі вирішити всі три інвестиційні задачі одержує перевагу першого ходу.

Слідом за масштабними інвестиціями, коли компанія перетворюється на гіганта, настає етап швидкого зростання. Особливості позицій цих компаній на ринку пов'язані з технічними та організаційними перевагами у важливому і перспективному сегменті ринку.

Так, наприклад, "Філіпс" зростав разом з високою потребою його електроламп, "Нестле" - розчинної кави та шоколаду, "Тойота" — компактних автомобілів і т. ін.

Саме на цій стадії крупні 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 дозволяє стати менш залежним від наслідку самої гонки. Ні одна новина, яка запроваджена суперниками, не торкнеться всіх сегментів ринку. Таким чином, у корпорації завжди залишається час і знайдуться ресурси, для того, щоб наздогнати конкурентів.

Крупні фірми часто застосовують тактику, яка одержала спеціальний термін — тактика "спритного другого".

Суть цієї тактики полягає в тому, що фірмі зовсім не обов'язково бути першою для того, щоб одержати від нововведення найбільший зиск. Треба мати на увазі, що відкриття стає комерційне вигідним лише при масовому тиражуванні і застосуванні в різних галузях.

У фірмі повинні бути створені спеціальні структури, які слідкують за чужими досягненнями і які 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 сегменту ринку, у якому динамічно розвивається "лев", рано чи пізно вичерпується. Захист від цього

несприятливого розвитку пов'язаний з проникненням на суміжні ринки та в інші країни. Стійкість при цьому зростає — деь 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 напрямки діяльності, а інші відстають (ситуація "слона").

При цьому падає і творча здатність "слона". В деяких галузях він видає першосортні комерційні розробки, а в інших задовольняється роллю середняка. Це відбувається в результаті розпилення сил. І все ж становище "слона" залишається дуже сприятливим. Його основний бізнес, якщо і не такий динамічний як раніше все ж є цілком перспективним, а накопичена потужність фірми страхує від більшості небезпечностей.

Занепад крупного підприємства можливий у стані "неповороткого бегемота". Корпорації, зберігаючи гігантський оборот, поступово втрачають здатність добиватися відповідного прибутку, а іноді починають приносити збитки. Це буває пов'язане зі стратегічними помилками фірми, які виражаються у розпорощенні активності по надто широкому колу напрямів (надлишкова диверсифікація), або з загальним занепадом галузі.

Вихід з такого становища знаходять, як правило, в реструктуризації, тобто безжалісному позбавленні від збиткових виробництв і зменшенні витрат на підприємствах, які зберігаються. Як-84

що зменшити розміри, корпорація фінансове здоровішає і може повернутися до статусу "слона".

В результаті спостережень над довгочасними змінами найбільших корпорацій встановлені деякі закономірності, які характеризують їх типову "лінію життя":

- 1) Нові крупні фірми частіше всього з'являються в нових галузях або підгалузях, а у міжнародному масштабі — в нових країнах, які динамічно розвиваються.



Процес оновлення корпоративної верхівки, як правило, полягає не в тому, що старі лідери стикаються у гострій боротьбі з новими гігантами і витісняються останніми. Поповнення йде не за рахунок "слонів", які міцно утримують свої позиції, а за рахунок "Левів", які улаштовуються в нових сегментах ринку, що швидко зростають.

2) Компанії — невдахи не деградують, 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. В 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 (Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учебное пособие, СПб, 2000. — С. 174-183).

#### **4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації**

Багато які малі, середні і навіть крупні фірми досягаються успіху в конкурентній боротьбі не тільки з рівними, а й з значно більш потужними суперниками, застосовуючи нішову стратегію, головною складовою якої є ставка на диференціацію продукту і необхідність зосередження максимуму зусиль на вузькому сегменті ринку.

Якщо при застосуванні силової стратегії найбільш ефективним є виробництво масових, стандартних продуктів, то ефективність споживання залишається як би на другому плані. Будь-яка невідповідність властивостей стандартного товару вимогам, які до нього пред'являються у конкретному випадку, обертається, наприклад, для фірми-споживача збитками або втраченою вигодою.

У випадку з диференційованими продуктами втраті ефективності виробництва протистоїть ефективність споживання (тобто ефективність виробництва, але не у виробника, а у фірми-споживача цієї продукції).

Проблема полягає в необхідності досягнення оптимального співвідношення програшів і виграшів ефективності у виробника і споживача спеціалізованої 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 цьому з лихвою окупаються всі додаткові витрати виробника, які пов'язані з відходом від стандарту.

При стандартному виробництві запас конкурентоспроможності товару (тобто різниця між споживчою цінністю і ціною реалізації) забезпечуються, в першу чергу, за рахунок низьких витрат його виробництва. При спеціалізованому виробництві такий запас виникає, в основному, завдяки високій споживчій цінності товару.

У зв'язку з тим, що диференціація продукції підвищує конкурентоспроможність, виробники зацікавлені в її посиленні і тому вживають активних заходів в цьому напрямку. Основними причинами, що породжують диференціацію продуктів, є існуючі між різними товарами відмінності в якості, сервісі, рекламі. При цьому головним фактором диференціації, безперечно, є якість продукту, яка вимірюється багатьма параметрами. 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 покупки, післяпродажне обслуговування.

Кожна з цих операцій може виконуватися у різному обсязі (або не виконуватися взагалі).

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.

Всі ці фактори диференціації продукту свідомо враховуються фірмами при формуванні своєї ринкової ніші. Для цього існують стандартні процедури.

Диференціація продукції приносить вигоду виробникові, тому, що вона:

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

Основні вигоди знаходяться у ціновій сфері. Справа в тому, що кожний з виробників диференційованих товарів та послуг займає своєрідне становище міні-монополіста (єдиного виробника даного продукту) і володіє певною владою на ринку.

Диференціація товару приводить до того, що єдиний ринок розпадається на окремі, порівняно самостійні частини. І на цьому новому і вузькому сегменті ринку частка кожної — навіть маленької фірми — може стати великою. З'являється можливість в розумних масштабах диктувати ціни і одержувати підвищений прибуток.

Але треба мати на увазі застереження "в розумних масштабах", тому що, при надто завищених цінах споживач просто купить стандартний або інший диференційований товар.

Диференційований товар більш прицільно задовольняє певну потребу і тому часто приваблює покупців, яких стандартний товар залишив би байдужим. Особливо важливим є залучення високо доходних клієнтів.

А ще диференціація продукту корисна виробникові тим, що вона формує діяльність споживача до даної марки, особливо, якщо товар має якісь особливі, тільки йому притаманні риси.

І, нарешті, диференціація продукту є одним з самих ефективних засобів захисту від конкурентів у формі нецінової конкуренції.

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 сегменту ринку, який контролюється фірмою. По-перше, вона знижує його привабливість для конкурентів; по-друге, вузька спеціалізація захищає фірму від більш потужних конкурентів завдяки тому, що на такому ринку забезпечуються переваги крупного виробництва. Тут основну роль відіграє індивідуальний підхід та більш висока якість, ніж на масовому ринку.

Взагалі, крупна фірма не може завоювати ринок спеціалізованих фірм "попутно", тобто використовуючи свої власні виробничі потужності, запас уже відпрацьованих конструкцій, масову рекламно-збутову мережу. Треба все створювати заново з великою затратною сил і невідомим результатом вторгнення.

Конкуренція між спеціалізованими фірмами має потенційну форму. Окремі спалахи активної боротьби можуть відбуватися лише в результаті вторгнення однієї з сторін в чужу реалізовану нішу.

Конкуруючи на ринку фірми намагаються не бути схожими одна на одну. Якщо дві фірми займають одну і ту ж 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. Важко знайти (або створити) власну нішу — для цього підходить не кожний вузький сегмент ринку. Задовольнити запаси багатьох груп споживачів можна за допомогою модифікації серійної продукції. Надто специфічні замовлення окремих клієнтів мають випадковий характер. Таким чином, обраний ринковий сегмент має відзначатися певною стійкістю серед моря аналогічних товарів.

Таким стабілізатором досягнутої диференціації товару можуть бути унікальний технологічний досвід, особлива збутова мережа, історичний престиж марки тощо.

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) Встановити в деталях, як і для яких цілей він використовує продукцію (вияснити 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) Встановити, 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) Вияснити, чи вдасться утримати цю диференціацію. Якщо це неможливо і її легко буде скопіювати конкурентам, то буде 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. Все більше коло потенційних споживачів дізнається про новий товар з особливими позитивними якостями, його популярність зростає. Продукція фірми відзначається високою якістю, але й високою ціною. Невелика за розмірами компанія стає високо доходною.

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 в 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 в крупну фірму.

Перший напрямок є типовим для переважної більшості фірм в тому випадку, якщо їх розміри досягають меж ринкової ніші. При цьому їх діяльність підпорядковується вже відомій стратегії вузької спеціалізації. Якщо при цьому обсяг сегменту ринку, який займає фірма стагнує, то і вона припиняє своє зростання. Якщо ж ніша збільшується, зростає популярність відповідних спеціалізованих товарів, то і фірма може дещо збільшуватись в розмірах.

Другий напрямок можливий для дуже небагатьох компаній. Для його здійснення недостатньо зусиль самої фірми. 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. Вихід фірми за межі ніші, як правило, тісно пов'язаний з радикальною перебудовою галузі. І далеко не в кожній з них він можливий (Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учебное пособие. СПб, 2000. — С. 184-190).

## **5. Корпоративні стратегії диверсифікації**

Після визначення особливостей стратегії для компаній з вузькою спеціалізацією перейдемо до розгляду стратегії для диверсифікованої компанії. Оскільки диверсифіковану компанію можна розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності, формулювання стратегії на цьому рівні є більш широкомасштабною задачею, ніж на рівні вузькоспеціалізованої фірми. На однопрофільних підприємствах конкуренція проходить тільки в рамках однієї галузі. В диверсифікованій компанії менеджерам необхідно створити стратегію для мультибізнесу, багатогалузевий стратегічний план дій для ряду відмінних одних від одного підрозділів підприємства, які функціонують в різних галузях.

Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на:

діяльності по просуванню компанії в галузі, які обрані для диверсифікації;

заходах щодо покращення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії при умові, що диверсифікація вже досягнута;

спробах використати . будь-які стратегічні переваги, які пов'язані з господарським портфелем компанії, і перетворити їх у конкурентні переваги;

оцінці перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і стягуванні корпоративних ресурсів туди, де існують найбільш привабливі стратегічні можливості для зростання.

Але диверсифікація не повинна становитися стратегічно пріоритетною до тих пір, поки компанія не вичерпає всі свої можливості для зростання в своїй сфері діяльності.

Після чого вишуковуються 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.

Поки компанія дістає прибуток, використовуючи можливості однієї галузі, немає ніякої необхідності проводити диверсифікацію. Але, як тільки потенціал зростання починає скорочуватися, стратегічно вірним буде проведення диверсифікації в інші сфери діяльності. При цьому виникає питання — як і в якому масштабі здійснювати диверсифікацію. Тут можуть бути різні варіанти: компанія може диверсифікуватися як в споріднену, так і в зовсім нову для неї галузь; як в незначних масштабах (менше 10% від загальних доходів і прибутків), так і у великих обсягах (до 50%), поширюючи свою активність як в одну або дві нові крупні сфери діяльності, так і у велику кількість малих.

Для того, щоб зрозуміти, коли компанії, яка зосереджена на одній сфері діяльності, необхідно переходити до диверсифікації, розглянемо схему 3.2., на якій конкурентні позиції фірми співставлені з показниками, які характеризують різні типи ринків в залежності від темпів зростання. В результаті утворюються чотири стратегічні ситуації, в кожній з яких може опинитися недиверсифікована компанія.

