

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О. А. Єрмакова, Ю. Г. Козак

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Київ-Катовіце-Тбілісі  
«Центр учбової літератури»  
2021

УДК 339.137.2(075.8)  
€ 72

*Рекомендовано до друку  
Вченою Радою Одеського національного економічного університету  
(Протокол №3 від 24 листопада 2020 р.)*

**Рецензенти:**

**Яцек Шолтисек** — доктор економічних наук, професор (Економічний Університет в Катовіцах, Польща);

**Таймураз Шенгелія** — доктор економічних наук, професор Тбіліський державний університет, Грузія);

**Сергій Якубовський** — доктор економічних наук, професор (Одеський державний університет, Україна).

**Єрмакова О. А., Козак Ю. Г.**

€ 72  
Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / О. А. Єрмакова, Ю. Г. Козак – Київ: «Центр учбової літератури», 2021. – 169 с.

**ISBN 978-611-01-2085-2**

Навчальний посібник націлює на вивчення ключових проблем міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Систематизовано теоретичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю. Розкрито типізацію стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств, процес та методику розробки стратегій, а також інструменти та механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано напрямки формування сприятливого конкурентного середовища. Інноваційний фактор забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є інтегруючою основою даного навчального посібника, зокрема розкрито роль інноваційного фактору з позицій різних теоретичних підходів, врахування його при оцінці та стратегуванні міжнародної конкурентоспроможності підприємства, застосування інструментів та механізмів його впровадження в діяльність підприємств та концептуальні засади державної політики формування сприятливого інноваційного бізнес-середовища як необхідної передумови конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Для фахівців у сфері міжнародної економіки та підприємництва, бізнесу, студентів, аспірантів і викладачів економічних вузів.

УДК УДК 339.137.2(075.8)

ISBN 978-611-01-2085-2

© Єрмакова О. А., Козак Ю. Г., 2021.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2021

## Зміст

	стор.
<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>Глава 1. Основи теорії конкуренції</b> .....	8
1.1. Сутність конкуренції та еволюція форм її проявів в сучасних умовах.....	8
1.2. Аналіз рівня конкуренції на ринку.....	17
1.3. Конкурентні переваги, види та джерела їх формування.....	19
Заключний кейс.....	23
Література до глави 1.....	24
<b>Глава 2. Теоретичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю</b> .....	25
2.1. Міжнародна конкурентоспроможність як економічна категорія.....	25
2.2. Сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.....	29
2.3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах хаотичності.....	32
2.4. Конкурентне середовище – конкурентоспроможність на мезо- та макrorівні.....	36
Заклучний кейс.....	49
Література до глави 2.....	50
<b>Глава 3. Якісний та кількісний аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства</b> .....	52
3.1. Фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	52
3.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства на мезо- та макrorівні.....	58
3.3. Модель аналізу п'яти сил конкуренції Майкла Портера.....	63
3.4. Методи кількісної оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції.....	70
Заклучний кейс.....	74
Література до глави 3.....	75
<b>Глава 4. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства</b> .....	76
4.1. Поле стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства..	76
4.2. Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства..	81
4.3. Конкурентні інноваційні стратегії підприємства.....	98
4.4. Процес розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	104
Заклучний кейс.....	115
Література до глави 4.....	117

<b>Глава 5. Інструменти та механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....</b>	<b>119</b>
5.1. Кластери як організаційні інновації для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	119
5.2. Соціальна відповідальність бізнесу як вагомий фактор конкурентоспроможності.....	125
5.3. Маркетинг взаємовідносин – концепція розвитку спільних конкурентних переваг.....	128
Заклучний кейс.....	131
Література до глави 5.....	132
<b>Глава 6. Формування інноваційного середовища як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств.....</b>	<b>134</b>
6.1. Державна політика інноваційного розвитку: світовий досвід для України.....	134
6.2. Принципи формування інноваційної політики в країнах Європейського Союзу.....	142
6.3. Особливості інноваційної політики в країнах із перехідною економікою.....	146
Заклучний кейс.....	157
Література до глави 6.....	161
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>164</b>
Додаток А. Приклад оцінки міжнародної конкурентоспроможності продукції металургійного підприємства.....	165

## ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємств є ключовою передумовою їх розвитку. В умовах відкритої економіки підприємства змушені конкурувати у міжнародному середовищі, і не лише за кордоном, але і на внутрішньому ринку своєї країни - із іноземними компаніями, які здійснюють свою діяльність в країні. Тому питання міжнародної конкурентоспроможності є актуальним для будь-якого підприємства. В цьому аспекті можна констатувати глобалізацію конкуренції. З іншого боку мають місце процеси локалізації джерел конкурентних переваг, які посилюються в умовах проведення реформи децентралізації, що наразі відбувається в Україні. Отже, питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вимагає системного підходу, який має враховувати глобально-локальні взаємодії. Чинники конкурентоспроможності постійно трансформуються в умовах глобальної нестабільності, тому для підприємств важливо ці процеси враховувати.

Поняття конкурентоспроможності є багаторівневим: товар - підприємство - регіон / галузь - країна. Дані рівні конкурентоспроможності знаходяться у взаємовпливі та не можуть розглядатись ізольовано. Стихійний характер міжнародної конкуренції певним чином регулюється як на рівні окремих підприємств, так і на рівні регіонів, галузей та держав. Тобто, має місце управління цим процесом. В рамках даної дисципліни розглядаються заходи з боку держави, регіону та окремих підприємств, спрямовані на подолання негативних наслідків конкуренції і досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Кожне підприємство, яке діє в умовах ринкової економіки, розробляє стратегію своїх дій, спрямовану на досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку. А тому питання стратегування міжнародної конкурентоспроможності перебувають у центрі уваги даної дисципліни.

Вивчення дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» допоможе сформувати системне бачення процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, зрозуміти моделі основних міжнародних конкурентних стратегій, набути навички застосування методів якісного і кількісного аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємств та розробки відповідних організаційно-економічних механізмів її підвищення.

Методологічною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виступають концептуальні положення сучасної теорії менеджменту та теорії конкурентоспроможності економічних систем, їх симбіотичне застосування з урахуванням особливостей міжнародної економічної діяльності.

Метою дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» є формування у майбутніх фахівців системи знань, умінь і навичок з концептуальних засад, принципів і методів

формування, регулювання та відтворення рівня конкурентоспроможності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Завдання, що забезпечують реалізацію мети дисципліни, можна розподілити на три групи:

- систематизація концептуально-теоретичних засад управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;

- методико-практичні завдання зі стратегічного проектування, факторного аналізу, діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства та конкурентного середовища;

- прикладні завдання щодо підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, формування сприятливого конкурентного середовища.

Предметом дисципліни є закономірності, механізми та інструменти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах світової економіки.

Даний навчальний посібник розроблено на основі навчального посібника авторського колектива кафедри міжнародних економічних відносин Одеського національного економічного університету, який розвинуто із урахуванням викликів сьогодення: Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 312 с.

Змістовно навчальний посібник складається з шести розділів, які умовно можна поділити на три модулі:

Перший (глави 1-3) – теоретичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю. Тут формується логічний ланцюжок: конкуренція – міжнародна конкуренція – конкурентоспроможність – міжнародна конкурентоспроможність – фактори та показники міжнародної конкурентоспроможності підприємства та конкурентного середовища, методики їх оцінки – управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, визначення напрямів і програм підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Другий (глави 4-5) – стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Тут розглядається типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств, процес та методика розробки стратегій, а також інструменти та механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Третій (глава 6) – напрямки формування сприятливого конкурентного середовища. Даний модуль містить елементи державної політики, спрямованої на інноваційний розвиток підприємств як необхідної передумови підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Інноваційний фактор забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є інтегруючою основою даного навчального посібника, де розкривається роль інноваційного фактору з позицій різних теоретичних підходів, врахування його при оцінці та

стратегуванні міжнародної конкурентоспроможності підприємства, застосування інструментів та механізмів його впровадження в діяльність підприємств та концептуальні засади державної політики формування сприятливого інноваційного бізнес-середовища як необхідної передумови конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Кожна глава підручника супроводжується заключним кейсом, що сприяє практичному усвідомленню теоретичних матеріалів. Розглядаються приклади як українських, так і закордонних підприємств, розкривається вітчизняна специфіка міжнародного конкурування, наводяться світові найкращі практики.

Навчальний посібник націлює на вивчення ключових проблем міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств, галузей і національної економіки, міжнародних стратегій конкурентної поведінки, набуття вмінь визначати й оцінювати показники й фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства різних типів, розробляти програми її підвищення, аналізувати форми і методи конкуренції в трансформаційний період, вибирати оптимальні стратегії підприємств на зарубіжних ринках.

## Глава 1 ОСНОВИ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

### **Зміст:**

**1.1. Сутність конкуренції та еволюція форм її проявів в сучасних умовах.**

**1.2. Аналіз рівня конкуренції на ринку.**

**1.3. Конкурентні переваги, види та джерела їх формування.**

### **1.1. Сутність конкуренції та еволюція форм її проявів в сучасних умовах**

Перш ніж перейти до розгляду різноманітних аспектів міжнародної конкурентоспроможності підприємства, необхідно розглянути ключові поняття та категорії, які є джерелом такого явища як конкурентоспроможність.

Базовим поняттям в досліджуваному питанні є ринок. Найбільш загальним визначенням є наступне: *ринок* – це сукупність соціально-економічних відносин в сфері обміну, за допомогою яких здійснюється реалізація товарів та послуг.

Невід’ємною ознакою ринку є наявність трьох його суб’єктів: виробників товарів, посередників і споживачів.

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) покупців певного товару і частку кожного з них в обсязі споживання тощо.

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.

Всі «елементні» ринки знаходяться у тісній і нерозривній взаємодії.

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 іншого – потребами споживачів в цьому регіоні. (В даному контексті термін «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, натомість 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 Європейського Союзу, ринок країн Балтії, ринок країн Співдружності незалежних держав (СНД), 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 [1].

Одним із головних атрибутів ринку є конкуренція. Термін «конкуренція» походить від лат. «змагатися», «зіштовхуватись». Для кращого розуміння сутності конкуренції дослідимо еволюцію форм її проявів в теоріях відомих економістів (табл. 1.1). Умовно можна виокремити три основні підходи: перший розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму; другий – крізь призму методів конкуренції; третій - як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку.

Відносини конкуренції виникли одночасно з ринковими відносинами, але перші теоретичні положення конкурентної боротьби були сформульовані лише в середині XVIII ст. Вперше конкуренцію досліджував фізіократ Анн Робер Жак Тюрго. Вчений вказував на корисний вплив конкуренції як на покупців, так і на товаровиробників [2]. Теорія конкуренції була розвинута Адамом Смітом в праці «Дослідження про природу та причини добробуту націй», вперше опубліковану в 1776 р. Головними постулатами теорії А. Сміта стали наступні:

- сформульовано поняття конкуренції як суперництво, яке підвищує ціни (при скороченні пропозиції) та знижує ціни (при надлишку пропозиції);
- доведено, що в умовах ринкових відносин є можливим максимальне задоволення потреб споживачів та найкраще використання ресурсів в масштабі суспільства в цілому;
- визначено головний принцип конкуренції – принцип «невидимої руки ринку» - метафоричний опис здатності ринків до саморегулювання за допомогою цін, яка сприяє досягненню гармонії інтересів між особою і суспільством. Тобто, основним методом конкурентної боротьби А. Смітом вважалась цінова політика [3].

## Еволюція теорії конкуренції

Підходи	Автори	Зміст
<b>1. Конкуренція як елемент ринкового механізму</b>		
<b>1.1. Врівноваження попиту і пропозиції</b>	Сміт Адам (1723-1790), Рікардо Давід (1772-1823)	конкуренція визначається попитом і пропозицією на ринку
<b>1.2. Конкурентна боротьба господарюючих суб'єктів на ринку</b>	Туган-Барановський М.І. (1865-1919)	конкуренція завжди має характер боротьби: конкуренти, на думку вченого, намагаються витіснити один одного, захопити у своє володіння ті чи інші господарські блага
<b>1.3. Конкуренція – процес управління конкурентними перевагами в ринковому середовищі</b>	Хайек Фрідріх (1899-1992)	конкуренція потребує конкурентного порядку, тобто інституціонального забезпечення у вигляді приватної власності, свободи контрактів та інших механізмів вільного ринку
	Портер Майкл (1947)	«Конкурентни ромб»: - факторні умови; - умови внутрішнього попиту; - споріднені та підтримуючі галузі; - структура та стратегія фірми; - внутрішньогалузева конкуренція
<b>2. Конкуренція як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку</b>		
<b>2.1. Досконала конкуренція</b>	Сміт А., Рікардо Д., Міллер Дж. (1806-1873), Маршалл Альфред (1842-1924)	економіка кінця XIX ст. розглядалась вченими економістами як ринок досконалої конкуренції, тобто ринок однорідних товарів, продавці і покупці на якому діють раціонально, володіють всією економічною інформацією і мають свободу дій та пересування
	Маркс Карл (1818-1883)	розвиток моделі досконалої конкуренції з позиції закону вартості

<b>2.2. Недосконала конкуренція</b>	Робінсон Дж. (1903-1983), Чемберлін Е., Макконнелл К.Р. (1928), Брю С.Л. (1945), Фішер С. (1943)	аналіз структури ринку в розрізі чотирьох ринкових ситуацій: досконала та недосконала конкуренція – чиста монополія, олігополія, монополістична конкуренція
<b>3. Методи конкуренції</b>		
<b>1.1. Цінові</b>	Сміт А. (1723-1790), Рікардо Д. (1772-1823)	конкуренція визначається попитом і пропозицією на ринку, а ціни – основний інструмент конкурентної боротьби
	Маршалл Альфред (1842-1924)	економія на масштабах виробництва: розширення масштабів виробництва обумовлює зниження цін, що створює конкурентну перевагу
<b>1.2. Нецінові</b>	Робінсон Джоан (1903-1983)	окрім цінової конкуренції розглядаються й інші характеристики – розмір транспортних витрат, рівень якості продукції, особливості обслуговування клієнтів, терміни кредиту, репутація фірми, роль реклами тощо.
	Чемберлін Едвард (1899-1967)	теорія монополістичної конкуренції – синтез конкуренції та монополії, який базується на диференціації продукту. До нецінових форм конкурентної боротьби віднесено: покращення якості, реклама, підвищення репутації фірми та її торгівельного знаку
	Шумпетер Йозеф (1883-1950)	основний фактор розвитку – інновації, які представляють собою зміни в способах виробництва та реалізації товарів. Конкуренція стимулює відкриття нового товару, нової технології, нового джерела сировини чи нового типу організації

	Бранденбургер А., Нейлбафф Б.	обґрунтовують доцільність поєднання змагання за лідерство на ринку із співпрацею з конкурентами, що характеризує відносини між всіма гравцями у сфері бізнесу і забезпечує створення цінності, введено поняття «коопетишн»
	Сливоцький Адріан (1951)	в умовах глобалізації підприємництво має базуватись на ефективних ділових моделях
	Портер Майкл (1947)	для успішної конкурентної боротьби господарюючий суб'єкт повинен мати конкурентну стратегію та впроваджувати технічні нововведення
	Хамел Г. (1954), Прахалад К.К. (1941-2010)	врахування потреб споживачів

*Джерело: розроблено авторами за даними [3-13]*

Узагальнюючи вищенаведені теоретичні підходи до розуміння поняття «конкуренція», слід відмітити, що представники різних економічних шкіл та напрямів розглядають конкуренцію в контексті тих соціально-економічних процесів, які переважали в сучасну їм епоху. Оскільки у самі природі ринкових відносин присутній динамізм, то й науковому аналізу має місце еволюційний розвиток теорії конкуренції. Еволюція конкуренції закладена в історії розвитку суспільства, її сутність, форми і методи зазнають неперервних змін, які обумовлені постійним удосконаленням та ускладненням суспільних відносин. Якщо на початкових стадіях конкуренція розглядалась, насамперед, як змагання за обмежені ресурси з метою найкращого задоволення потреб, то згодом предметом дослідження науковців стала структура ринку, методи та результати ведення конкурентної боротьби. При цьому кожний теоретичний підхід має свої унікальні судження, які не втрачають своєї унікальності з плином часу.

Сучасні концепції все більше ґрунтуються на розумінні сутності конкуренції як процесу управління конкурентними перевагами в ринковому середовищі. Інновації (не лише технологічні, але й процесі та організаційні) забезпечують найстійкіші конкурентні переваги.

У найбільш загальному розумінні *конкуренція* – це суперництво між окремими суб'єктами (конкурентами) за досягнення кращих результатів в певній сфері діяльності. В такому широкому розумінні *ринкова конкуренція* представляє собою змагальність суб'єктів господарювання на ринку за реалізацію своїх економічних інтересів. *Міжнародна конкуренція* – це форма

суперництва суб'єктів світового ринку, що виникає в процесі їх міжнародної взаємодії.

Конкуренція на міжнародних ринках має свої особливості, серед яких можна виокремити наступні:

- складність для аналізу та формування стратегії (складність отримання інформації);

- відмінності у виробничих витратах в різних країнах (дешева робоча сила, унікальні природні ресурси, сприятливе законодавство);

- коливання обмінних курсів;

- чутливість до затримок у часі, витрати на перевезення;

- протекціоністські заходи національних урядів, політичні ризики;

- відмінності макросередовища (бізнес-клімату) в країнах, рівнів їх конкурентоспроможності;

- соціокультурні відмінності.

Конкурентами вважаються ті учасники ринку, які створюють (реалізують) ідентичні по функціональним характеристикам товари.

Як і будь яке явище, конкуренція має свої переваги та недоліки. До переваг конкуренції слід віднести такі:

- стимулювання розробки та впровадження інновацій;

- впорядкування цін, регулювання темпів та пропорцій виробництва;

- сприяння раціональному використанню ресурсів, санація ринку – витіснення з ринку неефективних підприємств;

- підвищення якості та розширення асортименту товарів та послуг для споживачів.

До негативних наслідків конкуренції слід віднести наступні:

- розорення підприємств та зростання безробіття;

- орієнтація на отримання прибутку без врахування соціальних потреб;

- хижацьке відношення до природних ресурсів.

В цілому, конкуренція характеризується як явище більш позитивне, ніж негативне. Не дарма конкуренцію визначають двигуном прогресу.

Прояв конкуренції може бути різним і, в першу чергу, це пов'язано із різними моделями ринку. Найбільш розповсюдженою класифікацією моделей ринку є класифікація в залежності від кількості його учасників, а саме: поліполія (досконала або чиста конкуренція), монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія, монополія.

*Середовище досконалої (чистої) конкуренції.* При цьому типі конкуренції ринок характеризується такими основними рисами:

- 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;

- в умовах досконалої конкуренції ні покупець, ні продавець 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;

- на ринку досконалої конкуренції всі види ресурсів повністю мобільні. Не існує суттєвих обмежень, щодо свободи фірм виходити 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;

- 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 [14, 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 створення 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 суворому дотриманні політики виключення зайвих витрат, може дозволити підприємству зайняти кращу позицію для ведення цінової гри, а також сприяти підвищенню рентабельності вище середнього 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 (у 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 впоратися 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 витратах 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.

3. 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 на змінами цін, обумовлені невеликими повсякденними змінами 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 стикається 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 неминуча. В умовах вільної зовнішньої торгівлі підприємство, яке монополізувало виробництво в масштабах однієї країни, не буде захищено від конкуренції і не отримає абсолютного контролю над ринком. Продукція іноземного виробництва завжди буде серйозним дестабілізуючим фактором [1, С. 39-43].

*Моносонія* – тип ринкової структури, при якій існує монополія єдиного покупця певного товару. Обмежуючи свої закупівлі, покупець забезпечує собі монопольний прибуток за рахунок втрати частини доходу продавця. Економісти використовують термін «монопсонічна влада» так само, як «монопольна влада», як скорочене позначення сценарію, в якому є одна домінуюча сила в купівельних відносинах, так що влада може встановлювати ціни для максимізації прибутку. Влада монопсонії існує, коли один покупець стикається з незначною конкуренцією з боку інших покупців за цю робочу силу або товар, тому вони можуть встановлювати заробітну плату або ціни на робочу силу або товари, які вони купують, на більш низькому рівні, ніж це було б в випадку конкурентного ринку. В економічній



літературі термін «монополія» переважно використовується щодо ринків праці, однак може застосовуватися до будь-якої галузі, товарів або послуг, де покупець має ринкову владу над усіма продавцями [11].

Для нівелювання негативних наслідків конкуренції для суспільства необхідною є регулююча роль держави в процесах конкурентної боротьби. Різні теоретичні концепції по різному розглядають роль держави в процесах конкурентної боротьби. Так, Адам Сміт вважав будь-яке втручання держави у вільну конкуренцію шкідливим, а ринки здатні до саморегулювання (принцип «невидимої руки ринку»). Марксистська економічна школа, заснована на вченні К. Маркса, обґрунтовує необхідність зменшення приватної власності та конкуренції, заміни стихійного розвитку цілеспрямованим впливом держави на соціально-економічні процеси за допомогою плану, на основі суспільної (загальнонародної) власності. Кейнсіанський напрямок розвитку економічної теорії, започаткований видатним англійським економістом Джон Мейнард Кейнс, доводить необхідність державного регулювання ринкової економіки.

Лауреат Нобелівської премії з економіки Джозеф Стігліц у своїй статті на сайті Project Syndicate зазначає про закат епохи неолібералізму, в основу якого було покладено принцип «невидимої руки ринку». На зміну неолібералізму, на думку економіста, має прийти «прогресивний капіталізм», в основу якого покладено чотири основні пріоритети:

- відновлення балансу між ринком, державою та громадянським суспільством;
- наукові дослідження та соціальна організація заради суспільного блага;
- боротьба з монополізмом;
- розрив зв'язку між економічною владою та політичним впливом.

## 1.2. Аналіз рівня конкуренції на ринку

Розрахунок рівня конкуренції на конкретному ринку дозволяє визначити його структуру. Даний аналіз зазвичай здійснюється державними органами влади, наприклад, в Україні - Антимонопольним комітетом. Головна задача державних структур з антимонопольного регулювання – посилення конкуренції на ринку та підвищення ефективності суспільного виробництва.

Для оцінки рівня конкуренції на ринку застосовуються різноманітні методики. Розглянемо дві з них, найбільш розповсюджених.

*Індекс концентрації певної кількості підприємств на ринку* (CR) розраховується за формулою (1.1):

$$CR = \sum_{i=1}^n d_i, \quad (1.1)$$

де n – кількість підприємств, яка враховується;

$d_i$  – частка ринку, яку займає  $i$ -те підприємство (%).

В різних країнах використовується різна кількість підприємств для визначення рівня концентрації ринку та різні градації, за якими ринок відноситься до того чи іншого рівня.

Наприклад, значення індексу концентрації для трьох найбільших підприємств (CR3) має наступну градацію:  $CR3 < 45\%$  - ринок низькоконцентрований,  $45\% < CR3 < 70\%$  - ринок помірноконцентрований,  $CR3 > 70\%$  - ринок висококонцентрований.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана розраховується за формулою (1.2):

$$H = \sum_{i=1}^n d_i^2, \quad (1.2)$$

де  $n$  – кількість підприємств на ринку;

$d_i$  – частка ринку, яку займає  $i$ -те підприємство (%).

Використовуються наступні критерії віднесення конкретного ринку до тієї чи іншої моделі ринку. Значення  $H=10000$  відповідає ринку чистої монополії, за таких умов потрібним є втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Значення  $H < 1800$  – ринок, де панує вільна конкуренція. Коли значення Індексу знаходиться в межах  $1800 < H < 10000$  – ринок вважається потенційно конкурентним. Тобто, чим нижчий даний показник, тим вище конкуренція. Віднесення ринку до моделей олігополії чи монополістичної конкуренції залежить від наявності інших характерних рис, притаманним цим моделям [15].

Для ілюстрації застосування вищенаведених формул розглянемо спрощений *приклад*. Варіанти розподілу ринкових часток підприємств наведено в таблиці 1.2. Необхідно розрахувати рівень конкуренції на ринку для кожного із варіантів розподілу ринкових часток підприємств.

Таблиця 1.2

**Варіанти розподілу ринкових часток підприємств**

Підприємство	Ринкова частка (%)	
	Варіант 1	Варіант 2
Підприємство А	80	35
Підприємство Б	8	30
Підприємство В	2	25
Інші підприємства	10	10

Індекс концентрації для трьох найбільших підприємств на ринку (CR3) дорівнює: варіант 1 – 90%, варіант 2 – 90%. У відповідності до існуючих критеріїв обидва варіанти слід віднести до висококонцентрованих ринків.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана:

- для варіанта 1:  $80^2+8^2+2^2+10^2 = 6400+16+4+100 = 6520$ ;

- для варіанта 2:  $35^2+30^2+25^2+10^2 = 1225+900+625+100 = 2850$ .