Якщо зберігаються сильна конкурентна позиція і невисокі темпи зростання ринку 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, перш за все, вирішити такі питання:

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

**Схема 3.2.** Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку диверсифікованої компанії.

		Конкурентна позиція	
		СЛАБКА	СИЛЬНА
Темп зростання ринку	Високі	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообороту)</li> <li>❖ купівля іншої фірми в тій же галузі (для посилення конкурентних переваг)</li> <li>❖ вертикальна інтеграція (якщо вона посилює позиції фірми)</li> <li>❖ диверсифікація</li> <li>❖ злиття або продаж більш сильній фірмі</li> <li>❖ закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли)</li> </ul>	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ продовження концентрації в одній галузі</li> <li>❖ Міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку)</li> <li>❖ вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми)</li> <li>❖ диверсифікація в суміжні галузі (для перенесення в них досвіду і знань з базової галузі)</li> </ul>
	Низькі	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообороту)</li> <li>❖ злиття з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг)</li> <li>❖ вертикальна інтеграція (якщо вона суттєво зміцнює позиції фірми)</li> <li>❖ диверсифікація</li> <li>❖ «зняття вершків» і вихід з ринку</li> <li>❖ ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)</li> </ul>	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ міжнародна експансія (якщо існує можливість ринку)</li> <li>❖ диверсифікація в суміжні галузі</li> <li>❖ диверсифікація в нові галузі</li> <li>❖ спільні підприємства в нових галузях</li> <li>❖ вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми)</li> <li>❖ продовження стратегії концентрації (зростання за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів)</li> </ul>

92

*Примітка.* Стратегічні можливості перераховуються в порядку убудування привабливості.

По-друге, фірма повинна розраховувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, враховуючи високі темпи зростання

ринку. На ринку, який швидко зростає, навіть найс-лабкіші фірми мають можливість покращити 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 більш вигідну позицію;

2) злиття з іншою фірмою або поглинання фірмою-конкурентом для створення більш сильної бази для конкуренції;

3) диверсифікацію в суміжні або Інші галузі при наявності певних фінансових ресурсів;

4) Інтеграцію "вперед і назад"<sup>1</sup>, якщо ці дії будуть збільшувати прибуток та посилювати довгострокову конкурентну стратегію;

5) "зняття урожаю" та наступний вихід

6) ліквідація самої присутності 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 у зовсім нові для фірми галузі повинна розглядатися лише в тому випадку, якщо ні одна 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.

Взагалі, першими кандидатами на здійснення диверсифікації є компанії, які мають сильні конкурентні позиції у повільно зростаючих галузях.

Основною метою диверсифікації є створення цінностей для акціонерів. Для підвищення доходності акцій, компанія, яка диверсифікується, повинна

йти у ті види бізнесу, які можуть краще діяти під загальним керівництвом, ніж як незалежні підприємства.

Інтеграція "вперед і назад" передбачає посилення контактів зі сферою реалізації продукції (вперед) і з поставщиками сировини та комплектуючих (назад)

Для визначення гою, чи зможуть компанії, які вирішили проводити диверсифікацію, підвищити доходність акцій, використовуються 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 для того, щоб не нанести втрат потенціалу для одержання прибутку. Чим більш приваблива галузь, тим дорожче коштує проникнення в неї. Велика плата за проникнення в нову галузь знижує можливість збільшення доходності акцій.

3) Критерій додаткового зиску. Створення конкурентних переваг там, де їх раніше не було, приводить до появи можливості одержання додаткового прибутку та збільшення доходності акцій. Треба мати на увазі, що успіх диверсифікації можливий лише при відповідності всім трьом названим критеріям.

Після прийняття рішення про проведення диверсифікації можна обирати шляхи його реалізації. Для цього існують шість стратегій диверсифікації:

1) Стратегії входження в нову галузь — поглинання, "з нуля", спільне підприємство.

2) Стратегії диверсифікації в споріднені галузі.

3) Стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі.

4) Стратегії згорання та ліквідації.

5) Стратегії реструктурування, відновлення та економії.

6) Стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три включають в себе способи диверсифікації, останні три — стратегії для посилення позицій уже диверсифікованої компанії.

Входження в галузь може проходити в одній з трьох форм: поглинання, створення нової компанії або спільного підприємства. Найбільш популярним 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 поставщиками (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, але й здійснити інвестиції в нові виробничі потужності, проводити роботу щодо розвитку джерел сировини, наймання і навчання персоналу, створення каналів збуту, формуванню споживчої бази та ін.

Створення спільних підприємств може дати корисний ефект в трьох типах ситуацій. По-перше, спільне підприємство — це гарний спосіб робити те, що ризиковане або неекономічне робити поодиночці. По-друге, спільні підприємства є зручними, коли 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 імпорتنі квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

В 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 достатньо схоже виробництво, що створює можливість для:

- 1) передачі майстерності та досвіду від однієї компанії до іншої;
- 2) об'єднання різних виробництв в єдину систему з метою зниження витрат виробництва;

В результаті проведення спорідненої диверсифікації стратегічна відповідність перетворюється в конкурентну перевагу. Найбільш поширеними шляхами диверсифікації в споріднені галузі є:

входження в галузь, в 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 закусок);

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 гарні можливості для одержання прибутків.

Основним положенням непрофільної диверсифікації є те, що будь-яка компанія, яка може бути придбана на вигідних фінансових умовах та має гарні перспективи одержання прибутку, являє собою вигідний напрямок 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 нижче ринкових, що дає можливість згодом продати компанію за більш високою ціною.

2. Компанії, які зазнають фінансових труднощів. Такі компанії можуть бути придбані за договірними цінами, а їх 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 фінансове 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 у тому випадку, якщо виявиться, що даний напрямок 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; або корпорація може безпосередньо продати підприємство на сторону. З усіх можливих стратегічних

альтернатив найменш приємною є ліквідація, особливо для підприємств, які займаються одним бізнесом. Це для них означає припинення свого існування. Для багатогалузевої, багатопрофільної корпорації ліквідація одного з напрямків менш драматична.

Щодо стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфелю, 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 портфелю 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. В цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти та запроваджувати значну кількість різних стратегічних підходів — хоча б по одному на кожен галузь з можливими варіаціями в залежності 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 по міцності своїх позицій одногалузеві компанії незалежно від їх географічної експансії.

Нарешті, слід відмітити, що всі шість підходів до диверсифікації корпорації не є взаємовиключними. Вони можуть застосовуватися в різних комбінаціях. Найбільш популярні такі варіанти формування господарського портфелю 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 піших сферах діяльності;

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

Широко диверсифікована компанія, портфель якої містить велику кількість споріднених, в основному, підприємств; »J\* Багатогалузева компанія, яка диверсифікована за декількома незв'язаними напрямками, але яка включає в себе ряд вже зв'язаних підприємств в межах кожного напрямку.

В кожному з цих випадків сфера поширення конкретних напрямків діяльності компаній може бути обмежена рамками однієї області, регіону, країни, групи країн або ж взагалі може не мати таких рамок (Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. /Пер. с англ, под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — С. 325-371).

## **6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу**

Малі фірми набули значного поширення в економічно розвинутих країнах. Так, в США щороку створюється близько 700 тис. нових компаній, більшість з яких є малими фірмами. В суперсучасній Японії половина всіх трудящих зайнята на одних тільки найдрібніших фірмах (з кількісно зайнятих до 20 чол.), а разом з малими (до 100 чол.) підприємствами дають роботу трьом четвертям японців. Таким чином, малі підприємства в кількісному відношенні складають самий крупний сектор ринкової економіки.

Але роль малого бізнесу є великою не тільки кількісно, але й функціонально, якщо виходити з тих задач, які він вирішує в економіці. Невеликі фірми утворюють свого роду фундамент, на якому виростають більш високі "поверхи" господарства і який багато в чому визначає



архітектуру всієї будівлі. Малі фірми інтегрують, зв'язують економіку в єдине ціле. Тому, як вже було визначено вище, такий тип компаній називають комутантами, тобто з'єднувачами.

В ринковій економіці наявність платоспроможного попиту на певний товар повинна автоматично продовжувати його пропозицію. Але сучасне виробництво може бути ефективним лише при певних умовах. Так, крупна фірма дає віддачу лише там, де виготовляється маса більш менш однотипових продуктів. Інакше крупна фірма не береться за випуск нерентабельного товару.

Наприклад: автомобіль є серійним, типовим товаром і тому з вигодою виробляється крупними фірмами. Бензин для автомобіля також з прибутком виробляють інші крупні компанії. А бензоколонки (за виключенням розташованих на самих Інтенсивних шляхах) гігантам утримувати немає сенсу — надто малою є денна виручка, великі витрати на зарплату і т. п. І тут без малого бізнесу не обійтись. Лише малі фірми готові використати будь-яку можливість для бізнесу. Без них не всі потреби ринку задовольнялися б ПОВНІСТЮ.

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 територіальне відособленому бізнесі місцевого значення. Наприклад, продовольчий магазин, який обслуговує невелике селище, має маленький оборот та вузьке коло відвідувачів. Такий магазин не цікавий для крупної 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 років минулого століття займалося близько 3000 компаній.

Численні, локальні потреби існують у всіх галузях народного господарства. Приклад — та ж 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 у потребах своїх клієнтів для того, щоб не втратити останніх; по-друге, у випадку зникнення потреби такі фірми повинні вміти швидко переорієнтуватися на іншу.

Таким чином, гнучкість — головне в стратегії малих підприємств. Але для досягнення успіху необхідно додержуватися 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 у тому, що мале підприємство повинно усвідомити, що воно оточено більш потужними во-рогами-конкурентами. Але перемога над ними можлива, тому що більшість з них ліниві, консервативні і не володіють всім арсеналом маркетингу. Засобом же перемоги можуть стати різкі точкові удари, значення яких неповороткі конкуренти недооцінюють. По-друге, фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, тому що в такому випадку вона має суттєві переваги у порівнянні з іншими типами компаній. Для того, щоб вижити у конкурентній боротьбі малі підприємства найчастіше обирають один з трьох варіантів поведінки:

діяльність у сферах, які традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом;

виконання функцій субпоставщика нескладних деталей або напівфабрикатів для більш крупних компаній (віолента або паїєнта); 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 є невеликим. Як відомо, що із зростанням підприємства його ефективність підвищується до певного моменту. Для діяльності малих підприємств особливо важливим є те, щоб оптимальний розмір підприємства був неоднаковим для різних галузей. Наприклад, маленький ресторан не обов'язково буде гіршим від великого: якість приготування їжі, ціни і витрати залежать головним чином не від розмірів приміщення або обороту, а від майстерності персоналу.

Подібні ситуації характерні для цілого ряду галузей промисловості, с/г, сфери послуг, торгівлі. Цілком конкурентоспроможною може бути сімейна ферма, яка насичена сучасною технікою, яка застосовує прогресивні технології.

Переваги малої фірми у порівнянні 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. Так, згідно з опитуванням власників малих компаній у Великобританії, 87% з них головною позитивною якістю ведення власного діла називають можливість бути незалежним і задоволення від здійснюваної роботи. І лише 8% цінять у своєму бізнесі можливість збагатитися.

Низькими витратами на управління та НДДКР.

Підтримкою держави. Незалежні малі господарі традиційно розглядаються як уособлені національною заповзятливості й

найбільш цінний соціальний прошарок, так званий середній клас, який стабілізує політичну та економічну обстановку в країні.

Другим типом малих фірм може бути симбіоз з крупною компанією у ролі постачальника простих комплектуючих деталей. Тут мала фірма виступає в ролі молодшого партнера. При цьому, розрив стосунків для нього є більш небезпечним, ніж для крупної фірми, яке легко знайде йому заміну, а він залишиться без ринку збуту своєї продукції. Тому комутант змушений приймати ті умови, які йому нав'язують.