За показником Герфіндаля-Гіршмана інтенсивність конкуренції за другим варіантом є набагато вищою, ніж за першим варіантом.

### 1.3. Конкурентні переваги, види та джерела їх формування

*Конкурентні переваги підприємства* – позитивні якості, які відсутні або менш виражені у конкурентів.

Вважається, що поняття конкурентних переваг увійшло в економічний науковий обіг з часів А. Сміта та Д. Рікардо, які розробили теорію абсолютних та порівняльних переваг. Поняття порівняльної переваги має походження із економічної теорії міжнародної торгівлі, та передбачає, що держава або регіон повинні спеціалізуватися на тих секторах економіки, де дана територія має відповідні ресурси для розвитку (робоча сила, матеріали, енергія, податки, інфраструктура тощо), та які забезпечують цінову перевагу у виробництві товару із їх використанням. Така політика в основному стимулювала пропозицію. В кінці XIX століття А. Маршалл в своїх дослідженнях довів, що головною конкурентною перевагою підприємства є масштаб виробництва, який впливає на зниження витрат. Протягом XX століття дослідники теорії конкуренції відносили до змістовних компонентів поняття «конкурентні переваги» наступне: інноваційний фактор (Й. Шумпетер), лідерство у витратах та диференціація (М. Портер), врахування потреб споживачів (Г. Хамел, К.К. Прахалад), ефективні ділові моделі (А. Сливоцький) та ін. (див. табл. 1.1).

Економічна історія свідчить, що конкурентні переваги, побудовані на «першій природі» [16] не є вічними та незмінними, і якщо у ранньоіндустріальну епоху конкурентне положення визначалось природними ресурсами та географічним розміщенням, то в постіндустріальну, в епоху економіки знань, конкурентними перевагами стають людський капітал та інновації.

Обидві стратегії, порівняльних та конкурентних переваг, будуються на сценарії «виграш / програвш». Сучасні теорії економічного розвитку та стратегічного планування шукають шляхи для впровадження спільних переваг, які стимулюють підприємства до співпраці у конкуренції переважно через партнерства та альянси. Так, підприємства, які раніше вважалися конкурентами, починають співпрацювати, розширюючи тим самим свої бізнес-можливості та забезпечуючи синергетичний ефект. Такий підхід побудований на сценарії «виграш / виграш».

Інновативність стратегій розвитку також дозволяє уникнути жорсткої конкуренції за сценарієм «виграш / програвш». Однією із сучасних теорій даного напрямку є стратегія «блакитного океану», авторами якої є Чан Кім та Рене Моборн [17]. Суть даної стратегії полягає в тому, що уникнення конкурентної боротьби можливе за допомогою створення «блакитних океанів» - ринків, на яких відсутня конкуренція. Створення такого ринку передбачає випуск унікального продукту. Основний постулат даної концепції – «щоб перемогти в конкурентній боротьбі – треба не вступати в цю боротьбу взагалі». Ринки, на яких його учасники, намагаючись перевершити своїх конкурентів, перетягують більшу частину існуючого попиту, Ч. Кім та Р. Моборн назвали «червоні океани». «Блакитні океани», натомість,

передбачають відхід від конкуренції шляхом переходу до незайнятих ніким ринкових ніш, що, безумовно, потребує інноваційного підходу.

На думку А.С. Гальчинського, на рівні традиційної економіки, економіки виробництва матеріального багатства, зберігають свою цінність механізми класичного конкурентного ринку. Конкурентний ринок ґрунтується на логіці «соціального дарвінізму», на принципі «нехай загине слабкий», «виживає сильніший». Альтернативою йому є нова функціонально-неортодоксальна модель ринкових відносин – конвергентний ринок. Його специфічність полягає у встановленні відносин партнерів з приводу «виробництва» інформації та знань, примноження інтелектуального багатства, механізму накопичення і реалізації людського та соціального капіталу [18, С. 305-307]. Дана модель розвиває теорію «коопетишн» щодо співробітництва конкурентів, розроблену науковцями А. Бранденбургером та Б. Нейлбаффом.

Як показує практика більшості сучасних підприємств, їх конкурентні переваги - це їх можливості створити необхідний для споживача продукт, який задовольнить його індивідуальні потреби. Такі властивості як ціна і якість товару (послуги) є необхідними, але недостатніми в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Конкурентними перевагами стають сервісне обслуговування, створення комфортних умов для споживача, вміння його приємно здивувати, надати позитивні враження, врахувати індивідуальні запити та ін. Економічна діяльність сходить з центрального постаменту і стає не метою, а засобом існування. На перше місце виходить соціальний і людський аспекти діяльності компаній. Сучасна корпорація виступає не як об'єднання капіталів, а як об'єднання людей, які прагнуть реалізувати свої творчі здібності, постійно перебувати в процесі самовираження і розвитку в різних аспектах життєдіяльності. При цьому фінансові та техніко-технологічні можливості, які відповідають сучасним стандартам, є лише матеріальною платформою для досягнення соціального і людського успіху [15, С. 21-22].

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

- *Конкурентна перевага базується на поліпшеннях, нововведеннях та інноваціях.* Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони впроваджують 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 фортепіано, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми «Сендук» 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 зосередилися на компактних варіантах 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 залучені у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто є результатом застосування нових підходів до формування всього ланцюжка цінності та управління нею.

Прикладом може слугувати 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 швидке реагування на новітні модні тенденції.

Наявність в 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 здійснювати масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном.

Деякі фірми можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відношення з клієнтом тощо. 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 декілька десятків років втратили свої позиції майже вікової давнини на ринку верстатів, коли іноземні суперники скористалися новою комп'ютерною технологією. З аналогічної причини німецькі фірми втратили лідерство у фотоапаратах, коли японські фірми більш наполегливо 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 бути обумовленою будь-якою діяльністю у ланцюжку створення цінностей, починаючи з розробки виробу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються в залежності від їх здатності зберігати довготермінову дію. Переваги більш високого порядку і більш довготривалої дії подібні фірмовим знакам, 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 крупномасштабним випуском комп'ютерів, навпаки, володіють значно більш придатними до довготермінового утримання перевагами і які включають економію, що виникає в результаті здійснення значних інвестицій в інновації, здатність розробляти власне програмне забезпечення 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, переженуть. Наприклад, італійські вироби побутових приладів досить успішно конкурували за рівнем витрат виробництва при продажу приладів середнього розміру через великі мережі магазинів. Вони надто довго поклалися на цю стратегію. Останнім часом німецькі конкуренти зміцнюють свої позиції на основі створення більш диференційованих виробів і зміцнення 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 таке

внутрішнє середовище, в якому розширення і вдосконалення переваг розглядається як дещо нормальне і очікуване.

- Підтримання переваг 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. Наприклад, німецькі хімічні компанії застосовують у широких масштабах виробництво за кордоном і світову збутову мережу для того, щоб закріпити своє лідируюче положення. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які випускають побутову електронну техніку [1, С. 10-14].

### Заключний кейс

Механізм підвищення ефективності капіталовкладень представляє собою дріб:

$$\text{ефективність капіталовкладень} = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{інвестиції, чисті активи або капітал, що використовується}}$$

В сфері послуг більш відповідним в якості знаменника компонентом може бути штат компанії. Менеджери знають, що збільшення чистого доходу напевно буде більш важкою роботою, ніж зменшення активів і скорочення кадрів. Щоб збільшити чисельник, керівництво повинно мати уявлення про те, де криються нові можливості, вміти передбачати зміни в потребах клієнтів, раніше інших інвестувати в створення нових компетенцій і т.д. Тому при гострій необхідності швидкого підвищення ефективності капіталовкладень (в умовах кризових явищ) менеджери відразу ж хапаються за важіль, що веде до бажаного результату, а саме за знаменник, для зменшення якого потрібен лише червоний олівець. Так знаменники стають «р'ятівним колом».

Проблема конкуренції, з якою сьогодні стикаються багато компаній, - це проблема не зарубіжної, а «нетрадиційної» конкуренції. Це не питання конкуренції США з Японією або Європою. Справжня проблема криється в суперництві між відстаючим і тими компаніями, що претендують на лідерство, між тими, що спираються на давній досвід, і новаторськими фірмами, між інерцією і копіюванням та даром багаті уяви.

(За матеріалами Хамел Г., Прахалад К.К. «Конкуруючи за майбутнє: створення ринків завтрашнього дня» [19]).

*Резюме до кейса:* даний кейс ілюструє можливості від інвестування в розвиток та ризики скорочення витрат як два можливі джерела конкурентних переваг.

## Література до глави 1:

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Кредитно-модульний курс: навч. посіб. / За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
2. Сидорченко Т.Ф., Льїн О.С. Методологічні основи визначення поняття конкуренції, еволюція поглядів. Інфраструктура ринку. 2018. 26. С. 234-240.
3. Сміт Адам. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. К: Наш формат. 2018. 722 с.
4. Туган-Барановский М.И. Избранное. М.: Росспэн, 2010. 720 с.
5. Келічавий А.В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Випуск 5 (115). С. 58-63
6. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993. Т 1. 416с.
7. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (реориентация теории стоимости) / под ред. Ю.Я. Ольсевича. М.: Экономика, 1996. 351 с.
8. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия. М.: МЭМО. 1989. №12. С. 6-14.
9. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2006. 608 с.
10. Макконел К.Р., Брю Л.С. Экономикс: принципы, проблема и политика. М.: ИНФРА-М, 2009. 916 с.
11. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс. 1986. 471 с.
12. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: Кейс, 2012. 352 с.
13. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 258 с.
14. Томпсон А., Формби Дж. Экономика фирмы [пер. с англ.]. М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
15. Гранатуров В.М., Кораблинова И.А. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебн. пособ. Одесса: ОНАС, 2016. 152 с.
16. Krugman P. The Role of Geography in Development. International Regional Science Review. 1999. №2. Vol. 22. P. 142-161.
17. Ким У.Ч. Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и не бояться конкурентов. М. : Нипро, 2005. 248 с.
18. Гальчинский А.С. Маркс и современный мир: гуманистическая доминанта. К. : Либидь, 2015. 328 с.
19. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкуруючи за майбутнє: створення ринків завтрашнього дня. М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2002. 288 с.



## Глава 2

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

**Зміст:**

- 2.1. Міжнародна конкурентоспроможність як економічна категорія.*
- 2.2. Сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.*
- 2.3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах хаотичності.*
- 2.4. Конкурентне середовище – конкурентоспроможність на мезо- та макрорівні.*

#### 2.1. Міжнародна конкурентоспроможність як економічна категорія

Поняття «конкурентоспроможність» не має загальноприйнятого визначення, хоча у найбільш загальному розумінні *конкурентоспроможність* – спроможність певного об'єкту чи суб'єкту перевершити конкурентів в заданих умовах.

В ланцюзі «конкуренція – конкурентні переваги – конкурентоспроможність» зв'язок між останніми полягає в тому, що конкурентні переваги виступають факторами, при цьому наявність чи відсутність деяких з яких визначають різні рівні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Конкуренція визначається об'єктивними умовами, а конкурентоспроможність – ефективним управлінням конкурентними перевагами.

Однією із ознак конкурентоспроможності є її відносний (порівняльний) характер – вона не є явищем, притаманним конкретному суб'єкту, а проявляється через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку. При цьому конкурентна позиція відносно інших суб'єктів не може розглядатись як довгострокова характеристика. Конкурентоспроможність може розглядатись як потенціальна чи реалізована спроможність економічного суб'єкта до функціонування в умовах конкуренції [1, С. 25-26].

*Міжнародна конкурентоспроможність* – наявність властивостей, що надають переваги для суб'єктів конкурування на міжнародному ринку.

Конкурентоспроможність підприємств є ключовою передумовою їх розвитку. В умовах відкритої економіки підприємства змушені конкурувати у міжнародному середовищі, і не лише за кордоном, але і на внутрішньому ринку своєї країни - із іноземними компаніями, які здійснюють свою діяльність в країні. Тому питання міжнародної конкурентоспроможності є актуальним для будь-якого підприємства. В цьому аспекті можна констатувати глобалізацію конкуренції. З іншого боку відбуваються процеси

локалізації джерел конкурентних переваг, які посилюються в умовах проведення реформи децентралізації.