Все ж бачити у малій фірмі тільки сателіта потужної фірми було б помилкою. По-перше, багато які малі компанії усвідомлюють небезпеку залежності від "старшого брата" і приймають запобіжні заходи. По-друге, — і це більш важливо — повне підпорядкування малого постачальника не відповідає стратегічним інтересам самих гігантів. Справа в тому, що комплектуючі деталі, які одержані від малої фірми, згодом стають частиною товару, який виробляється самим концерном. І думка споживачів про продукцію даної корпорації залежить серед іншого від якості й ціни поставлених малою фірмою деталей. А тому, концерн який зачіпає інтереси малого постачальника, ризикує відштовхнути або розорити його. Якщо ж він піде на повне захоплення малої фірми, то взвалить на себе непідйомний вантаж проблем. Таким чином, співробітництво вигідне обом сторонам.

Третя різновидність малих фірм — це фірми-наслідувачі. У сучасному світі наслідування є однією з самих поширених 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. При чому це досить вигідно. 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 встановлювати суттєво більш низькі ціни (в 1,5-2 рази) і являються більш ефективними, ніж крупні.

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. Тому малі фірми гинуть сотнями і тисячами під час макроекономічних потрясінь, технологічних зрушень, змін державної політики.

Вважається, що припинення бізнесу для малої фірми не є трагедією. Малу фірму легко купити, але можна й продати без збитків. В процесі ліквідації розоряється лише незначна кількість фірм. Наприклад, у ФРН у 80-х роках минулого століття в середньому збанкрутіли тільки 7% ліквідованих фірм. Інші 93% компаній вийшли із діла без крупних фінансових втрат.

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 радикального збільшення (Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учебное пособие. СПб, 2000. — С. 168-174).

## **7. 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. Наприклад, в країнах "Спільного ринку" 2/3 всіх промислових досліджень виконують крупні фірми з кількістю зайнятих понад 5 тис. чол., разом з тим, принципові нововведення, які змінюють обличчя своєї промисловості, є результатом діяльності малих, раніше невідомих фірм.

З історичного досвіду ХХ ст. можна зробити висновок про те, що всі найбільші компанії, які тоді виникли, походять від малих піонерських фірм. Багато з них зберегли назви своїх засновників ("Сіменс", "Форд", "Даймлер-Бенц", "Гзоіиг", та інш.).

Австр о-американський економіст Й.А.Шумпетер у своїй науковій праці "Теорія економічного розвитку" (1911р.) розмежував дві сторони господарського життя: рутинний кругообірот і розвиток, або інновацію.

Рутинний кругообірот 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, як і в житті взагалі, переважає рутинна.

Якісні зміни в економіці не можуть вирости з рутини. Й.Тумпетер 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 і примусити його суб'єктів відмовитися від прибуткового застосування ресурсів і перерозподілити їх на користь нового, можливо більш авантюрного, проекту.

Підприємець вириває ресурси з рутинного кругообіроту і використовує їх у нових комбінаціях. Шумпетер визначає п'ять можливих різновидностей 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 рийок успіх або неуспіх нововведення залежить від обсягу попиту на новий товар, його ціни, витрат тощо, тобто визначається звичайними ринковими силами.

На крупному 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, обумовлюється такими причинами:

1. Сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у їх потужних суперників. Якщо сферою діяльності крупних фірм є передбачуваний науково-технічний прогрес, то ризиковані прориви у невідоме — шанс фірми-піонера. Це підтверджується тим, що серед засновників фірм-піонерів переважають або вчені, або колишні високопоставлені службовці крупних концернів.

2. Готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики. Для крупних або спеціалізованих підприємств відтягнення значних коштів на нові проекти може становити загрозу для основного бізнесу. Ентузіаст, який стоїть на чолі фірми-піонера, абсолютно впевнений як у технічній можливості реалізувати проект, так і у "блискучій долі" його дітища на ринку.

3. Оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією є група з сильним лідером. На чолі фірми-піонера завжди стоїть людина з характером першопрохідця — інші за абсолютно нове діло просто не беруться.

4. Мотивація фірми-піонера має більш сильний і багатоплановий характер, ніж у інших фірм. У фірмі-піонера значно сильніші позаекономічні мотиви, а для глави фірми успіх проекту є єдиним шансом відбутися в якості підприємця. У своєму розвитку фірма-піонер проходить декілька етапів. На першому етапі компанія-піонер веде наполегливий пошук принципово нових технічних рішень. Поки-що фірма витрачає кошти на проведення дослідно-конструкторських робіт і нічого не поставляє на ринок. Головною задачею

цього етапу є налагодження важкого процесу впровадження у виробництво досягнутого відкриття. Самим їм важко справитися з цією задачею. І тут їм на допомогу приходять технологічні парки або інкубатори.

Питання про діяльність технологічних парків вже детально розглядалося у курсі "Вільні економічні зони". Достатньо лише нагадати, що в технологічних парках створені необхідні умови для того, щоб мала і ще слабка фірма виросла у "дорослу" і конкурентоспроможну компанію.

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. Цю функцію беруть на себе так звані венчурні (тобто ризикові) фонди або фірми. При цьому, головною приманкою для венчурних вкладень стає їх феноменальна прибутковість в разі удачі.

Для того, щоб зменшити ризик при фінансуванні фірм-піонерів розроблені декілька ефективних методів. Наприклад, кожне нове вкладення здійснюється тільки в тому випадку, якщо попереднє себе виправдало, тобто, якщо фірма-піонер змогла суттєво просунутися у створенні або комерціалізації продукту, одержує фінансування, а венчурний капіталіст ніколи сильно не ризикує.

Вирішення проблеми фінансування дозволяє фірмі піонеру завершити розробку конкурентоспроможного товару. Але для більшості компаній пошук закінчується невдачею. Ті ж, 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. При цьому споживча цінність нового товару виявляється дуже великою тому, що формується шляхом порівняння з сумою витрат на старі товари, які довелося б здійснити для того, щоб досягти того ж результату, який забезпечує новий товар.



Поступово у компанії-першовідкривачів стає все більш 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 більш потужні суперники. Пряму конкуренцію гігантів витримують мало хто з фірм-піонерів.

Ті ж компанії-піонери, яким вдалося пройти всі випробування поступово перетворюються в крупні спеціалізовані фірми і навіть виростають у нових лідерів.

При всіх умовах 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 (КІ-Іьші М.И. Конкурентные стратегии. Учебное пособие. САПБ, 2000. — С. 190-195).

## **8. Методики розробки та оцінки ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності**

Після того, як розглянуті основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності, перейдемо до з'ясування того, як оцінити конкретну стратегічну позицію компанії. Для цього необхідно одержати відповідь на такі питання:

1. Наскільки є ефективною діюча стратегія?
2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу?
3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?
4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичних методи: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжку цінностей, аналіз витрат та оцінка

конкурентоспроможності. Це основні інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють виявити і плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійним є становище компанії на ринку; чи є необхідною модифікація існуючої стратегії.

Питання 1. Наскільки є ефективною діюча стратегія? Перше, що необхідно вяснити, це місце компанії серед конкурентів — чи спробує вона захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції або концентрує свої зусилля на певних групах споживачів та ринкових нішах.

Другий важливий момент — межі конкуренції в галузі — скільки рівнів каналів розподілу вона використовує (один, декілька або всі); 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 у галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів.

Чим сильнішим є стратегічне і фінансове становище компанії, тим більш імовірним є те, що її стратегія добре продумана і чітко реалізується.

706

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники:

ринкова частка компанії та її місце в галузі;

чи підвищуються або знижуються розміри прибутку і якими вони є в порівнянні з показниками конкурентів;

тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції;

чи зростають продажі компанії швидше або повільніше, ніж

ринок у цілому;

розмір кредитів;

репутація фірми серед споживачів, її імідж;

чи є компанія лідером в технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

Чим слабшим є сучасне становище компанії, тим більш критичному аналізу повинна бути піддана її стратегія.

Питання 2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу. Швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще сполучати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена у можливостях і загрозах (табл. 3.1).

Як визначається сила і слабкість компанії? Сила — це те, у чому компанія досягла успіхів, або якась особливість, яка надала їй особливі можливості. Наприклад, кращий товар, більш досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, більше пізнавання товарної марки. Сила також може бути досягнутою в результаті створення альянсів або спільного підприємства з партнером, який має досвід або потенційні можливості для посилення коікурентоспроможності компанії.

Слабкість — це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, або те, що їй не вдається (у порівнянні з іншими), або дещо, що ставить її у несприятливі умови. Наприклад, відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле устаткування, низька прибутковість; недостатній імідж на ринку; зміни потреб та смаків споживачів тощо.

Деякі сильні сторони"компанії можуть бути більш важливими за інші.

Деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для компанії, а інші не досить важливі можуть бути легко виправлені.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони — це активи компанії у конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони — пасиви. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекивали слабкі (пасиви). Співвідношення 50: 50 є звичайно небажаним.

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз: характеристики при оцінці сильних, слабких сторін компанії, її можливостей та загроз їй

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості фірми
<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 розробці нових товарів</li> <li>❖ перевірений менеджмент</li> <li>❖ великий досвід (випередження по кривій досвіду)</li> <li>❖ кращі можливості виробництва</li> <li>❖ переважаючи 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 торгівельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках</li> <li>❖ ослаблення позицій 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>
Потенційні внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
<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> <li>❖ внутрішні виробничі проблеми</li> <li>❖ відставання у галузі досліджень і розробок</li> <li>❖ надто вузький асортимент продукції</li> <li>❖ недостатній імідж на ринку</li> <li>❖ погана збутова мережа</li> <li>❖ незадовільна організація маркетингової діяльності</li> <li>❖ нестача грошей на фінансування</li> <li>❖ необхідних змін в стратегії</li> <li>❖ собівартість кожного виробу вище, ніж у основних конкурентів</li> <li>❖ інше</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами</li> <li>❖ зростання продаж продуктів-субститутів</li> <li>❖ повільне зростання ринку</li> <li>❖ несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгівельної політики іноземних урядів</li> <li>❖ законодавчі вимоги, які дорого коштують</li> <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>

108

З точки зору формування стратегії сильні сторони компанії є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги.

Разом з тим, успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою.

Розробники стратегії, які діють успішно, намагаються спиратися на те, за рахунок чого компанія досягає великих успіхів: її досвід, сильні сторони, головні позитивні якості та найважливіші конкурентні можливості.

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 у розробці нової продукції;  
кращі здібності в організації продаж та демонстрації товарів;  
досконале володіння важливою технологією;  
глибоке розуміння потреб і смаків споживачів, їх вивчення та оцінка нових тенденцій у розвитку ринку;  
незвичайно ефективна збутова система, надзвичайні здібності.  
в роботі з клієнтом в галузі нових застосувань продукту;  
досвід в об'єднанні багатьох технологій для створення цілих сімейств нових товарів.

Важливість головної позитивної якості для розробки 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.

Досить часто на благополучність фірми негативно впливають певні фактори зовнішнього середовища. Загрозу можуть представляти такі фактори, як: поява більш дешевих технологій; запровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту; вихід на ринок, який є оплотом вашої фірми, іноземних конкурентів з низькими витратами; нові правила, які завдають шкоди вашій компанії більше, ніж іншим; вразливість при підвищенні процентних ставок, можливість поглинання більш крупною фірмою та ін.

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

Якщо керівництво компанії не знає її сильних і слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не зможе розробити стратегію, яка відповідає становищу фірми. А тому SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки цього становища.

Питання 3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?

Одним з найбільш красномовних показників стратегічного становища компанії є конкурентоспроможність її цін та витрат у порівнянні з конкурентами.

Для того, щоб компанія була конкурентоспроможною, її витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції та процеси з розробки, виробництву, маркетингу, доставки і підтримки продукту або послуги. Такий ланцюжок починається із забезпечення сировиною і продовжується у 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 у порівнянні з конкурентами, тим вище її конкурентоспроможність. Для того, щоб реально оцінити конкурентні можливості компаній від менеджерів вимагається виконати 4 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 є головними, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами).

Схема 3.3. Ланцюжок цінностей компанії



Питання 4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?

Використання концепції ланцюжків цінностей та інших інструментів стратегічного аналізу витрат для визначення конкурентоспроможності компанії є необхідним, але недостатнім. Більш глибока оцінка проводиться по відношенню до конкурентної сили та конкурентних позицій компанії. Елементами такої оцінки є дослідження того: 1) настільки міцно компанія удержує свою конкурентну позицію на цей час; 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, яка тепер застосовується; 3) яке місце займає компанія серед основних конкурентів; 4) чи має компанія тепер конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів; 5) якою є здатність компанії захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

При цьому, першим кроком є складання списку ключових факторів успіху в даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6-Ю показників).

Другий крок — оцінка фірми та її конкурентів по кожному показнику. При цьому краще надати перевагу шкалі від I до 10.

Третій крок — підсумовування оцінок сильних сторін кожного з суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок — висновки про масштаби та ступені конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми більш сильні або більш слабші.

В таблиці 3.3 наведеш два приклади конкурентної сили. У першому прикладі використовуються незважені оцінки. В цьому випадку припускається, що кожний ключовий фактор успіху (конкурентна сила) є однак важливим. Компанія, яка має найбільш високу оцінку з даного фактору, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою компанії та оцінками її конкурентів.

Підсумовування оцінок компанії по всім факторам дає загальну оцінку. Чим вище загальна оцінка компанії, тим міцніше її конкурентне становище. Чим більше розрив між загальною оцінкою компанії і загальними оцінками конкурентів, тим більше 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 грамотним буде використання системи зважених оцінок тому, що різні показники конкурентної сили є неоднаково важливими. Так, при виробництві споживчих товарів головним показником конкурентної сили практично завжди є більш низькі, 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.

В системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу в залежності від того, наскільки важливим він уявляється у формуванні конкурентного успіху. В залежності від важливості фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума ваг у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00.

Зважені оцінки розраховуються шляхом помноження оцінки компанії за даним показником конкурентної сили на її вагу. Сума



Таблиця 3.3

Приклад незваженої та зваженої оцінок конкурентної сили  
(Шкала оцінок: 1 — дуже погано, 10 — дуже добре)

А. Приклад незваженої оцінки конкурентної сили						
Ключові фактори успіху/оцінка сили	Компанія ABC	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	
Якість /хар-ки товару	8	5	10	1	6	
Репутація/імідж	8	7	10	1	6	
Виробничі можливості	2	10	4	5	1	
Грамотне використання технологій / 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 у порівнянні з конкурентами	5	10	3	1	4	
Обслуговування клієнтів	5	7	10	1	4	
Незважена загальна оцінка	61	58	71	25	32	
Б. Приклад зваженої оцінки конкурентної сили						
Ключові фактори успіху/оцінка сили	Компанія ABC	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Вага
Якість /хар-ки 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 технологій/ 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 у порівнянні 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
Зважена загальна оцінка	6,20	8,20	7,00	2,10	2,90	1,00

зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних оцінок, показує, у яких конкурентів більш сильне або слабке становище і наскільки є великою конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

В частині Б. табл. 3.3 наведений 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 I перемістився з третього на перше місце завдяки високим оцінкам по двом самим вагомим факторам.

Знання слабких і сильних сторін компанії є необхідним для розробки стратегії, яка буде здатною покращити її становище у відношенні до конкурентів у довгостроковій перспективі.

Питання 5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Заключною аналітичною задачею 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 даної галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?

Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі у майбутньому?

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

В 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?

Якими є 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 (Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегічний, учебник для вузов / Пер. С англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, Юнити, 1998. — С. 162-201).

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які основні особливості формування поля міжнародних конкурентних стратегій?
2. В чому полягає сутність віолентної ("силової") стратегії?
3. В чому полягає сутність патієнтної (нішової) стратегії?
4. В чому полягає сутність ко мутантної (приспосовницької) стратегії?
5. В чому полягає сутність експлерентної (піонерської) стратегії?
6. Які шість стратегічних можливостей відзначають діяльність фірми на міжнародному ринку?
7. Дайте характеристику конкурентної стратегії в сфері масового виробництва.
8. В чому полягають конкурентні переваги вузької спеціалізації?
9. Дайте характеристику корпоративної стратегії диверсифікованої компанії.
10. Які Ви знаєте шість стратегій диверсифікації?
11. Якими специфічними рисами відзначаються малі фірми?
12. Які варіанти поведінки обирають малі фірми для того, щоб вижити у конкурентній боротьбі?
13. В чому визначаються переваги малої фірми у порівнянні з іншими видами компаній?
14. Якими причинами обумовлюється пристосованість фірм-піонерів до діяльності пов'язаної з радикальними змінами в економіці?
15. На які питання необхідно одержати відповіді для того, щоб оцінити конкретну стратегічну позицію компанії?
16. Які показники застосовуються для визначення стратегічного і фінансового становища компанії?
17. В чому полягає сутність SWOT-аналізу?
- 18.3 яких елементів складається оцінка конкурентної сили та конкурентної позиції компанії?
19. Як розраховується незважена оцінка конкурентної сили компанії?

## **Тема 4.**

### **Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій)**

#### **на міжнародних ринках Основні питання теми:**

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

Ключові поняття і терміни: Радикальна трансформація українського суспільства; лібералізація зовнішньоекономічних відносин; інтернаціоналізація української економіки; внутрішні і зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій); національні конкурентні переваги.

#### **1. Модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період**

В результаті утвердження України як самостійної, незалежної держави були створені необхідні передумови для формування в країні національної економіки і органічного включення її у міжнародний економічний простір.

Разом з тим, 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.

Відбувається перехід від командно-адміністративної системи господарювання до системи відкритої економіки, яка характеризується тим, що ліквідується монополія держави і формується система зовнішньоекономічних відносин на основі принципу свободи конкуренції.

Все 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. У трансформаційний період, в якому знаходиться сучасна економіка України, відбуваються зміни у формах і методах конкуренції, які регулюються відповідними законодавчими актами. При цьому держава виступає на захист економічної конкуренції.

Так, Закон України "Про захист економічної конкуренції" визначає правові засади захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

Цим Законом обмежуються можливості суб'єктів господарювання у досягненні ними монопольного домінуючого становища. Так, вважається, що суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг та інших обставин.

Встановлені кількісні межі монополізації:

Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції. <»

Також монопольним може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку становить 35 або менше відсотків, 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 монопольним 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 належить найбільші частки ринку, перевищує 50 відсотків;

сукупна частка не більш ніж п'ять суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків — 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.

Основними завданнями Антимонопольного комітету України є:

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 у всіх сферах економіки.

Разом з тим, Законом визначено, що недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у 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 шляхом введення 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 у господарський обіг безоднозначного 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 у 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:

## I. Управління якістю.

- 1.1. Покращення якості з одночасним збільшенням ціни.
- 1.2. Покращення 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.

Всі ці заходи були добросовісними, якщо вони не суперечать законодавству.

В трансформаційний період в економічній сфері діяльності суспільства відбувається тенденція до тінізації економічних процесів в Україні. Крім конкурентного змагання окремих товаровиробників і галузей також існує і 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 нижче 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 у країні експортера.

На конференції з тарифів і торгівлі країн-учасниць ГАТТ в 1967 р. в Женеві був прийнятий Міжнародний антидемпінговий кодекс, який передбачає включення у відповідне законодавство окремих країн параграфу про "заподіяну шкоду" підприємствам в країні, яка імпортує, і надання доказів про це.

А у прийнятому в Австрії в 1962 р. Антидемпінговому законі вперше наведені кількісні параметри демпінгу: для експортної ціни, якщо вона на 20% і більше нижче, ніж на внутрішньому ринку країни походження товару, або мінімум на 8% нижче світової ціни. (А. Комаха. Состояние и развитие экономической конкуренции в Украине. Финансовая консультация, 2001. — №11. — С. 52-55).

Нарешті, слід відзначити, що в Україні у трансформаційний період почали досить широко використовувати такі форми успішної конкуренції як спільні підприємства, міжнародна кооперація у виробництві та сфері послуг, спільне підприємництво у спеціальних (вільних) економічних зонах. Сутність цих форм детально розглянута у курсах "Зовнішньоекономічна діяльність" та "Вільні економічні зони".

## 2. Стратегії українських підприємств на зарубіжних 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 у 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 складає 0,4% загальної світової суші і численність 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% глин та 18% каолінів, що видобуваються.

Виробничі потужності підприємств чорної металургії складають: у виробництві чавуну — 52 млн. т, сталі 54 млн. т, готового прокату — 41,5 млн. т. За цими показниками Україна посідає 5 місце в світі після Японії, США, Китаю і Росії.

Крім того, Україна має конкурентоспроможні технології у аерокосмічній галузі, ракето- та суднодубуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів.

Великий потенціал мають також агропромисловий та енергетичний комплекси України.

Показниками високого рівня і великих потенційних можливостей України в галузі експортної діяльності є той факт, що за даними Держкомстату України, зовнішньоторговельний оборот товарів та послуг України за 2001 р. становив 36,7 млрд. дол. США і збільшився порівняно з 2000 р. на 10,8%. Позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу країни у 2001 р. становило 2,9 млрд. дол. США. Зовнішньоторговельні операції Україна здійснювала з партнерами із 193 країн світу (Урядовий кур'єр, 22 лютого 2002 року. — С. 5).

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 напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.

Перший напрямок визначається таким фактором, як наука і технологія.

Тут можна відзначити два аспекти: з одного боку, Україна, як уже відмічалось, 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 напрямок пов'язаний з першим — для подолання технологічного відставання необхідні відповідні капіталовкладення, які в значній мірі, можуть бути досягнуті за рахунок іноземних інвестицій. Так, за розрахунками Науково-дослідного інституту Мінекономіки України, потреби в інвестиціях для структурної перебудови і модернізації лише комплексу чорної металургії України сягають приблизно 40 млрд. дол. В той же час загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну на 1 січня 2002 р. становив 4,4 млрд. дол. (Урядовий кур'єр, 22 лютого 2002 р. — С. 5). Тобто фактичні обсяги та питома вага іноземних інвестицій у реальну економіку України залишаються мізерними по відношенню до масштабів економіки, що не сприяє початку економічного пожвавлення.

А внутрішній ринок позичкового капіталу України з його неймовірними процентними ставками за довгостроковими кредитами (які насамперед необхідні для модернізації виробництва) 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. Згідно з Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств" базова ставка податку на прибуток підприємств становить в Україні 30%, що відповідає рівню розвинутих країн світу. В дійсності ж

рівень вилучення реального прибутку є значно вищим. Це відбувається з двох причин: 1) включення до бази оподаткування багатьох видів витрат, що у міжнародній практиці відносять на собівартість; 2) невраховування 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 процентів від нього. Третій напрямок 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.

Так, за даними Держкомстату України, надання транспортних послуг займає 89% у загальному обсягу експорту послуг з нашої країни (головним чином — це морський транспорт, що зумовлено також низьким рівнем інфраструктури автошляхів та залізниці).

Ще одна проблема — неефективна система міжвідомчої статистики в Україні, дані якої досить часто дають лише загальне уявлення про певні процеси і не дозволяють зробити надійні висновки. Разом з тим, створення інфраструктури і забезпечення вільного та ефективного доступу до необхідної, з точки зору діяльності вітчизняних підприємств на світових ринках, 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. Перш за все, це відповідний рівень оплати праці працівників науки і освіти, що є головним завданням держави. (А. Кредисов, О. Дерев'янку. Конкуренентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку. Економіка України, 1997, №5. — С. 54-58).