Поняття конкурентоспроможності застосовується до економічних агентів (суб'єктів) різних рівнів: від окремого працівника (конкурентоспроможність на ринку праці) до країни чи об'єднань країн (рис. 2.1). Рівні конкурентоспроможності «працівник», «товар», «підприємство» формують внутрішнє конкурентне середовище, а рівні «кластер / галузь», «регіон», «країна», «об'єднання країн» - зовнішнє конкурентне середовище. Конкурентоспроможність товару та підприємства формується внутрішньою політикою підприємства, а конкурентоспроможність регіону, галузі та країни - державною політикою. В той же час, дані рівні конкурентоспроможності знаходяться у взаємовпливі та не можуть розглядатись ізольовано.



Рис. 2.1. Ієрархія рівнів формування конкурентоспроможності

Міжнародна конкурентоспроможність підприємств формується в умовах трансформації ключових світових парадигм (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Парадигмальні трансформації в світовій економіці**

<b>Традиційна парадигма</b>	<b>Нова парадигма</b>	<b>Пояснення</b>
глобалізація	глокалізація	Концепції глобалізації та всеохоплюючої інтеграції вичерпали себе. Можна констатувати початок ери глокалізації - глобальне співробітництво при орієнтації на локальні ресурси та конкурентні переваги. Міжнародний поділ праці зазнає суттєвих трансформацій через зменшення ролі місця розташування економічної діяльності через технологічний розвиток.
конкуренція порівняльних переваг	конкуренція глобальних (інноваційних) переваг	Інновації стали головним чинником конкурентоспроможності.
неолібералізм (вільний ринок, рушієм якого є корисний інтерес)	неокейнсіанство та неошумпетеріанство (зростання ролі держави в економічному розвитку)	Вільному ринку, який створив умови найбільшого сприяння для діяльності ТНК і фінансового капіталу, настає кінець. Багато країн дедалі більше концентрують ресурси на стратегічних напрямках, використовуючи для цього значні бюджетні кошти, стратегічне планування, промислову та інноваційну політику, збільшення частки суспільних благ, які виробляються, розподіляються і споживаються не за законами ринкової економіки. І ті країни, що відійшли від неоліберальної моделі та перейшли на неокейнсіанську і неошумпетеріанську моделі, використовуючи визначну роль держави в економічному розвитку, створили сприятливі умови для модернізації своїх економік (до цих країн належать Японія, Південна Корея, Сінгапур і Китай) [2, С. 5].

уніфікація, масове виробництво	персоналізація відносин між продавцем та клієнтом	Фокус на унікальність, залучення споживача до створення унікального для нього продукту. За теорією Прахалада К.К. та Крішнана М.С. [3] ресурси не локальні, а глобальні, а потреби не універсальні, а індивідуальні. Для нової епохи інновацій визначною стає можливість розробляти гнучкі, прозорі, правильно структуровані бізнес-процеси, які дозволяють постійно перекомпоновувати ресурси, щоб обслуговувати інтереси окремих споживачів.
нормальна економіка	економіка нової реальності	Для економіки нової реальності характерно: відсутність економічних циклів, непередбачувані та мінливі зростання та кризи, невпевненість споживачів, прагнення безпеки клієнтів. Тепер можна очікувати більше великих потрясінь, які зумовлять підвищенні рівні сукупних ризиків та невизначеності для компаній як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівні. Посилена турбулентність – це нова нормальність, яка вимагає від лідерів бізнесу та урядових лідерів краще розуміти її, повністю сприйняти, а потім розробити нові напрями та стратегії для її подолання, щоб досягнути успіху в найближчі роки [4, С. 31-32].

*Джерело: розроблено авторами за даними [2-4]*

Вищерозглянуті парадигмальні трансформації, які відбуваються в світовій економіці, мають бути враховані в стратегічному управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Питання управління міжнародною конкурентоспроможністю вимагає системного підходу, який має враховувати глобально-локальні взаємодії. Чинники конкурентоспроможності постійно трансформуються в умовах глобальної нестабільності, тому для підприємств та країни в цілому важливо ці процеси враховувати.

## 2.2. Сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція є динамічним процесом. Умови конкуренції постійно змінюються в залежності від кон'юнктури ринка, дій конкурентів, засобів конкурентної боротьби тощо. В цих умовах управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства повинно бути постійною функцією, яка забезпечить можливість своєчасного реагування на загрози, що з'являються на ринку, спроможність до розробки заходів із урахуванням виявлених загроз, а також вибір методів та заходів щодо запобігання та мінімізації негативних наслідків змін умов діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

З позиції процесного підходу, *управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства* являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - визначення мети, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Під системою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, важелів і стимулів, необхідних для створення та реалізації умов, що сприяють створенню конкурентних переваг підприємства у міжнародному бізнес-середовищі.

Головною метою системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування при будь-яких організаційно-економічних, політичних, соціальних та інших змінах в його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для її досягнення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямовано на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації міжнародних конкурентних переваг підприємства;
- відтворення і нарощування міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку його ключових характеристик, ринково-продуктової і просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізацію з динамікою дії негативних і позитивних факторів конкуренції на певному ринку [5, С. 30-31].

Етапи процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна розділити на дві групи:

1) Аналіз міжнародної конкурентоспроможності передбачає збір і обробку інформації (даних) з різних аспектів міжнародної конкурентоспроможності, якісний аналіз впливу різних чинників на міжнародну конкурентоспроможність підприємства та кількісну оцінку (діагностику) її рівня, поточний контроль (моніторинг) змін умов діяльності підприємства на ринку.

2) Заходи з реагування на істотні зміни умов діяльності підприємства і їх впливу на його міжнародну конкурентоспроможність включають:

- визначення і обґрунтування мінімально допустимого рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, який дозволить йому зайняти певну (заплановану) частку певного ринку;

- формування варіантів (стратегій) підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

- вибір і реалізація найбільш ефективного варіанту (стратегії);

- вибір методів, інструментів та механізмів реалізації стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [5, С. 36-37].

М. Портер в своїй праці «Конкуренція» [6] пропонує розрізнати операційну ефективність та стратегічне позионування.

*Операційна ефективність* – виконання схожих операцій краще, ніж інші гравці на ринку. Пошук способів підвищення продуктивності, якості та швидкості сприяв появі великої кількості управлінських технік, таких як управління якістю, бенчмаркінг, заснована на часі конкуренція, аутсорсинг, партнерство, реінжиніринг, управління змінами тощо. Недивлячись на те, що результати операційних покращень в переважній більшості були значними, багато компаній зазнали невдачі через свою неспроможність перетворити ці досягнення на стійке джерело прибутку. І поступово управлінські інструменти замінили стратегію.

*Стратегічне позионування* – здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності чи вдосконалення схожої діяльності, але іншими способами.

Як і операційна діяльність, так і стратегія є однаково важливими для досягнення успіху, що є першим завданням будь-якого підприємства. Проте працюють вони у різних напрямках. Компанія зможе обійти конкурентів, тільки якщо зможе створити свою відмінну властивість і надалі її зберегти. Така відмінна властивість має забезпечувати або більшу цінність для споживачів, або створити співставну із конкурентами цінність, але при менших витратах, або вирішити обидві задачі. Постійне покращення операційної ефективності є необхідним для досягнення максимальної прибутковості, хоча для забезпечення конкурентоспроможності цього недостатньо.

Бенчмаркінг призводить компанії до невиловимої та небезпечної пастки – конкурентної конвергенції. Компанії порівнюючи одна одну, копіюють конкурентів у вдосконаленнях якості, відносинах із покупцями / постачальниками, стають схожими одна на одну як і їх стратегії, а конкурентна боротьба переростає у змагання ідентичних способів, в якій

жодна компанія не в змозі виграти. Конкуренція на основі операційної ефективності носить взаємно деструктивний характер.

*Ідею конкурентної стратегії можна сформулювати як «бути несхожим» та забезпечити стійкість своєї конкурентної позиції. Якщо операційна ефективність – це проблема досягнення неперевершених показників в окремих видах діяльності чи функціях, то стратегія – це проблема вибору комбінації видів діяльності. Правильне поєднання видів діяльності блокує спроби наслідування шляхом створення ланцюга цінності [6, С. 65-105].*

Системність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства досягається завдяки концепції ланцюга створення цінності. У відповідності до цієї концепції, усю діяльність компанії можна поділити на технологічні та економічні види діяльності. Цінність, яка створюється компанією, вимірюється тією вартістю, яку покупці готові заплатити за її товари та послуги. Майкл Портер пропонує виділяти дев'ять категорій видів діяльності, які створюють цінність (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Ланцюг створення цінності  
Джерело: [6, С. 110]

Первинні види діяльності мають відношення до фізичного створення продукту, його маркетингу та доставці споживачам, а також до після-продажного обслуговування. Вторинні, чи підтримуючі, види діяльності забезпечують фактори виробництва та інфраструктуру, завдяки яким стає можливим здійснення первинної діяльності. Для кожного виду діяльності потрібні фактори виробництва, людські ресурси та комбінація технологій.

Інфраструктура фірми, яка включає такі функції, як загальний менеджмент, правова та фінансова діяльність, підтримує увесь ланцюг.

Всі види діяльності взаємопов'язані між собою. Якісне управління взаємозв'язками часто є потужним джерелом конкурентної переваги через складність для суперників копіювати ці взаємозв'язки і вирішувати компроміси в організаційних зв'язках [6, С. 109-110].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має охоплювати усі види діяльності ланцюга створення цінності. Конкурентні переваги мають місце не лише в окремих видах діяльності, але й в унікальних їх комбінаціях.

### **2.3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах хаотичності**

У науковій літературі є багато теорій і трактувань криз, пов'язаних із циклічністю економічного розвитку. Ідею промислових (ділових) циклів уперше сформулював французький учений Клемент Жюгляр ще в середині XIX століття (1862 р.). Магістерська дисертація М.І. Туган-Барановського мала назву «Промислові кризи в сучасній Англії, їхні причини й вплив на народне життя». Цією роботою він, на думку деяких економістів, заклав підвалини сучасної інвестиційної теорії циклів. Створення наукової теорії довгих хвиль в економіці пов'язано з іменем російського вченого М.Д. Кондратьєва (1892-1938 рр.), який надрукував в 20-ті роки XX ст. низку важливих досліджень, присвячених цій проблемі. Довгі хвилі в економіці отримали загальноновживану назву «циклів Кондратьєва». Пізніше теорія довгих хвиль отримала розвиток в працях таких відомих вчених, як Й. Шумпетер, Дж. Кларк, П. Самуельсон.

Економічний цикл - періодичне повторення протягом років піднесення і спаду в економіці. Складається з таких фаз: криза, депресія, поживлення, піднесення.

Філіп Котлер та Джон А. Касліоне у своїй праці «Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності» [4] розкривають прояви відомого в природі явища турбулентності (створює руйнування у вигляді ураганів, торнадо, циклонів або цунамі) в економіці. Турбулентність обумовлює втрату стабільності і прогнозованості, що призводить в економіці до спаду або затяжної кризи. Нинішній стан економіки та бізнесу, який автори називають станом турбулентності, тобто коли діють різкі часто непередбачувані коливання, являє собою, так звану, нову нормальність. Турбулентність має два основні ефекти: перший ефект – уразливість, від якої компанії потребують захисту, та другий – можливість, яку потрібно використати.

Варто відзначити, що в історії бізнесу завжди була наявна турбулентність як на макрорівні (місцева, регіональна, національна чи світова), так і на макрорівні, тобто на рівні окремої компанії. Принциповою відмінністю економіки нової нормальності є те, що це більше, ніж просто



послідовність бізнес-циклів зростання та спаду, які б зрештою призвели б до певної передбачуваності бізнесу на макрорівні. Сьогоднішнє середовище є непередбачуваним, несе в собі більше ризиків та невизначеності [4, С. 21-32].