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

Суттєвим елементом аналізу є також оцінка ступені 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 розробки стратегії підприємства створюються робочі групи. В них входять керівники підрозділів, спеціалісти з фінансів, технології та маркетингу. Мета робочої групи — розробка 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 довгого часу. Такі компанії зберігають лідерство у світовому виробництві. Прикладом товару довгого життєвого циклу, який розроблений в Україні і який одержав світове визнання, є комплекс машин та технології контактної стикової зварки методом імпульсного оплавлення, який створений в інституті електрозварки ім. Є.О Патона НАН України. Ці машини протягом багатьох років, а також ліцензії на ці установки купують іноземні підприємці. (Соколенке С.І. Сучасні світові ринки та Україна. — К.: Демос, 1995. — С. 20-21).

### **3. Проблема інтернаціоналізації української економіки**

В 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. 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.

В сучасному світі розраховується рейтинг, який визначає рівень відкритості економіки країни. За такими дослідженнями, проведеними у 1998



році, Україна займала 124 місце серед 161 країни, а у 1999 році експертами Світового 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%, в той час як Польща — 53%, Угорщина — 67. Румунія — 60, Росія — 44%.

Але знову таки ж, 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.

Починаючи з 1997 року, зовнішню торгівлю України характеризує тенденція до скорочення обсягів експорто-мпорту. Щодо імпорту, то ця тенденція стала логічним наслідком істотного зниження курсу національної валюти, яке зумовило значне (до 60%) подорожчання імпортних поставок.

З експортом ситуація набагато складніша. 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 уможливіється криза міжнародної конкурентоспроможності українських товаровиробників.

Відбувається переорієнтація структури зовнішньої торгівлі в напрямку до партнерів з далекого зарубіжжя. Відносно зменшилася роль Росії, як торговельного партнера, але вона залишається для України головним

експортером (20,7% товарів і 60% послуг) та імпортером (47,6% товарів і 18,8% послуг).

Зберігається нераціональна структура товарного експорту. В ньому домінують товари з невисоким рівнем доданої вартості та енергомістські товари, що призводять до його нестабільності через досить мінливу цінову конкуренцію у відповідних сегментах світового ринку.

В експорті послуг домінують транспортні послуги (84.9%) і мало використовується потенціал експорту інших видів послуг. Разом з тим, відбувається поліпшення структури імпорту товарів завдяки збільшенню частки машин і обладнання і зменшенню енергоносіїв, її ширша диверсифікація порівняно з експортною структурою. Більш значне скорочення імпорту у порівнянні з експортом створює можливість пом'якшення проблеми від'ємного сальдо торговельного балансу.

В останні роки відмічається звуження можливостей масштабного використання каналів зовнішнього фінансування економіки України — кредитів (МВФ, Світового банку, ЄБРР, державних під гарантію Кабміну, приватних), прямих та портфельних інвестицій, офіційної допомоги розвитку (табл. 4.1).

Наслідки співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями неоднозначні. З одного боку, таке співробітництво дозволяє реалізувати програми фінансової стабілізації, реструк-туризувати 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, в першу чергу, на довгострокові інвестиційні проекти.

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. Так, за період 1992-1998 рр. в економіку України було залучено 2,8 млрд. дол., прямих іноземних інвестицій, що становить 55 дол. на душу населення за останніми даними — 93 дол. (Вечерняя Одесса, 27.07.02). В той же час, в багатьох країнах з перехідними економіками значно більше (Словенія — 2000 дол., Угорщина — 1882, Чехія — 1040, Естонія — 933, Польща — 832).

Досить значною проблемою для України є проблема трудової міграції. Так, за оцінками центру "Демократичні ініціативи", не менше 5 млн., а за іншими джерелами — понад 7 млн. громадян України з більшою чи меншою періодичністю виїждять закордон на тимчасові роботи. 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 низкокваліфікованих роботах, дискримінація з боку місцевого населення тощо.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності визначається певними внутрішніми і зовнішніми чинниками. Щодо внутрішніх чинників, то вони забезпечуються структурно збалансованими національними економіками, конкурентоспроможність національних економік забезпечується оптимізацією таких її параметрів: нормально функціонуючі міцні сектори, оптимальні пропозиції між виробничою сферами, адекватне внутрішній і міжнародній соціально-економічній структурі співвідношення державного й приватного секторів тощо.

Для економічного розвитку України вирішального значення набуває макро- і мікроекономічна структурна політика та її інституціональне забезпечення, яка б стимулювала 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 пост/соціалістичних країн на міжнародних товарних і кредитно-інвестиційних ринках.

Таблиця 4.1.

## Якісна характеристика джерел фінансування економіки України

Джерела зовнішнього інвестування	Характеристики				
	Доступ	Обсяги	Надійність	Фінансові умови	Інші умови
<b>Кредити</b>					
МВФ, Світовий 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	-
- євробондів	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	Середня	Прийнятні	-
Офіційна допомога	Відкритий	Незначні	Висока	-	Жорсткі

131

Для Трансформаційного періоду економічного розвитку України характерною є сукупність інтернаціоналізації. 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. 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 імпорتنих 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 приводить 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 буде випускати 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.

З іншого боку, вимагає рішення проблема "втечі" 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 "втечею" капіталу слід розуміти

не тільки нелегальне вивезення його з України, а й ширші за своєю природою процеси згорання підприємницької діяльності, зокрема іноземними структурами, котрі 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 загрозу таять у собі такі обставини: по-перше, обмежені можливості та низький потенціал обслуговування зовнішнього боргу призводить до необхідності його постійної реструктуризації; по-друге, в певні періоди виникають "піки", коли у 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.

У трансформаційний період регулювання зовнішньоекономічної діяльності повинне відбуватися таким чином, щоб зберігалась 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 монотипної 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.

Україна має перспективи досягнення певної міжнародної конкурентоспроможності за умовами реалізації власної стратегії інтернаціоналізації. (Б. Губський, Д. Лук'яненко, В. Сіденко. Інтернаціоналізація української економіки. Економіка України, 2000.--9. —С. 15-23).

#### **4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)**

Для того, щоб вітчизняні підприємства і національна економіка в цілому змогли досягти достатнього рівня міжнародної конкурентоспроможності необхідна наявність певних внутрішніх і зовнішніх умов.

Який же рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім? Це такий рівень економіки країни та її підприємств, який 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 складають потенціал конкурентоспроможності.



На момент проголошення незалежності Україна мала досить значний потенціал конкурентоспроможності, але ефективність його реалізації була вкрай незадовільною.

Слід мати на увазі, що СРСР на період розпаду перестав відповідати сучасним критеріям конкурентоспроможності. Так, за оцінками експертів, наприкінці 80-х років приблизно 4/5 продукції СРСР не могли конкурувати на світових ринках. За даними ГАТТ/СТО у 1991 р. частка СРСР у світовому експорті становила всього 2,2% а, наприклад, частка Гонконгу — 2,8, Нідерландів — 3,8%.

Якщо за період 1986-1990 роки світовий експорт машин і устаткування підвищився більш як на 50%, то експорт СРСР — тільки на 11%.

Разом з тим, що понад 60% виробленої в СРСР продукції продавалося із збитками. За урядовими оцінками, на початку 90-х років світовому рівню відповідали 6-10% НДДКР, 18% продукції чорної, 16% кольорової металургії, 10-15% сільськогосподарської техніки.

За період з 1986-1991 рр. частка тієї радянської продукції, яка могла б конкурувати на світових ринках за умови її модернізації, скоротилася з 65,3% до 26,3%, а частка тієї продукції, яка мала б бути знята з виробництва — збільшилася з 20% до 60%. А в таких галузях, як автомобілебудування, тракторне та сільськогосподарське машинобудування взагалі практично не було конкурентоспроможної продукції.

В сільському господарстві наявність значних площ орних земель не створювало додаткової конкурентної якості через недостатню забезпеченість аграрного сектора високоефективною технікою тощо.

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 актуальною є проблема забезпечення, перш за все, факторної конкурентоспроможності. Такий підхід означає моніторинг змін позиції країни на міжнародних ринках у залежності 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 на основі 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 знайти відображення 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, ув'язана з перспективами кооперації в рамках міжнародних, і, перш за все, — європейських, галузевих технологічних програм.

Необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств можуть бути створені в результаті проведення більш чіткої фіксованої та грошово-кредитної політики.

І знову звернемося до проблеми національної податкової політики. Загальновідомо, що головним її принципом мають бути поміркованість і розрахунок не на високі ставки, а на широту бази оподаткування.

Також відомо, що маса податків, що збираються, збільшується за умов зменшення ставок оподаткування. Якщо податки зменшуються, якісно збільшуються господарський оборот і маса вироблених товарів, які підлягають оподаткуванню, поліпшується господарська кон'юнктура.

В Україні ж податкове навантаження складає більш як половину від ВВП. Господарства та підприємства зобов'язані сплачувати: 51% нарахувань на заробітну плату, 20% податку на додану вартість, 30% від балансового прибутку, акцизний збір, податок на землю, податок з власників транспортних засобів, збір за забруднення навколишнього середовища, збір до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та фонду соціального захисту населення, збір на обов'язкове державне пенсійне страхування та інші податки. Всього нараховується близько 20 обов'язкових загальнодержавних і 9 місцевих податків і зборів. Якщо справно сплачувати всі ці податки, то підприємець практично залишається без коштів не тільки для розширеного, а навіть для простого відтворення.

Таким чином, для створення сприятливих внутрішніх умов, при яких вітчизняні підприємства можуть досягти відповідного рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідна виважена податкова політика, яка дозволить 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

досягнути макроекономічну стабільність, Україна залишається непривабливою для прямих іноземних інвестицій. Дають взнаки традиційні фактори інвестиційної непривабливості — недостатні надійність і авторитетність законодавчої бази, порівняно низька рентабельність галузей і конкретних об'єктів інвестування, перепони адміністративно-бюрократичного характеру 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 по досягненню макроекономічної стабілізації. У законодавствах розвинутих країн для інтенсифікації залучення капіталу до виробництва використовується чимало механізмів регулювання грошових потоків. Наприклад, у Франції, ФРН та Голландії для виходу з кризової ситуації центральні банки зобов'язували комерційні банки направляти 30-35% капіталів у пріоритетні сфери економіки (продовольство, житло, електроенергетика, експортні виробництва). У США комерційні банки, що направляли кошти на довгострокове інвестування, автоматично отримували пільги від Федеральної резервної системи у вигляді зменшення облікової ставки. Досвід Федеральної резервної системи США було використано у Франції та Італії, а також у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

В цих країнах вживалися заходи для того, щоб заощадження населення трансформувалися у довгострокові вкладення. В тому ж напрямку діяли стимули для комерційних банків — зниження резервних вимог і зменшення податку з прибутку. Подібні заходи слід вживати і до підприємств.

В Україні реанімування економіки та її поживлення неможливі без наповнення сфери виробництва реальним капіталом.

Для вирішення проблем можуть бути використані такі способи, як: послаблення податкового тягаря 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. (Б. Губський. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах. Економіка України, 1999, №4, с. 4-14).

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.