У період хаосу традиційний трирічний стратегічний план застаріває і виявляється непридатним для використання у нових складних умовах. В основу традиційного підходу до формування стратегії покладено припущення, що, застосовуючи набір ефективних аналітичних інструментів, керівники можуть досить точно передбачити майбутній розвиток будь-якого бізнесу і вибрати для нього чіткий стратегічний напрям. Коли ж насправді загрожує турбулентність та якщо вона підсилюється високим рівнем хаосу, цей підхід є малоєфективним та не дозволить скористатися можливостями, що з'являються під час хаосу. Ф. Котлер та Дж. Касліоне застерігають і від іншої крайності – відмови від упорядкованого підходу до планування і прийняті рішень на основі інтуїції. Передбачити турбулентність неможливо, проте, визначення її ознак на ранній стадії стає одним з вирішальних факторів успіху компанії в майбутньому [4, С. 79-81]. Відмінність традиційного підходу до стратегування від підходу хаотики представлено табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Порівня підходів до управління в умовах турбулентності

Етапи турбулентності	Традиційний підхід	Підхід хаотики
1. Наближення до турбулентності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Упевнено вести бізнес «як звичайно», мінімізувати можливість загрози та заспокоювати побоювання співробітників.</li> <li>- Мати ставлення «почекаємо та побачимо» перед впровадженням структурних змін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впроваджувати нову стратегічну поведінку у ключові операції та функції для захисту основного бізнесу та ринків і зростати за рахунок слабких менш підготовлених конкурентів.</li> </ul>
2. Час зіткнення з турбулентністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активно скорочувати витрати за всіма напрямками, включаючи звільнення.</li> <li>- Відмовитись від нових проєктів.</li> <li>- Відмовитись від досліджень та розробок нової продукції.</li> <li>- Відмовитись від придбань інших компаній.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширювати свої ресурси та включати всіх стратегічних зацікавлених осіб до списку своїх партнерів для гарантування успіху.</li> <li>- Придбавати конкурентів, нових талантів та знаходити додаткові ресурси для захисту та розвитку основного бізнесу.</li> </ul>

3. Вихід з турбулентності	- Виправити попередні помилки, зменшитись, щоб стати прибутковим, та намагатись перебудувати бізнес (співробітники, покупці та інші зацікавлені особи).	- Зберігати постійний стабільний (стійкий) рух уперед. - Рухатись цілеспрямовано та виважено до зростання на відміну від конкурентів.
---------------------------	---	--

*Джерело: [4, С. 60]*

Ф. Котлер та Дж. Касліоне звертають увагу на деякі найпоширеніші помилки, яких припускаються лідери бізнесу в умовах турбулентності, це зокрема такі:

- рішення про розподіл коштів, які руйнують основну стратегію та корпоративну культуру;
- скорочення витрат за всіма напрямками замість цілеспрямованих та виважених дій;
- непродумані рішення щодо збереження руху грошових коштів, що створює ризик для основних партнерів;
- скорочення витрат на збут, бренд та розроблення нової продукції;
- зменшення обсягу продажів та цінові знижки;
- віддалення від клієнтів через зниження витрат на збут;
- скорочення витрат на навчання та розвиток під час економічної кризи;
- недооцінювання постачальників та дистриб'юторів [4, С. 60-61].

Ф. Котлер та Дж. Касліоне пропонують наступну систему стратегічного управління підприємством в умовах хаотичності (рис. 2.3):

Етап 1. Перегляд поточної бізнес-моделі та стратегії.

Етап 2. Оцінювання здатності організації впровадити стратегію в умовах хаосу.

Етап 3. Визначення процесів виконання стратегічних поведінкових моделей: потрібно переглянути всі елементи організації, необхідні для виконання стратегічних поведінкових моделей. Вони охоплюють усі підсистеми та процеси в межах організації, показники ефективності, навчання для отримання навичок, нові багатофункціональні платформи для прийняття рішень для швидко реагуючих команд, і зобов'язання з боку керівництва здійснити всі необхідні зміни та забезпечити для цього фінансування.

Етап 4. Виконання стратегічних поведінкових моделей в умовах хаотичності.

Етап 5. Переоцінювання та перегляд – мають здійснюватись постійно [4, С. 116-117].



Рис. 2.3. План стратегічної поведінки в умовах хаотичності

Джерело: [4, С. 116]

Світ продовжує динамічно змінюватись. Зростаючі турбулентність та хаос змінюють світ швидше та більш драматично, ніж будь-коли за останні п'ятдесят років. І хоч книга «Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності» була опублікована в 2009 році та містить багато кейсів кризових стратегій підприємств в умовах світової фінансової кризи 2008-2009 років, в умовах сучасної світової пандемічної кризи авторська концепція управління підприємством в умовах турбулентності є надзвичайно актуальною. Компанії вже працюють в умовах турбулентності, і їх керівники мають застосовувати інструменти ведення бізнесу та підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідають новим ринковим реаліям.

## 2.4. Конкурентне середовище – конкурентоспроможність на мезо- та макrorівні

Ринкова конкуренція між підприємствами є беззаперечною, проте неоднозначним є конкурування між країнами та регіонами. Розглянемо це питання нижче.

Існує два протилежних бачення процесів конкурування на рівні країни, регіону, міста. У відповідності до першого бачення, яке ґрунтується на теорії порівняльних переваг, конкуренція між країнами, регіонами та містами не є справжньою. У відповідності до іншого бачення, яке базується на теорії конкурентних переваг (Камані Р. [7]), конкурування між регіонами існує, проте воно має відмінні риси у порівнянні із ринковою конкуренцією підприємств.

Відповідно до теорії порівняльних переваг, якщо країни в міжнародній торгівлі спеціалізуються на виробництві товарів із відносною перевагою у продуктивності праці та витратах на виробництво, то це сприяє розвитку міжнародного поділу праці, від якого кожна країна виграє (Кругман П.Р., Обстфельд М. [8]). Це означає, що немає ніякої конкуренції між країнами в умовах вільної торгівлі, а ринок, який регулюється «невидимою рукою», забезпечує збалансований розвиток та створює сприятливі умови для кожної країни, яка визначилась зі своїми порівняльними перевагами. За цих умов, суперництво між країнами та регіонами не може бути порівняним із ринковою конкуренцією підприємств (Поленські К. [9]).

Тим не менше, сучасна течія прихильників даного напрямку погоджується із тим, що сучасні глобалізаційні процеси наповнили новим змістом традиційні відносини суперництва між містами, регіонами та країнами (Бегг Я. [10], Камані Р. [7]).

Теорія конкурентних переваг відображає нові умови глобальної конкуренції. Майкл Портер вважає, що за сучасних умов теорія порівняльних переваг не дає прийняттого пояснення сучасним процесам міжнародного поділу праці [6]. Конкурентна перевага країни чи регіону залежить від економічної структури, рівня розвитку та якості інституціональної системи, державної економічної політики та особливостей регіонального розвитку.

Мікроекономічний рівень – рівень підприємства. На цьому рівні, конкурентоспроможність обумовлена спроможністю підприємств стабільно та прибутково виготовляти продукцію, яка б відповідала ринковому попиту щодо ціни, якості тощо. Неконкурентоспроможні підприємства втрачають ринок.

Конкурентоспроможність на макроекономічному, так само як і на мезоекономічному рівні, не має єдиного теоретичного визначення, що породжує дискусії навколо даного поняття. Підвищення національної конкурентоспроможності є центральною метою державної економічної політики багатьох країн світу. Пол Кругман [9] вважає концепцію національної конкурентоспроможності штучною, і на підтвердження цього приводить такі три положення:

- проведення аналогії між державою та підприємством є помилковим; наприклад, у разі неконкурентоспроможності підприємство йде з ринку, чого не відбувається із державою у разі її неконкурентоспроможності;

- підприємства конкурують за частку на ринку і успіх одного підприємства відбувається за рахунок іншого; успіх держави чи регіону створює можливості для інших, як відомо, торгівля між державами не є «грою із нульовим результатом»;

- говорячи про конкурентоспроможність на мікрорівні можливо застосувати синонім – продуктивність; зростання рівня життєвих стандартів суттєво обумовлене зростанням продуктивності.

Нижче наведемо деякі визначення конкурентоспроможності на макрорівні.

«Національна конкурентоспроможність представляє собою спроможність країни виготовляти товари та послуги, які відповідають попиту на міжнародних ринках, а також підтримувати та збільшувати реальний дохід її громадян» [12].

«Економіка є конкурентоспроможною, якщо держава забезпечує своїм громадянам високі життєві стандарти та високий ступінь зайнятості на постійній основі. В той же час, економічна діяльність не повинна спричинювати дисбаланси в економіці та створювати загрози благополуччю майбутніх поколінь» [13, С. 23].

З цих визначень можна виокремити ключові елементи макроекономічної конкурентоспроможності:

- Високий рівень конкурентоспроможності проявляється в успішній економічній діяльності, результатом якої є зростання життєвих стандартів та реального доходу.

- Умови вільного ринку для товарів та послуг створюються державою.

- Конкурентоспроможність країни не має досягатись за рахунок факторів, які порушують збалансованість соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Майкл Портер виокремлює чотири стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, які визначають її розвиток в окремі періоди часу: 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 надлишковій і дешевій

напівкваліфікованій робочій силі. У конкурентному ромбі лише стан факторів може забезпечити переваги в конкуренції (рис. 2.4).

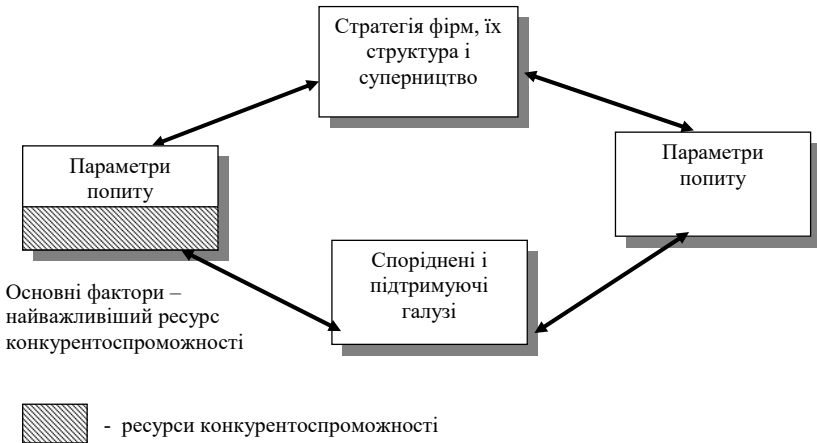


Рис. 2.4. Національна економіка, яка визначається станом факторів виробництва

*Джерело: [14, 15]*

Опора на виробничі фактори як єдиний ресурс конкурентоспроможності суттєво 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 країна 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 сегментів. 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 (рис. 2.5).

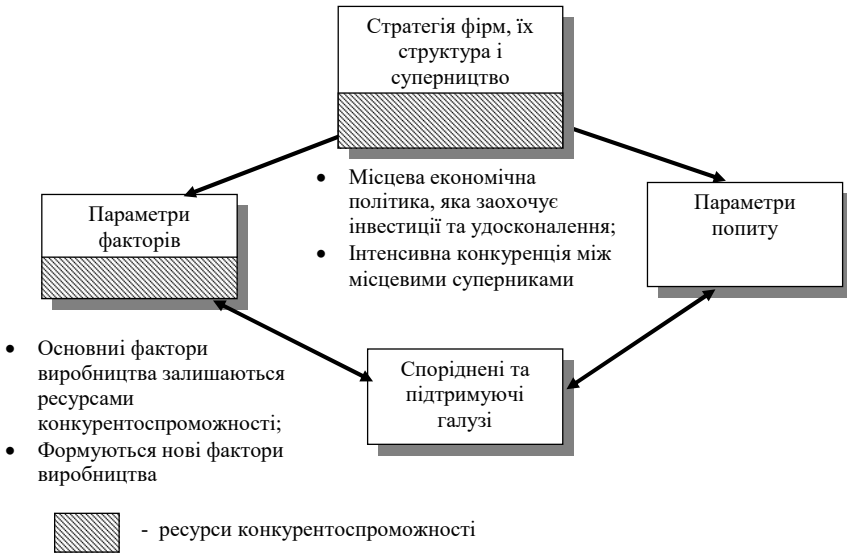


Рис. 2.5. Національна економіка на стадії інвестицій

Джерело: [14, 15]

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 зміцненню ресурсної бази конкурентних переваг.

### 3. Розвиток конкуренції на основі нововведень.

Ця стадія характеризується наявністю всіх складових конкурентного ромбу в широкому колі галузей (рис. 2.6). Всі елементи, які визначають конкурентоспроможність знаходяться в дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки. 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, постійно 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 ХІХ століття, США, Німеччина і Швеція – у межах декількох десятиліть на рубежі ХХ століття. Італія і Японія – у 70-х роках ХХ століття.