## **5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг**

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

В Україні прийняті "Основні напрямки конкурентної політики на 2002-2004 роки", а також розроблена стратегія економічної і соціальної політики на 2000-2004 роки, в якій визначені шляхи підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Основними напрямками конкурентної політики у 2002-2004 роках є:

узгодження промислової, зовнішньоекономічної, регуляторної політики та політики у сфері приватизації із конкурентною політикою;

забезпечення ефективного розвитку конкурентних відносин, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та подальше зменшення рівня монополізації економіки; оптимізація діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування як суб'єктів економічних відносин; удосконалення регулювання діяльності суб'єктів природних монополій;

розвиток законодавства про захист економічної конкуренції. З метою реалізації Основних напрямків конкурентної політики на 2000-2004 роки намічено здійснити такі заходи, зокрема, щодо: захисту

економічних' інтересів України на світових товарних ринках шляхом створення для вітчизняних суб'єктів господарювання належних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності та захисту інтересів вітчизняних суб'єктів господарювання в разі порушення державами антидемпінгових процедур;

сприяння узгодженим діям вітчизняних суб'єктів господарювання, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності на світових товарних ринках, за умови недопущення усунення чи обмеження конкуренції на відповідних товарних ринках України;

забезпечення виваженого підходу щодо порушення антидемпінгових процедур та антидемпінгового розслідування з метою недопущення обмежень конкуренції на товарних ринках України;

розширення взаємовигідного співробітництва України з членами міжнародного співробітництва у сфері конкурентної політики, зокрема шляхом налагодження співробітництва з Європейською комісією, укладення з іншими державами, в тому числі державами-членами Організації економічного співробітництва та розвитку, договорів про співпрацю у сфері захисту конкуренції;

забезпечення участі України в заходах щодо узгодження зовнішньоекономічної та конкурентної політики, що проводиться в рамках Генеральної угоди з тарифів і торгівлі, Світової організації торгівлі, Комісії Організації економічного співробітництва та розвитку, договорів про співпрацю у сфері захисту конкуренції;

забезпечення участі України в заходах щодо узгодження зовнішньоекономічної та конкурентної політики, що проводиться в рамках Генеральної угоди з тарифів і торгівлі. Світової організації торгівлі, Комісії Організації Об'єднаних націй з торгівлі та розвитку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейського Союзу;

забезпечення в установленому порядку ратифікації Договору про проведення узгодженої антидемпінгової політики, підписаного в місті Москві 25 січня 2000 року (Урядовий кур'єр, Орієнтир, 28 листопада 200] року).

У сучасному світі міжнародна економічна конкуренція все більше загострюється. А тому, як зазначається в документі "Україна: поступ у XXI століття", сучасні процеси глобалізації вимагають від України якомога активнішого залучення в міжнародну торговельну систему. Вхідження України у світовий економічний простір можливе лише на базі відкритості економіки з одночасним застосуванням комплексу заходів щодо захисту внутрішнього ринку.

Для України є лише можливий шлях довгострокового стабільного зростання. Це розширення внутрішнього ринку та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, її окремих виробництв та галузей.

Єдиним критерієм діяльності владних структур — 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 — забезпечення модернізації та структурної перебудови виробничого потенціалу, зниження його енерго- та матеріалоємності, підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація завдань промислово-інноваційного розвитку української економіки передбачає:



По-перше. Застосування стосовно високотехнологічних виробництв програмно-цільових методів 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.

По-друге. Реалізація Комплексної державної програми з енергозбереження.

По-третє. Розвиток на основі сучасних та світових досягнень національної інформаційної інфраструктури, створення та використання перспективних технологій, телекомунікаційних мереж, засобів інформатики та систем зв'язку. Україна має значний, визнаний у світі науково-технологічний потенціал та фундаментальні дослідження в цих галузях.

По-четверте. Розвиток біологічної галузі, 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 в світі (наприклад, впровадження нових біотехнологій).

По-п'яте. Утворення фінансово-промислових груп, у т.ч. транснаціональних, а також горизонтальних та вертикальних холдингових компаній, науково-технічних центрів, технополісів, гехнопарків 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.

По-шосте. Здійснення заходів щодо стимулювання експортної орієнтації високотехнологічних виробництв.

По-сьоме. Інституційне забезпечення інноваційної політики, у тому числі сприяння міжнародному співробітництву в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченню, розвиток трансферту технологій.

Для вирішення проблеми енергозабезпечення потрібно:

По-перше. Послідовне проведення приватизації енергетичної галузі та належне її правове забезпечення.

По-друге. Подолання неплатежів та платежів у немонетарній формі.

По-третє. Скасування податкових пільг, передбачених для окремих енергетичних ресурсів.

По-четверте. Розвиток власної паливно-енергетичної бази, розширення розвідки та видобуток нафти та 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, перетворення АПК у лідируючий, експортоспроможний сектор економіки.

У питаннях реформування АПК важливим є, зокрема, запровадження ефективних механізмів регулювання експортно-імпортової операції, недопущення імпорту неякісних продуктів та продовольчих товарів, виробництво яких у необхідних обсягах може здійснювати національний АПК.

Важливою умовою реалізації національних конкурентних переваг є виконання Комплексної програми утвердження України як транзитної держави. Передбачається створення відповідно до міжнародних стандартів національної мережі міжнародних транспортних коридорів та інтегрування її у транспортні країни Європи і Азії, Балтійського та Чорноморського регіону (Урядовий кур'єр, 28 січня 2000 року).

В Концептуальних засадах стратегії економічного та соціального розвитку Україна на 2002-2011 роки визначено, що стрижнем стратегії економічного та соціального розвитку на найближчі десять років має стати створення реальних передумов основного геополітичного завдання нашої держави — вступ України до Європейського Союзу. Для успішного вирішення цього завдання передбачається здійснення таких кроків:

2002-2003 рр. — набуття Україною членства в СОТ. Це слід розглядати як один з пріоритетів зовнішньоекономічної політики України, системний чинник розвитку національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності, лібералізація зовнішньої торгівлі, створення сприятливого середовища для залучення іноземних інвестицій;

2003-2004 рр. — проведення переговорного процесу та підписання Угоди про асоціацію України та ЄС. Зміна Угоди про партнерство та співробітництво на європейську Угоду про асоціацію України та ЄС визначатиме новий формат відносин, який відповідав би довгостроковим інтересам — України, і наблизитиме її до кінцевої мети — утворення передумов набуття повноправного членства в Євросоюзі;

2003-2004 рр. — проведення переговорного процесу щодо створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, яка б передбачала функціонування ринкових інститутів, гарантування правових норм у діловій сфері, стабільні та недискримінаційні правові рамки, чітко визначені права власності, застосування відповідних правил проходження товарів, належну організацію прикордонної інфраструктури тощо;

2002-2007 рр. — приведення законодавства у відповідність до вимог законодавства ЄС у пріоритетних сферах;

2004-2007 рр. — виконання процедур, необхідних для набуття чинності Угоди про асоціацію між Україною та ЄС; Отримавши такий асоційований статус, Україна зможе бути краще інформованою щодо внутрішніх перетворень у Євросоюзі, брати неформальну участь у переговорах стосовно різних питань загальноєвропейського масштабу і значення, отримати полегшений та в більших обсягах доступу до фінансових ресурсів ЄС; << 2005-2007 рр. — проведення переговорного процесу та створення Митного союзу між Україною та

ЄС, метою якого має стати поступове усунення митних і технологічних перепон у цій сфері;

2007-2011 рр. — повне виконання Угоди про асоціацію між Україною і ЄС та копенгагенських критеріїв членства в Євро-союзі;

2011 р. — створення реальних передумов для вступу України до ЄС.

Крім того, органічно узгоджуються з євроінтеграційним курсом нашої держави економічні відносини з Росією, іншими 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 ustalених принципах міжнародного права, поваги взаємних інтересів і позицій. (Урядовий кур'єр, 4 червня 2002 року).

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

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що означає модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період?

2. Які кількісні межі монополізації встановлені Законом України "Про захист економічної конкуренції"?

3. Які основні завдання Антимонопольного комітету України?

4. Які дії є недобросовісною конкуренцією?

5. Які Ви знаєте види добросовісної конкуренції?

6. Якими даними характеризується експортний потенціал України?

7. Визначте основні напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.

8. З яких етапів повинна складатися методика розробки стратегії виходу підприємства на світовий ринок?

9. Які зовнішні чинники ускладнюють цілеспрямовану інтеграцію української економіки? Ю. Які можуть бути стратегічні пріоритети української економіки?

11. Який рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім?

12. В чому полягають сприятливі умови для досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?

13. Які Ви знаєте зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?

14. Визначте основні напрямки конкурентної політики України у 2002-2004 роках.

15. Які кроки повинні бути зроблені у 2002-2011 роках для створення реальних передумов вирішення основного геополітичного завдання — вступу України до Європейського Союзу?

## **Тема 5.**

### **Конкурентоспроможність в умовах глобалізації**

#### **Основні питання теми:**

- 1. Сутність та причини (стимули) економічного глобалізму.**
2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності.
3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.
4. Розробка та запровадження глобальної стратегії корпорацій
5. Конкуренція в глобальних галузях.

Ключові поняття і терміни: економічний глобалізм, причини глобалізації, глобальна конкурентоспроможність, глобальна стратегія корпорацій, конкуренція в глобальних галузях.

#### **1. Сутність та причини (стимули) економічного глобалізму**

При вивченні цієї теми ставиться задача - визначити як проявляється конкуренція і які джерела досягнення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічного глобалізму.

Справа в тому, що наприкінці ХХ і початку ХХІ століття в розвитку світової економічної системи все більш чітко і об'ємно почали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації або глобалізму.

В чому ж сутність процесів і які причини зумовили їх виникнення?

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 в масштабах всього світу (глобусу).

В 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 їх диференціацію в соціально-економічному розвитку. Тож подолання глобальної нерівності перетворилося в центральну проблему XXI століття (Урядовий кур'єр, 4 червня 2002 р.).

Вважається, що найбільш насущними причинами, які змусили окремі компанії виходити за рамки національної економіки, мають захисний характер. Хоча останнім часом багато які фірми займають наступальну, активну позицію при пошуку можливостей на міжнародному ринку.

Основні причини глобалізації, які мають захисний характер — це витрати і конкуренція; "проактивні" причини пояснюються головним чином потребами ринку, (див. схему 5.1).

У більшості галузей глобалізація набула незворотного характеру. Так, США сьогодні імпортує більше одної третини своїх комп'ютерів і напівпровідників, а також більше половини верстатів. Крім того, ці дані занижені тому, що все більша частка "вітчизняного" виробництва припадає на американські заводи, які знаходяться в іноземному володінні. Цю тенденцію посилює подальший розвиток таких процесів, за яких, наприклад, — персональний комп'ютер, що номінальне вироблений в Каліфорнії, скоріш за все, начинений азіатськими компонентами і частково зібраний у Мексиці.

Приводом до прийняття рішень щодо інтернаціоналізації виробництва традиційно служить прагнення до економії на збільшення його масштабів. Наприклад, в деяких галузях, таких, як фармакологія і біотехнологія, вартість розробки нового лікарського препарату зросла з 54 млн. дол. у 1976 р. до 231 млн. дол. у 1987 р.

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. В секторах високої технології розрив між строком технологічної

розробки нової продукції і строком її використання постійно скорочується. Ще більш швидка реакція необхідна для споживання товарів.

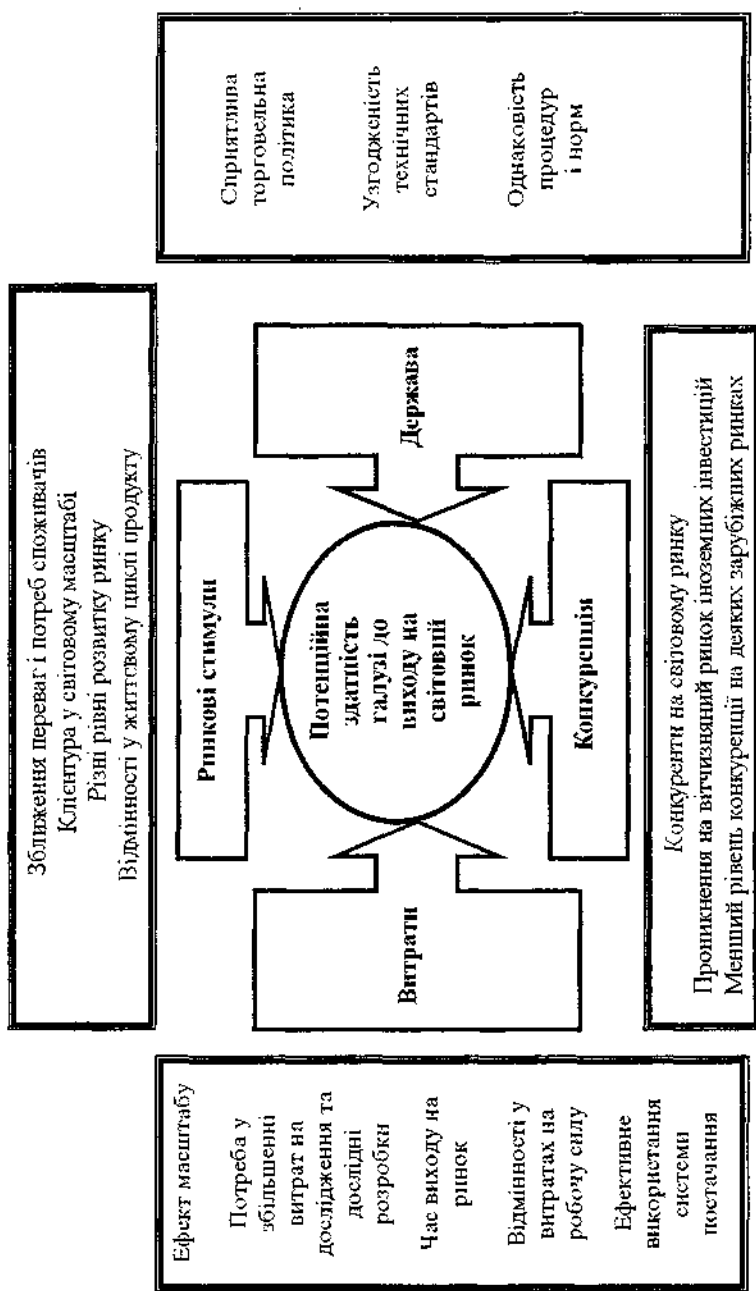


Схема 5.1. Причини (стимули) для глобалізації

148

Наприклад, "Проктор енд Гембл" спланувала поставити своє останнє нововведення — памперси "Фазес" в 90 країнах менш ніж за 12 місяців (проти 27 місяців, як було при попередній модифікації памперсів).

Найбільш традиційною, але тепер найменш переконливою причиною інтернаціоналізації є намагання добитися за кордоном більш низьких витрат виробництва. Цим можна в певній мірі пояснити недавній підйом рівнів



інвестицій в Іспанії, поки там витрати були нижче середнього рівня Європейського співробітництва. Таким чином Японія перенесла виробництво з азіатських "Чотирьох тигрів" (Сінгапур, Тайвань, Гонконг і Корея) в Індонезію і Таїланд. Все ж 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 в світі бажають мати однакові товари. І хоча деяким сегментам світового ринку притаманний глобальний характер (по таких ексклюзивним маркам товарів, як, наприклад, "Мерседес-Бенц"), все ж далеко не всі категорії продукції мають світовий характер. Наприклад, існують широкі відмінності в лікарських засобах. Споживачі віддають перевагу різним рецептурам (наприклад, шипучі вітаміни у Франції проти флаконів з кришками у США), або різним звичаям при лікуванні (дозування в рецептах в Європі і Японії може варіюватися на всі сто процентів).

Фірма може мати потребу у перевірці послідовності своїх основних позицій по промисловій продукції та послугам після їх реалізації на зарубіжних ринках. Так, девіз компанії "Ернст енд Янг": "Одна фірма в усьому світі" — відображає той факт, що її основними клієнтами були транснаціональні компанії, які мали потребу у загальносвітових послугах.

Але найбільш сильним ринковим стимулом для виходу на світовий ринок може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною втомленістю багатьох основних торговельних марок. Наприклад, такі ліки, як антибіотики, що стикаються з застійністю ринків розвинутих країн, в країнах, що розвиваються, можуть одержати друге дихання. Так, "Кока" і "Пенсі" створюють свої ринки у менш насичених регіонах за рубежом. (Франсуаза Л. Саймон, Дональд Э. Секстой. Разработка и внедрение глобальной стратегии. В кн. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том второй. — М., Издатцентр, 1997. — С. 14,7-14,9).

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 застосування прямих зарубіжних інвестицій.

Конкуренція набуває справді глобального масштабу там, де матиме місце експорт або 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 (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А.Олійник, Р. Скільський. — К., Основи, 1998. —С. 282).

## **2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності**

Глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги.

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.

Розглянемо ці джерела більш детально.

**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. Наприклад, сучасні високоавтоматизовані сталеливарні мають мінімум витрат за рахунок обсягу виробництва, який становить близько 40% світового ринку. Досягнення економії за рахунок масштабів виробництва обов'язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу.

**Глобальний досвід.** Можна одержати прибутку у тих технологіях, де можна істотно зменшувати витрати завдяки запатентованому досвіду і спроможності продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках може дати прибуток. 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, глобальна конкуренція може дозволити досягти економії за рахунок масштабів матеріально-технічного

забезпечення, яка виникає завдяки 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, як 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 є 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 є помірним 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. Наприклад, якщо економія за рахунок масштабів видобутку певного мінералу перевищує потреби фірми в цьому мінералі для конкуренції на великому національному ринку, фірма, що має економію і веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі, матиме перевагу в зменшенні витрат. Але потреба конкурувати в світовому масштабі для досягнення такої переваги передбачає умову, що фірма не може економити, видобуваючи ресурс, а потім продавати надлишкову продукцію іншим фірмам.

**Товарна диференціація.** Якщо фірма прогресивна щодо технології, глобальна конкуренція може дати фірмі перевагу в репутації та довір'ї. Наприклад, в ультратранспортній індустрії косметики, фірмам статно 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 у порівнянні 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.

В цих випадках економія за рахунок масштабів виробництва досягається в результаті того, що фіксовані витрати на створення й утримання організації та розробку запатентованої технології можна легко розподілити по різних операціях на багатьох національних ринках.

Всі ці джерела глобальної переваги можуть діяти в комплексі, і між ними можлива взаємодія. Наприклад, економія за рахунок масштабів виробництва може послужити 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 дослідно-конструкторської 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 із 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 Моторе" 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. (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К., Основи, 1998. — С. 282-286, 292-294).

### **3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції**

На шляху до досягнення переваг глобальної конкуренції існує багато перешкод. Існує декілька категорій таких перешкод. 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 вкорінилися у певній галузі.

Розглянемо — які можуть бути економічні перешкоди? Це можуть бути перешкоди, 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 культурі, економічному розвитку, доходах, кліматі. Через це існує різниця у 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. При умові, якщо покупців багато, а обсяг індивідуальних покупок незначний, фірма заради успішної конкурентної боротьби може шукати доступу до відомих незалежних дистриб'ютерів із власними складами. Наприклад, на ринку електроприладів окремий вибір, такий як електролічильники або автоматичні вимикачі, є надто незначною величиною, щоб окупити розподіл товару різним покупцям. 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 вимагає 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 виробу місцевого товаровиробника.

Проти глобальної конкуренції діють чутливість до затримок у часі внаслідок короткочасних віянь моди, а також швидкозмінні технології. Це може виявитися у таких сферах, як виробництво модного одягу та розподіл.

Ще одна проблема — часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару у глобальному масштабі. Наслідком такого часового-інтервалу є певні витрати. Такий часовий інтервал буде заважати 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 пристосовуватися до них.

Глобальна конкуренція не може існувати, якщо немає попиту у багатьох країнах. Така ситуація може виникнути через новизну галузі, яка виникає в результаті недостатнього рівня світового попиту, що впливає з так званого життєвого циклу товару в міжнародній торгівлі. Це означає, що спочатку товари впроваджуються на тих ринках, де їхні характеристики ціняться найвище (наприклад, інновації, впровадження яких дозволяє економити робочу силу, в тих країнах, де вона ціниться дорого). 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 відрізнитися 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, у 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. Наприклад, навіть якщо виробник металу із світовим ім'ям може одержати певні виробничі і технологічні вигоди від закордонних операцій, потреба в інтенсивному локальному маркетингу,

мобільний сервіс та швидка реакція означають, що місцева фірма може зрівнятися з глобальною або навіть випередити її.

Можуть виникнути зміни, пов'язані із швидкими змінами у технології. Такі зміни вимагають 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, як:

тарифи та мита, які будуть обмежувати 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.

Взагалі, перешкоди на шляху глобальної конкуренції майже завжди існують у галузі. (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К., Основи, 1998. — С. 286-291).

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

Глобальна стратегія означає:

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

При цьому, глобальна стратегія не завжди означає присутність у всіх регіонах.

Першим етапом у процесі розробки глобальної стратегії є вибір точок виходу до ринку, який заснований на трьох параметрах оцінки: ресурси компанії, її конкурентоспроможність і привабливість ринку. На другому етапі компанія визначає спосіб вступу до ринку — від експорту до варіантів, які пов'язані з більш високим ступенем ризику та прибутковості.

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

Для зменшення подібного ризику застосовується процедура первісної перевірки, яка включає такі основні фактори: потенціал ринку; ресурси і конкурентоспроможність компанії; державну політику даної країни щодо торгівлі та інвестицій; рівень розвитку технології та ринкової інфраструктури в даній країні; специфічні запити споживачів даної країни (схема 5.2.)

Пріоритетність цих факторів визначається у 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 в 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 в залежності від їх відносної привабливості у порівнянні 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 число тих ринків, які були визначені на другому етапі як привабливі та справедливі з точки зору конкуренції, повинно було скорочено до однієї або двох



**Схема 5.2. Основні фактори, які впливають на прийняття рішення про вихід на ринок 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.** Легше за все визначається розмір ринку, хоча цей індикатор не є найголовнішим. В кінцевому рахунку, потенціал ринку може визначатися більш динамічними показниками темпів зростання ринку та етапами життєвого циклу продукції.

Крім того визначення розмірів ринку та темпів його зростання важливим фактором вибору є етап 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 був запроваджений дорослим на основі лозунгу "достатньо м'який для щоденного використання"), один і той же продукт може поширитися на зарубіжних ринках — там, де він знаходиться ще на одному з ранніх етапів життєвого циклу. Наприклад, в галузі фармацевтики такі категорії, що досягли рівня зрілості (застарілі), як антибіотики, дістають нове життя в країнах, що розвиваються, де потреба в них знаходиться ще у стадії зростання.

**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 у 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; оговорюється можливість формування ряду інших альянсів між авіалініями.

Глобалізація даної 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, але 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 у тому, що класифікації окремих видів продукції можуть в окремих випадках не співпадати: на одному ринку телевизор можна віднести до витрат на видовища та розваги, а на іншому — до витрат на предмети обстановки.

На потенційні можливості реалізації продукції також впливають принципи сегментації. Різним регіонам можуть бути притаманні загальні тенденції і сегменти (наприклад, особи похилого віку, подружні пари або холостяцькі господарства). Але не слід вважати що спільність цих рис гарантує попит на стандартну продукцію. Наприклад, одна з фірм, яка виробляє товари особистого споживання намагалась виділити сегмент "орієнтації на здоров'я та заходи, які попереджають захворювання. Цьому сегменту були притаманні загальні демографічні характеристики (міські жителі, більш високий рівень життя, вища освіта тощо). Але такий принцип в кінцевому рахунку виявився малоефективним тому, що при покупках проявлялись різні поведінки: зубна паста, на якій спеціалізувалася компанія, використовувалася всередині даного сегменту, як рідко, так і часто. Відмова від користування зубною пастою компенсувалася іншими варіантами поведінки, такими, як часте відвідування дантиста для професійної чистки. А тому 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, так вчинила компанія "Ніссан". Вона вивчила провідні розвинуті країни і виявила всі потреби, які існували на ринках. Це дало змогу скоротити наполовину діапазон своєї продукції і при цьому

забезпечити 80% свого обсягу продаж, а 20% були покриті за рахунок незначних змін у відповідності з місцевими потребами.

Після визначення потенціального попиту 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 у порівнянні 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 обумовлена централізованим характером виробництва, а також можливість запобігти ризику на нестійких ринках.

Недоліки експорту — можливий високий рівень тарифних та нетарифних бар'єрів та відсутність прямої участі у зарубіжному ринку. Це може бути предметом заходів протекціоністського характеру.