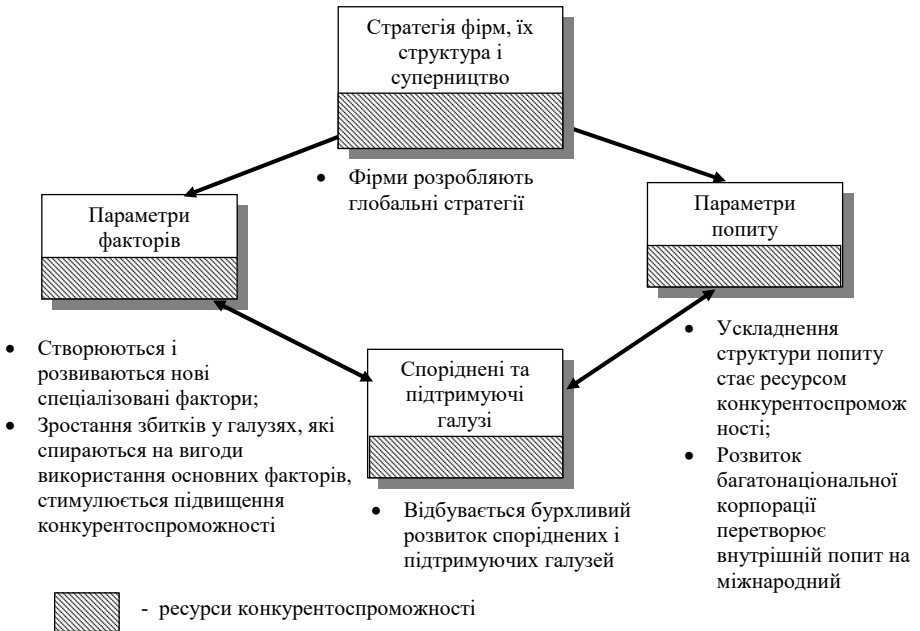


Рис. 2.6. Національна економіка на стадії нововведень  
Джерело: [14, 15]

#### 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 добробут. Головна проблема полягає в тому, що економіка, яка рухається за рахунок багатства, що створене раніше, не здатна зміцнювати своє багатство.

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 поглинання фірм. Компанії, які мають надлишок готових грошей, обминають ризик заснування нових фірм. Поглинання створюють ілюзію прогресу без створення фірм або посилення конкурентоспроможності існуючих. Часто вони ще більше уповільнюють нововведення (рис. 2.7).

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 одразу ж поширюється на інші галузі шляхом декластеризації.

Стадія багатства характеризується повільним, але неухильним рухом до спаду, тому що кількість робочих місць у галузях, які здатні підтримувати



стійке зростання конкурентоспроможності, недостатня для забезпечення зростання рівня життя населення.

Наприкінці 80-х років багато розвинутих країн досягли цієї стадії або наблизилися до неї.

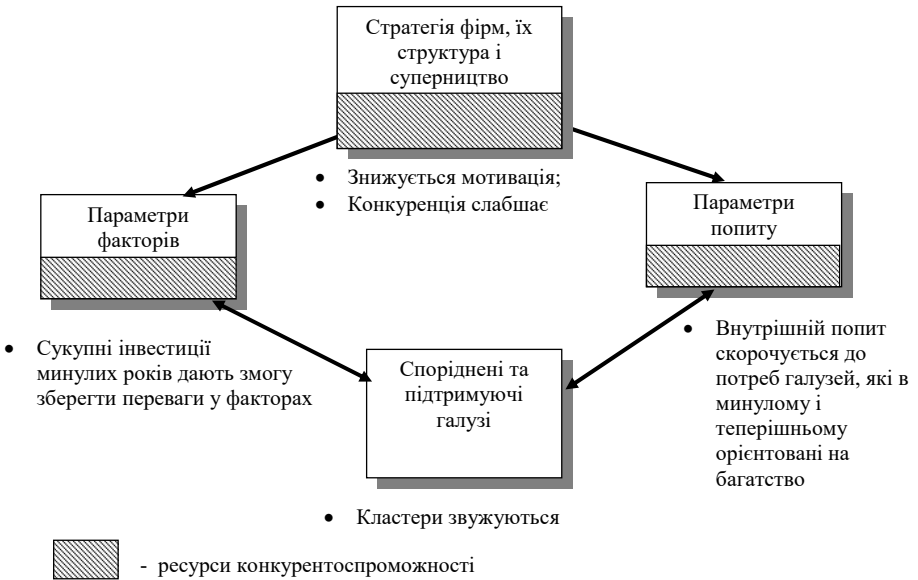


Рис. 2.7. Національна економіка на стадії багатства

Джерело: [14, 15]

Перехід від однієї стадії до іншої визначається такими основними умовами:

- Механізмом формування факторів виробництва: добре функціонуючі механізми, які створюють і покращують фактори, забезпечують основу для конкурентної переваги вищого порядку.

- Мотивацією: для переходу від стадії до стадії потрібні робітники і керівники, які зацікавлені у збільшенні тривалості робочого дня, більш високих заробітках, пошуку шляхів для зростання прибутку фірми, створення нових та більших компаній.

- Внутрішньою конкуренцією: жвава внутрішня конкуренція у великій кількості галузей необхідна для стимулювання нововведень і підвищення конкурентоспроможності.

- Вдосконаленням попиту: підвищення якості попиту створює потенціал успішного розвитку провідних галузей і спеціалізованих сегментів. Попит розширюється, тому що кожна галузь, яка досягає високої конкурентоспроможності, стає вимогливим покупцем продукції інших галузей.

- Окремими факторними труднощами: окремі несприятливі умови менш розвинутих факторів стимулюють зусилля на користь підвищення продуктивності і конкурентоспроможності.

- Здатністю 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 [14, С. 585- 604; 15, С. 27-33].

Конкуренція на мезорівні передбачає конкурування між регіонами. Ще не так давно міські та сільські райони значно менше залежали від процесів у світовій економіці, а їх економічна стабільність визначалась суто їхнім становищем на регіональному або національному рівні. Тепер усе змінилось. Усі міста, великі чи малі, сьогодні належать до глобальної економічної системи. У багатьох регіонів тепер зв'язки зі світовою економікою міцніші, ніж з національною.

Реалії розвитку світової економіки вимагають від урядів розробки стратегій економічного розвитку, які б орієнтувались на вирішення проблем окремих місцевостей та груп населення, а не підприємств та капіталу. Прихильники такого підходу [16] вважають, що у суспільстві неправильно розуміють перспективи як вільного ринку, так і державного регулювання економіки, оскільки ці концепції ґрунтуються на хибному припущенні: «що добре для бізнесу, те добре і для суспільства і робітників».

Розділяють два основні підходи до визначення конкурентоспроможності регіону: регіон як конкурентоспроможне середовище, та регіон як самостійний суб'єкт конкуренції.

Сучасні світові ринки характеризуються високим рівнем конкуренції за ресурси. З одного боку, глобалізація та сучасні засоби комунікації значною мірою знівельовали таку традиційно важливу перевагу, як географічне розташування, безпосередня близькість до ресурсів, інфраструктури тощо. З іншого – залишається необхідність найвигіднішого залучення у виробничі процеси факторів виробництва, в тому числі вигод і переваг територій (регіонів). Компанії так чи інакше розташовані і працюють у локальному просторі, який, втрачаючи географічний сенс, набуває сенсу середовища, зокрема – бізнес-середовища, яке описується не географічними характеристиками, а суто економічними: діловий клімат, інвестиційна привабливість, захищеність прав власності, рівень безпеки, близькість до науково-освітніх центрів, наявність кваліфікованого персоналу, позитивні демографічні тенденції тощо. Знову ж таки повертаємось до тези, що глобалізація підвищує значимість локалізації.

За цих умов регіони опиняються у стані не лише конкурентної боротьби за просування на зовнішні ринки, але й боротьби за власні ринки і власну територію, які приваблюють компанії із інших регіонів світу.

Другий підхід розглядає регіон як самостійного учасника конкурентних відносин, де регіон виступає як цілісна соціо-еколого-економічна система. Екологічний та соціальний імперативи у концепції стійкого економічного розвитку набули статусу економічних категорій. Крім того, є всі підстави

розглядати поняття екології, екосистеми в їх більш широкому, універсальному сенсі, яке охоплює локальний соціум, або спільноту як соціальну екосистему. Таким чином, регіон, місцевість, місто – не лише територія розташування компаній, це життєве середовище людей і як таке є невідновлюваним ресурсом. Виникає проблема суперечливості інтересів «регіон-інвестор» і їх збалансування, чого можна досягти лише в межах добре опрацьованої регіональної політики [17, С. 7]. За цих умов об'єктом регіональної політики стає не лише регіон як виробничий комплекс, але, перш за все, населення регіону з його інтересами.

У випадку конкурування між країнами та регіонами, як слушно зазначає професор А. Ельянов [18, С. 20], по суті мова йде не тільки і не стільки про реальну ринкову конкуренцію, скільки про суперництво різноманітних стратегій та підходів до економічної модернізації, а також спроможність продукувати інновації. Єрохіна О.В. [19] зазначає, що в сучасній конкурентній боротьбі йде суперництво не стільки за володіння капітальними ресурсами, матеріальними цінностями, скільки за здатність до розробки та впровадження інновацій. Важливим у цій тезі є те, що зазначається не лише здатність до продукування інновацій, але й до споживання інновацій. Коли країна чи регіон лише продукує, але не споживає інновації, то вони йдуть переважно на експорт, а це не забезпечує повноцінного інноваційного відтворення в середині країни.

Концептуальне уявлення про процес зростання конкурентоспроможності регіону дає теорія кумулятивної і конкурентоспроможності Дж. МакКомбі та М. Сеттерфілда [16], у відповідності до якої цикл зростання конкурентоспроможності регіону виглядає таким чином: зростання обсягів ВРП – активізація інноваційної діяльності – підвищення рівня продуктивності праці – зменшення відносних витрат на заробітну плату – зниження собівартості експортної продукції – підвищення попиту на експортну продукцію (рис. 2.8).

Ключовим елементом теорії кумулятивної конкурентоспроможності регіону є так званий ефект Вердорна (Verdoorn effect), який пояснює механізм взаємовпливу збільшення обсягів ВРП та продуктивності праці. Так, збільшення обсягів ВРП стимулює локальні компанії до запровадження технологічних змін та активізації інноваційної діяльності, в результаті чого зростає рівень продуктивності праці.

У вимірі економіки знань конкурентоспроможність регіону в довгостроковій перспективі визначатиметься більшою мірою його здатністю адаптуватися до змін, ніж від рівня накопичених фінансових ресурсів чи сумарної промислової політики. Вимірювання та аналіз конкурентоспроможності дедалі частіше здійснюватиметься через такі категорії, як креативність (інвестиції в інновації), знання, екологія [21, С. 43-45].

<sup>1</sup> Кумулятивний (від лат. *cumulatio* - збільшення, скупчення) – заснований на принципі накопичення, концентрації.

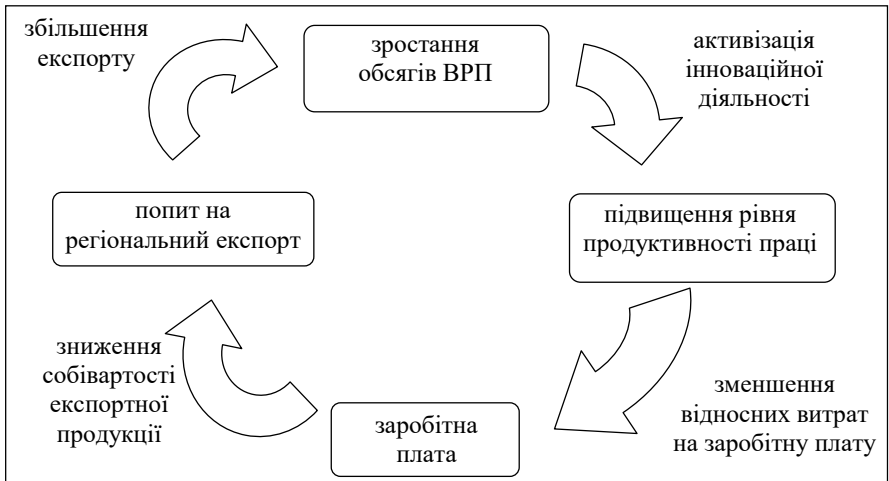


Рис. 2.8. Циклічна теорія кумулятивної конкурентоспроможності регіону

*Джерело: [20]*

Формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств відбувається в певному інституціональному середовищі, яке представляє собою сукупність інституцій (структур) та організаційно-економічних важелів забезпечення умов здійснення такої діяльності.

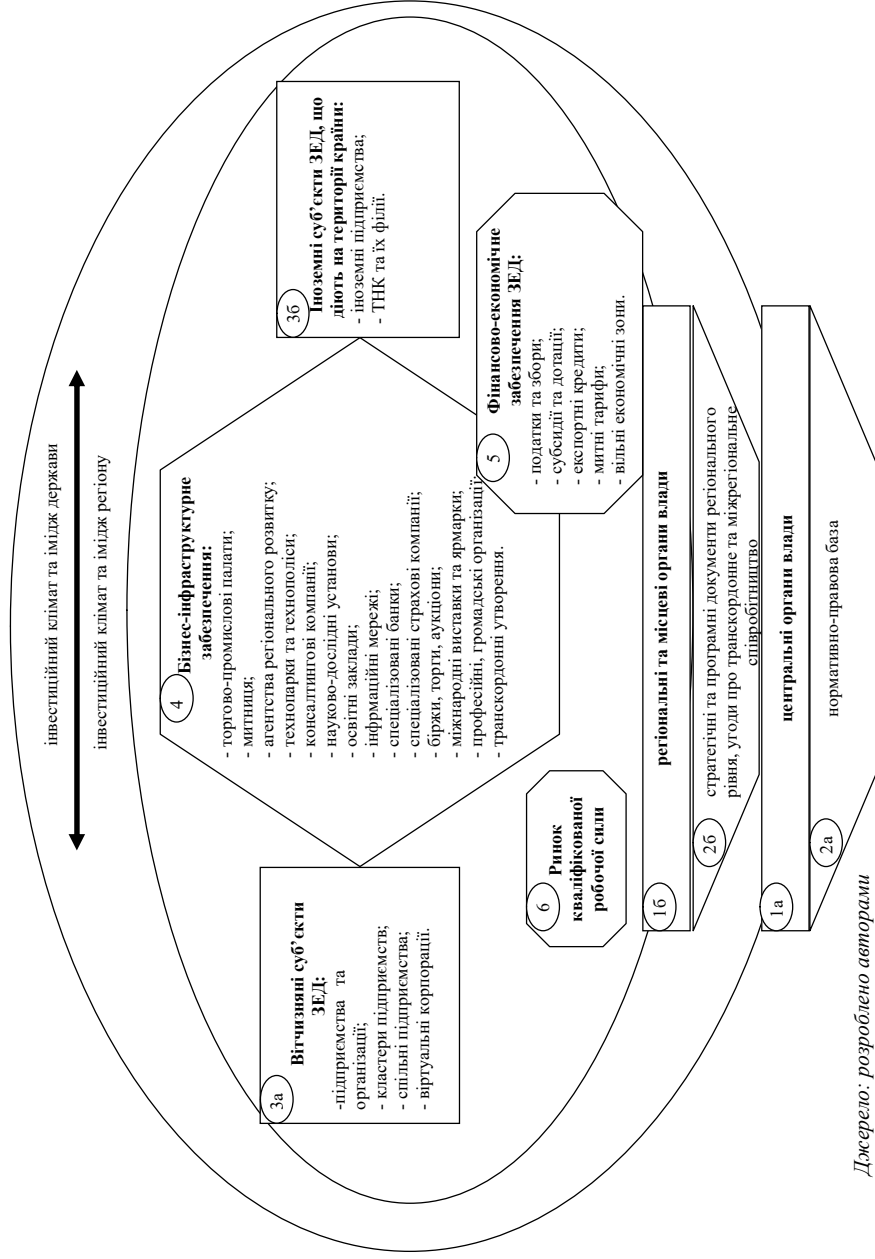
Інституціональне середовище, в якому формується міжнародна конкурентоспроможність підприємства, має такі складові елементи (рис. 2.9):

1) суб'єкти, наділені владною компетенцією в сфері підприємницької, в тому числі зовнішньоекономічної, діяльності: а) центральні органи влади; б) регіональні та місцеві органи влади;

2) законодавче забезпечення підприємницької, в тому числі зовнішньоекономічної, діяльності: а) на національному рівні - нормативно-правова база; б) на регіональному - стратегічні та програмні документи регіонального рівня, угоди про транскордонне та міжрегіональне співробітництво;

3) безпосередні учасники господарської та зовнішньоекономічної діяльності: а) вітчизняні суб'єкти (підприємства та організації, кластери підприємств, спільні підприємства тощо); б) іноземні суб'єкти, що діють на території країни (іноземні підприємства, транснаціональні корпорації);

4) бізнес-інфраструктурне забезпечення: торгово-промислові палати, митниця, агентства регіонального розвитку, технопарки та технополіси, консалтингові компанії, науково-дослідні установи, освітні заклади, інформаційна мережа, спеціалізовані банки, спеціалізовані страхові компанії, біржі, торги, аукціони, міжнародні виставки та ярмарки, транскордонні утворення, професійні, громадські, міжнародні організації тощо;



*Джерело: розроблено авторами*

Рис. 2.9. Модель інституціонального середовища, в якому формується міжнародна конкурентоспроможність підприємства

5) фінансово-економічне забезпечення: податки та збори, субсидії та дотації, експортні кредити, митні тарифи, вільні економічні зони та території пріоритетного розвитку;

6) ринок кваліфікованої робочої сили.

Основу системи інституціонального забезпечення зовнішньоекономічної діяльності регіону забезпечують наділені владною компетенцією суб'єкти державного та регіонального рівня, а також відповідна законодавча база. Саме ці два елементи системи визначають «правила гри» для всіх учасників господарської та зовнішньоекономічної діяльності. І тому, міжнародна конкурентоспроможність підприємств залежить, багато в чому, від виваженості дій влади та політики, яку вона проводить.

Державне регулювання конкурентоспроможності підприємств - система заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, здійснюваних правовими державними установами та громадськими організаціями в цілях, визначених державною політикою. Передусім держава здійснює правовий захист підприємців і споживачів від недобросовісної конкуренції.

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, наявність 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;

- 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, виконуються одна з умов, передбачених частиною першої цієї статті (частина 4, ст. 12);

- також монополієм вважається становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови: сукупна частка не більш ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки ринку, перевищує 50 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.

В Україні діє також Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», який спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних засобів ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Закон створює сприятливі умови захисту прав та інтересів учасників ринкових відносин, формує основи цивілізованої економічної конкуренції.

Існують такі види правопорушень, передбачених законодавством:

- неправомірне використання ділової репутації господарюючого суб'єкта (підприємця);
- створення перешкод підприємцям у процесі конкуренції й досягнення неправомірних переваг у конкуренції;
- неправомірний збір, розголошення і використання комерційної таємниці.

Щодо зовнішньоекономічної конкуренції, то в Україні діють закони, які захищають національних товаровиробників від демпінгового та субсидованого імпорту.

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.

Головним напрямком регулювання конкуренції є сприяння розвитку середнього та малого підприємництва, забезпечення сприятливих умов для розширення мережі нових підприємств. Активна політика держави щодо підтримки малого та середнього підприємництва, посилення контролю за ринками є заходом створення конкурентного середовища. Саме таке середовище у найкращий спосіб стимулює підприємництво, пошук нових шляхів задоволення суспільних потреб.

Водночас держава враховує інтереси зростання фірм, підвищення ефективності та конкурентоспроможності їх діяльності. Тому втручання

держави в процесі зростання фірми, збільшення її частки в загальному обсязі виробництва й збуту не можуть бути прямолінійними, надмірно жорсткими. Адже бажання суб'єктів підприємницької діяльності знайти додаткову підтримку, узгодити та захистити свої інтереси можуть виявитися у створенні форм виробничої, фінансової та комерційної взаємодії. Такі заходи спрямовані на зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції, освоєння нових ринків, зростання обсягу продаж. Отже, регулювання конкуренції, контроль за станом ринків відповідає інтересам підприємницького сектора [22].

Безпосередніми учасниками зовнішньоекономічної діяльності регіону є вітчизняні та іноземні суб'єкти, що діють на території країни. Від того, наскільки будуть конкурентоспроможними підприємства та їх продукція, залежить розвиток регіонів, країни та якість життя населення.

Діяльність суб'єктів господарювання, а також взаємодія між ними забезпечується бізнес-інфраструктурою. Рівень розвиненості інфраструктури визначає зрілість зовнішньоекономічної системи регіону та країни.

Одним із найефективніших інструментів залучення бізнесу до регіону та країни є сприятливе податкове середовище регіону. Створення вільних економічних зон влада використовує в якості важеля впливу на структуру економіки регіону, збільшення частки інноваційних підприємств.

Необхідною передумовою діяльності підприємств є наявність кваліфікованої робочої сили. В регіоні та країні мають бути присутні навчальні та наукові заклади, центри професійної освіти, курси підвищення кваліфікації, мовні курси, які готують висококваліфікованих спеціалістів в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Не менш важливим є питання соціального забезпечення молодих спеціалістів, створення їм комфортних умов для проживання в регіоні для того, щоб зменшити «втєчу умів» з країни. Особливо гостро дане питання стоїть з вітчизняними спеціалістами, які працюють в представництвах іноземних компаній, або філіях транснаціональних корпорацій, де найкращих спеціалістів переводять до головних офісів за кордон.

Інвестиційний клімат та імідж регіону та країни складають «оболонку» інституціонального середовища. З одного боку, ефективність інституціонального забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, комфортність умов діяльності бізнесу впливають на інвестиційний клімат та імідж регіону та країни. З іншого боку, імідж регіону / країни сприяє або перешкоджає залученню бізнесу. Характерною рисою інвестиційного клімату та іміджу регіону / країни є те, що на них впливають не лише економічні фактори, але й фактори неекономічного характеру, зокрема політичні, культурні, соціальні тощо.



## Заключний кейс

### *«П'ять шляхів для бізнес лідерів перемогти в 2020-х роках»*

Ще 10 років тому все ті галузі, які зараз успішно розвиваються, були або не популярними, або не існували зовсім. Бізнес-середовище невпинно розвивається. І через 10 років шлях до успіху в галузі буде безпосередньо пов'язаний з тенденціями, що розвиваються (взяти наприклад, швидкий розвиток штучного інтелекту і зміна глобального економічного порядку), які можуть кардинально змінити майбутнє конкурентне середовище.

Щоб визначити вірний вектор розвитку, лідерам доведеться вийти з зони комфорту, поставити під сумнів нинішні припущення і перебудувати свої організації.

У статті автори пропонують п'ять способів стати лідером галузі в 2020-х роках:

1. Оволодіти новою логікою конкуренції.
2. Дизайн організації майбутнього.
3. Застосувати науку про організаційні зміни.
4. Домогтися інновацій та стійкості завдяки різноманітності.
5. Переслідувати як соціальну, так і ділову цінність.

Нова хвиля технологій - ось, що чекає нас, на думку авторів. Компаніям доведеться конкурувати за швидкістю навчання, використовуючи технології для виявлення і задоволення мінливих потреб кожного окремого клієнта. Традиційні межі промисловості будуть розмиті, і орієнтир зміститься від конкуренції в бік співпраці як всередині, так і між галузями.

Як би нам не хотілося, передбачити напрямки розвитку практично неможливо. Практика рухається попереду теорії, і ті, хто опинився попереду, отримують значні переваги.

Тому компаніям потрібно буде турбуватися не тільки про свою безпосередню конкурентоспроможність, але і про свою здатність протистояти непередбаченим потрясінням, адже попереду епоха затяжної невизначеності, в якій життєві цикли корпорацій, ймовірно, будуть продовжувати скорочуватися.

Уже зараз ми можемо спостерігати за тим, як Big Data та штучний інтелект трансформують наш процес навчання. Однак в майбутньому цього може бути недостатньо. Компанії повинні впроваджувати технологію організаційних інновацій в «інтегровані цикли навчання», які безперервно збирають інформацію з екосистем даних, отримують інформацію за допомогою машинного навчання і роблять висновки автономно, все з алгоритмічної швидкістю. Довірившись алгоритмам, ми отримуємо час для вирішення завдань більш високого порядку, таких як перевірка алгоритмів і візуалізація нових можливостей. Уже зараз лідери різних ринків починають застосовувати ці принципи: наприклад, в Amazon люди використовують підхід «руки з керма» і замість цього зосереджуються на більш творчих завданнях.

Перш за все, організація нового типу повинна бути гнучкою і вміти адаптуватися. Іншими словами, лідери повинні змістити акцент з

проекування жорстких структур на організацію гнучких і динамічних систем.

Проведене авторами дослідження показало, що найбільший фактор, що впливає на успіх великих програм трансформації, - це те, наскільки рано вони були розпочаті. Тому дуже важливо створити відчуття терміновості в організації, щоб всі дійсно розуміли необхідність змін.