Прямий експорт вимагає використання більшого обсягу ресурсів у порівнянні з непрямим експортом (з участю брокерів або експортних посередників). Але замість цього він дає можливість краще контролювати канали розподілу продукції.

В сучасному світі економіка Німеччини за розмірами експорту випереджає і США і Японію. Основна частина з 300 000 дрібних і середніх німецьких компаній на відміну від японських, зберігає самостійність і при цьому добивається величезних успіхів, не дивлячись на найбільш високі в

світі витрати на робочу силу та стійку валюту. Німеччина перемагає не тільки у наукоємких галузях, але й в інших секторах. Наприклад, їй належить перше місце в світі з експорту текстилю.

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 сьогодні вважається, що ліцензування в галузі виробництва пов'язане з високим ризиком. Тут може виникнути загроза в тому, що ліцензіат може перетворитися в 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 у порівнянні з виробництвом. При цьому багато які крупні фірми використовують франчайзінг (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.

Переконливим прикладом успіху у галузі франчайзінга є імперія "Макдональдс". Головна причина її успіху — в обширних програмах навчання і контролю за якістю. Але при цьому зберігається деяка незалежність ліцензіатів, яка дозволяла двосторонній обмін досвідом.

На відміну від ліцензійних угод при створенні нової одиниці — 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 дозволяє партнерам придбавати нові технології,



економити на масштабі або сферах виробництва, або одержати доступ на нові ринки.

Але до теперішнього часу від 30 до 60% міжнародних спільних підприємств розпадалося. Досить значна кількість невдач припадає на спільні підприємства між фірмами США і Японії. Найбільш популярна "формула провалу" — це створення підприємства з участю фірми із США, яка намагається уникнути ризику від виходу на новий ринок або розробкою нової продукції, і японської компанії, яка намагається придбати технологію або вивчити ринок. Це призвело до японської експансії на споживчому ринку електронних товарів у США.

Вважається, що оптимальним варіантом для створення спільних підприємств між фірмами США і Японії міг би бути перехід до одноособового володіння.

Нарешті, 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 ланцюгу: фундаментальні дослідження, виробництво або збут.

На відміну від спільних підприємств при альянсі не вимагається створення нової організаційної одиниці; не обов'язкова і участь акціонерного капіталу.

В теперішній час 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, при якому одночасно використовуються і експорт, і альянси і пряме володіння в залежності від існуючих на ринку умов. (Франсуаза Л. Саймон, Дональд Є. Секстой.

Разработка и внедрение глобальной стратегии. В кн. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том второй. М. Издатцентр, 1997.— С. 14-11, 14-18).

## **5. Конкуренція в глобальних галузях**

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

**Галузева політика та поведінка конкурентів.** Для глобальних галузей характерною є наявність конкурентів, що діють по всьому світу з основних баз, розташованих в різних країнах. Поза межами США фірми та уряди їх країн мають розглядатися разом в аналізі конкуренції.

Уряди країн часто керуються певними інтересами, такими, як наприклад, зайнятість та баланс платежів; промислова політика урядів може формувати цілі компаній, створювати фонд для дослідно-конструкторської роботи, що буде впливати на місце фірм у глобальній конкуренції; можуть сприяти 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. Наслідком таких видів підтримки є можливе зростання вихідних бар'єрів.

Таким чином, аналіз конкуренції у світових галузях неможливий без ретельного вивчення взаємовідносин між фірмами та урядами.

Конкуренція у світових галузях може деформуватися політичними мотивами, що мають або не мають відношення до економіки. Наприклад, купівля літаків, оборонної продукції чи комп'ютерів може однаковою мірою залежати від політичних відносин країн-виробників з країнами-покупцями та від певних переваг продукції однією фірми над іншою.

Стратегія конкуренції може передбачати дії, які спрямовані на створення політичного капіталу, такі як, розміщення складальних операцій на основних ринках навіть за недостатньої економічної ефективності цього.

### **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 всередині галузі. При розробці стратегії своєї діяльності міжнародні компанії повинні досягти відповідності інтересам місцевих урядів.

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

**Системна конкуренція.** Ті фірми, які розглядають конкуренцію як глобальну, відповідно до цього будують свої стратегії. Конкуренція передбачає координований комплекс ринкових позицій, підприємств та інвестицій. Глобальні стратегії конкурентів, як правило, передбачають лише часткове дублювання функцій на ринках, які вони обслуговують.

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

**Труднощі в проведенні аналізу конкуренції.** Такий аналіз важко провести в глобальних галузях через переважання зарубіжних фірм та потребу аналізу системних взаємоз'язків, а також через те, що інформацію про іноземні фірми взагалі важко одержати.

У глобальній галузі може бути багато основних стратегічних альтернатив. Фірма має зробити фундаментальний вибір — чи конкурувати

глобально, чи знайти ніші, в яких вона будуватиме захисну стратегію для ведення конкурентної боротьби на одному або кількох національних ринках. 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 втрат.

**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 же 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. В результаті досягається або диференціація або мінімізація витрат в обслуговуванні потреб національного ринку чи його сегментів.

**Захищена ніша.** Ця стратегія використовується в тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. В такому випадку фірма будує свою стратегію з метою ефективної діяльності на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження.

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

**Тенденції, що впливають на 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.** В 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 непрямым — 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 служили Сполучені Штати. 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 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 (ткацька 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. (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільсь-кий. — К.: Основи, 1998. — С. 295-301).

**Запитання для самоконтролю:**

1. Визначте сутність економічного глобалізму.
2. Які причини сприяли виникненню глобалізації?
3. Які Ви знаєте джерела глобальної конкурентної переваги?
4. Які основні чинники глобальної конкуренції?
5. Які можна виділити категорії перешкод на шляху глобальної конкуренції?
6. Які можна виділити етапи у розробці глобальної стратегії корпорацій?
7. Які фактори впливають на прийняття рішення про вихід на ринок?
8. З якими явищами повинні рахуватися конкуренти на глобальному ринку?

Індивідуальне завдання процесі вивчення курсу "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) кожен студент виконує індивідуальне завдання.

Основна мета індивідуального завдання — відпрацювання практичних навичок в аналізі і управлінні конкурентоспроможністю підприємства, організації, фірми, компанії.

Для того, щоб реально оцінити конкурентні можливості фірми (підприємства) необхідно виконати 4 дії: 1. Скласти ланцюжок цінностей фірми за схемою 3.3. Для цього необхідно розкрити зміст всіх ланок ланцюжка цінностей даної фірми. Наприклад ланка — матеріально-технічне забезпечення Я<: на підприємстві побудована система МТЗ, яка її ефективність. Або — загальне керівництво — які функції виконує загальне керівництво фірми?

Вивчити зв'язки між різними ланками всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками і споживачами.

3. Виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення споживача і успіху на ринку.

4. Провести порівняльну оцінку витрат підприємства і порівняти структуру витрат з конкурентами, визначити, які види діяльності є діловими, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами для цього використовується таблиця показників сильних і слабких сторін у конкурентній позиції підприємства (див. табл. з 2)

Завершують виконання індивідуального завдання обговорення у формі дискусії його результатів на практичному занятті.

5. Розподіл індивідуальних завдань між окремими студентами слід проводити таким чином, щоб обрана галузь була представлена не менше ніж **трьома** підприємствами. Це необхідно для того, щоб визначити рівень конкурентоспроможності кожного підприємства,

Результату виконання індивідуального завдання оцінюється викладачем у балах.

## Тематика рефератів

1. Конкуренція і конкурентоспроможність як рушійна сила розвитку суспільства.
2. Наукові принципи управління конкурентоспроможністю.
3. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів.
4. Зміст системи забезпечення конкурентоспроможності.
5. Основні напрямки піднесення конкурентоспроможності української економіки.
6. Методи визначення рівня монополізму на ринках промислової продукції.
7. Заходи щодо підвищення ефективності економіки України в перехідний період.
8. Аспекти податкової гармонізації на Єдиному ринку Європейського Союзу.
9. Еволюційний розвиток світової економіки та інтеграція України.
10. Проблеми інтернаціоналізації української економіки.
11. Моделі трансформаційних процесів економіки.
12. Проблеми стратегії піднесення конкурентоспроможності підприємств.
13. Розвиток малого підприємництва в Україні.
14. Теоретичні проблеми неконкурентної приватизації;
15. Особливості світогосподарських процесів і місце в них України.
16. Тенденції на світовому ринку капіталів та їх вплив на інвестиційну діяльність в Україні.
17. До питання про концепції та моделі сучасного економічного розвитку України.
18. Управління морськими портами України в умовах глобалізації.
19. Монополізованість промисловості України і тенденції формування ринкових суб'єктів господарювання.



20. Україна як транзитна держава.
21. Глобалізація та їх вплив на країни з перехідною економікою.
22. Глобалізація і безпека соціально-економічного розвитку.
23. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою.
24. Глобальна економічна система.
25. Шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності глобальних компаній.
26. Україна та глобальні тенденції соціально-економічного розвитку.
27. Перспективи зв'язків "Схід-захід" у XXI сторіччі.
28. Інтереси і потенціал України у розвитку партнерських зв'язків з Європейським Союзом.
29. Розвиток глобалізації у рамках "Швніч-Південь".
30. Перспективи розвитку Чорноморського економічного співробітництва.
31. Процеси глобалізації та регіоналізації в Азії.
32. Процеси глобалізації та регіоналізації в Америці.
33. Процеси глобалізації на африканському континенті.
34. Економічна роль держави в умовах глобалізації.
35. Сучасні тенденції на світовому ринку капіталів.
36. Вплив глобалізації на формування ринків праці.

## Рекомендована література

Основна:

1. Послання Президента України до Верховної Ради України. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки. Урядовий кур'єр, 4 червня 2002 року.
2. Закон України "Про Антимонопольний комітет України". Голос України, 21 грудня 1993 року.
3. Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції". Урядовий кур'єр, 29 червня 1996 року.
4. Закон України "Про захист економічної конкуренції". Урядовий кур'єр, Орієнтир, 21 березня 2001 року.
5. Основні напрями конкурентної політики на 2002-2004 роки. Схвалено Указом Президента України від 19 листопада 2001 року. Урядовий кур'єр, 28 листопада 2001 року.
6. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М. Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб. Питер. — 1999.
8. Антикризовое управление. Учеб. пособие для технических вузов. В.Г. Крыжановский, В.И. Ланенков, В.И. Лютер и др. Под ред. Э.С. Минаев и В.П. Панагушина. — М.: ПРИОР, 1998.
9. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. Монография. — Харьков, 1997.
10. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. — К. Основи, 1998.
11. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. — М. Международные отношения, 1993.
12. Соколенке С.І. Глобалізація і економіка України. — К. Логос, 1999.

13. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук, думка, 1999.

14. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М. ИНФРА-М. — 2000.

15. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. 2-е изд. Исправ. и доп. — М. Издательство "Гном-пресс", 1998.

Додаткова:

16. Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов. — М. ГАУ, 1995.

17. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. — М. Экономика, 1989.

18. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП Сувенир, 1993.

19. Горбашко Е.А. Конкурентоспособность промышленной продукции. Учебное пособие. — СПб. Университет экономики и финансов, 1991.

20. Губський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макropolitики в кризових умовах. Економіка України, 1999. — №4.

21. Губський Б., Лук'яненко Д., Сіденко В. Інтернаціоналізація української економіки. Економіка України, 2000, №9.

22. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Монография. — Харьков: Основа, 1995.

23. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М. Экономика, 1991.

24. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. — К.: Україна, 1994.

25. Економіка підприємства. Підручник для студ. економ, вузів. / за ред. С.Ф.Покропівного. Вид 2-е перероб. і доповн. — К.: КНЕУ, 2001.

26. Экономическая стратегия фирмы. Учеб, пособие. Под ред. А.П. Градова. 2-е изд. испр. СПб, Спецлит, 2000.

27. Іспірян Г.І. Нгуен А.К. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку. "Легка промисловість", 1999. — №1-2.