Зміни завжди супроводжуються ризиками. І майбутнє не стане винятком. Лідерам варто диверсифікувати свої підходи до здійснення змін і адаптувати їх, виходячи за рамки універсальних програм, орієнтованих тільки на стандартизовані процеси і заздалегідь визначені терміни.

Дослідження більше 1700 компаній по всьому світу показує, що різноманітність збільшує можливості для інновацій, розширюючи спектр ідей і можливостей компанії. До того ж, різноманітність підвищує стійкість.

Кліматична криза стає все більш помітною, автоматизація викликає страх перед майбутнім, довіра до технологій падає.

Щоб бізнес розвивався, лідери повинні оволодіти мистецтвом корпоративного управління, виявляти критичні соціальні проблеми, які будуть все більше впливати на бізнес. Необхідно зосередитися на загальному соціальному впливі своїх компаній, гарантуючи, що бізнес створює як соціальну, так і економічну цінність.

(За матеріалами статті Rich Lesser, Martin Reeves, Kevin Whitaker. 5 ways for business leaders to win in the 2020s. World Economic Forum Annual Meeting).

*Резюме до кейса:* здійснення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційного та стратегічного бачення стає запорукою успіху в умовах невизначеності та постійних змін.

## **Література до глави 2:**

1. Єрмакова О.А., Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність регіону: навчальний посібник. Одеса, Фенікс. 2013. 332 с.
2. Єщенко П. С. До інновацій та стратегічних пріоритетів шляхом об'єднання «невидимої» та «видимої» руки. Економіка України. 2016. №5 (654). С. 3-16.
3. Прахалад К. К. Кришнан М. С. Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем [пер. с англ.]. М. : Альпина Паблишерз: Издательство Юрайт, 2011. 258 с.
4. Котлер Ф., Касілоне Дж.А. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності [пер з англ.]. К. : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. 208 с.
5. Гранатуров В.М., Кораблинова И.А. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебн. пособ. Одесса: ОНАС, 2016. 152 с.
6. Портер М. Конкуренция [пер. с англ.]. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 608 с.
7. Camagni R. Innovation Networks: Spatial Perspectives / [ed. Camagni R.]. London : BelhavenPress, 1999. 224 p.

8. Кругман П. Р. Обстфельд М. Международная экономика. Теория и политика [5-е изд.]. СПб. : Питер, 2003. 832 с.
9. Polenske K. R. The Economic Geography of Innovation. Cambridge : Cambridge University Press, 2007. 384 p.
10. Begg I. Cities and Competitiveness. Urban Studies. 1999. №5-6. Vol. 36. P. 795-809.
11. Krugman P. The Myth of Asia's Miracle. Foreign Affairs. 1994. №73. P. 62-75.
12. Technology and the Economy: The Key Relationships. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 1992. 328 p.
13. European Competitiveness Report - 2000. Luxembourg : European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, 2000. 119 p.
14. Портер М. Международная конкуренция. М.: Альпина Паблишер, 2016. 947 с.
15. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Кредитно-модульний курс: навч. посіб. / За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
16. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика; [пер. з англ. Анжела Кам'янець]. [2-е вид.]. Львів : Літопис, 2002. 416 с.
17. Максименко С. Конкурентоспроможність регіонів України // Конкурентоспроможність регіонів України: стан і проблеми: матер. кругл. стола, 28 травня 2008 р. Київ : Український центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова, 2008. 56 с.
18. Эльянов А. Экономическая модернизация развивающихся стран в региональном разрезе. Мировая экономика и международные отношения. 2008. №6. С. 19-29.
19. Ерохина Е. В. Методология анализа и оценка эффективности инновационной деятельности в регионе. Известия тульского государственного университета. Экономические и юридические науки . 2013. №4-1. С. 3-17.
20. McCombie J. Productivity Growth and Economic Performance: Essays on Verdoorn's Law / McCombie J., Pugno M., Soro B. – Houndmills : Palgrave, 2002. - 296 p.
21. Максименко С. Конкурентоспроможність регіонів України // Конкурентоспроможність регіонів України: стан і проблеми: робочі матеріали до Круглого столу 28 травня 2008 р. Київ: Український центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова. 2008. 56 с.
22. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності. Підручник. К.: Знання України, 2004. 404 с.

## Глава 3

### ЯКІСНИЙ ТА КІЛЬКІСНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Зміст:**

**3.1. Фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства.**

**3.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства на мезо- та макрорівні.**

**3.3. Модель аналізу п'яти сил конкуренції Майкла Портера.**

**3.4. Методи кількісної оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції.**

#### **3.1. Фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Метою аналізу конкурентоспроможності підприємства, кількісного та якісного, є отримання фактичних даних для прийняття відповідних управлінських рішень та розробки стратегії.

Під критерієм конкурентоспроможності будь-якого економічного об'єкта розуміється якісна і (або) кількісна характеристика, яка виступає основою для оцінки рівня його конкурентоспроможності. Під факторами конкурентоспроможності прийнято розуміти безпосередні причини, наявність яких необхідна і є достатньою для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Взаємозв'язок між цими поняттями полягає в тому, що фактор конкурентоспроможності є причиною зміни конкурентоспроможності, а критерій конкурентоспроможності - наслідком цієї зміни [1].

До основних факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність підприємства найбільш часто відносять наступні:

- розвиток конкурентного середовища в економіці країни;
- геополітичне становище країни і розвиток інфраструктури;
- зовнішньоекономічна стратегія країни;
- науково-технічний потенціал країни;
- податкова політика і система регулювання;
- стан фінансової системи;
- інвестиційний клімат;
- рівень розвитку інформаційних технологій;
- витрати на виробництво продукції і продуктивність праці [2, С. 63].

Серед перших документів, що містили складові та критерії конкурентоспроможності на рівні країни був Звіт про конкурентоспроможність у світі (The Global Competitiveness Report) Європейського форуму менеджменту (з 1987 р. – Всесвітній економічний форум (ВЕФ)), оприлюднений в 1979 р. у Давосі. Надалі ці звіти стали щорічними. Звіти про конкурентоспроможність є унікальним джерелом інформації щодо об'єктивної, порівнювальної, комплексної статистики за

країнами та регіонами, поглядів бізнесу на економічну ситуацію та проблеми розвитку. Дана інформація дає можливість порівняння регіонів та країн між собою, а також дає уявлення про реальну соціально-економічну ситуацію. Дані про конкурентні переваги та бар'єри розвитку кожної країни та регіону формують базу для прийняття стратегічних рішень, які сприяють покращенню якості життя в країні.

Враховуючи постійний прогрес теоретичних і прикладних економічних досліджень, методологія, яка використовується Всесвітнім економічним форумом для оцінки конкурентоспроможності країн, з часом неминуче еволюціонує. Останнім кроком у цій еволюції став Індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК), який було розроблено у співпраці з професором Хав'єром Сала-І-Мартіном з Колумбійського Університету та вперше представлений у 2004 році. Відтоді ІГК став головним індексом Всесвітнього економічного форуму для вимірювання національної конкурентоспроможності. ІГК був розроблений для оцінки потенціалу зростання країн у середньостроковій та довгостроковій перспективі з огляду на поточний рівень розвитку та з усвідомленням того факту, що конкурентоспроможність – це набір інституцій, політик і факторів, які визначають рівень продуктивності країни».

Індекс глобальної конкурентоспроможності увібрав у себе основні новітні економічні ідеї щодо конкурентоспроможності й, з урахуванням складності процесу економічного зростання, бере до уваги зважене середнє значення великої кількості різних складників, кожний з яких відображає один з аспектів конкурентоспроможності. Складники, згруповані у 12 складових конкурентоспроможності:

I. Забезпечуюче середовище: інституції, інфраструктура, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, макроекономічна стабільність;

II. Людський капітал: охорона здоров'я, навички;

III. Ринки: ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, фінансова система, розмір ринку;

IV. Інноваційна екосистема: динамічність бізнесу, інноваційний потенціал [3].

Різноманітна рейтингова інформація відіграє важливу роль у формуванні іміджу країни та регіону на світовій арені та є ефективним маркетинговим інструментом. Використовуючи дані рейтинги та покращуючи свої рейтингові позиції, країни мають можливість продемонструвати світу своє прагнення стати більш привабливими. З цією метою створюються спеціальні державні установи. Наприклад, в Малайзії було створено Державний департамент конкурентоспроможності, який аналізує позиції країни в світових рейтингах. Метою роботи Департаменту є розробка стратегії покращення показників країни в рейтингах і, як результат, підвищення інвестиційної привабливості та благополуччя країни. В 2019 р. країна посіла 27 місце в рейтингу ВЕФ зі 141 країн. В Саудівській Аравії в 2006 р. створено Національний центр конкурентоспроможності з метою моніторингу підвищення конкурентоспроможності країни. В «Програмі

10x10» поставлена задача потрапити в десятку найкращих країн в Рейтингу легкості ведення бізнесу Світового Банку та Індексі глобальної конкурентоспроможності ВЕФ. В 2019 р. – 11-е місце в Рейтингу легкості ведення бізнесу (38-е в 2006 р.), 25-е місце в Індексі глобальної конкурентоспроможності ВЕФ (35-е в 2007 р.).

Поряд з аналізом конкурентоспроможності країни не менш важливим є аналіз конкурентоспроможності національних регіонів. На міжнародному рівні оцінка конкурентоспроможності регіонів здійснюється Центром міжнародної конкурентоспроможності. Так, за оцінками даного Центру до десятки найбільш конкурентоспроможних регіонів світу в 2014 році увійшли наступні регіони: Сан-Хосе-Саннївейл-Санта-Клара (Каліфорнія, США), Регіон Брюссель (Бельгія), Токіо (Японія), Вашингтон-Арлінгтон-Олександрія (США), Ульсан (Корея), Стокгольм (Швеція), Норвегія, Бріджпорт-Стемфорд-Норуолк (США), Люксембург, Сінгапур.

В Європейському Союзі оцінка рівня конкурентоспроможності регіонів здійснюється за допомогою Європейського індексу регіональної конкурентоспроможності. Перші спроби порівняння регіонів України з регіонами ЄС за індикаторами виміру конкурентоспроможності свідчать про досить низькі показники українських регіонів, особливо в частині економічних індикаторів. Про коректність співвіднесення індикаторів в інших сферах говорити досить важко, оскільки досі методологічні підходи української статистики не збігаються з методологією Євростату.

Великі міста залучені до конкуренції одне з одним на міжнародному ринку, і глобальний бізнес починає планувати свою стратегію розвитку керуючись в більшій мірі конкурентоспроможністю міста, а не країни. Згідно з дослідженням компанії «The Economist Intelligence» Unit (аналітичний підрозділ британського журналу «Economist») [4], в якому було проаналізовано конкурентоспроможність 120 основних світових агломерацій, до факторів, що визначають конкурентоспроможність агломерації віднесено: економічний розвиток, фізичний капітал, фінансова зрілість, інституційна ефективність, соціальні і культурні фактори, людський капітал, безпеки навколишнього середовища, міжнародна привабливість (табл. 3.1).

Згідно з даним дослідженням, місто Київ за рівнем конкурентоспроможності в міжнародному порівнянні знаходиться на 108 місці серед 120 країн, що є найгіршим результатом серед європейських агломерацій, які увійшли до даного дослідження. Найбільше відставання м. Києва спостерігається за суб-індексом міжнародної привабливості та фінансовою зрілістю, а найкращі позиції – за суб-індексами безпеки навколишнього середовища та людського капіталу.

Для всебічного аналізу конкурентоспроможності регіонів та країни кількісні оцінки мають бути доповнені якісним аналізом, який можливо здійснити, зокрема, керуючись «Золотими правилами конкуренції», сформульованими С. Гареллі у праці «Конкурентоспроможність держав: основи» [5].

*Золоті правила конкуренції:*

- 1) Створення стабільного та передбачуваного законодавчого клімату.
- 2) Створення гнучкої та адаптивної системи економіки.
- 3) Інвестування у традиційну та технологічну інфраструктуру.
- 4) Заохочення приватних заощаджень та внутрішніх інвестицій.
- 5) Активність (агресивність) на міжнародних ринках (експорт) і привабливість для прямих іноземних інвестицій.
- 6) Основна увага – якості, оперативності та прозорості влади і управління.
- 7) Чіткий взаємозв'язок між зарплатами, продуктивністю та податками.
- 8) Збереження єдності суспільства шляхом скорочення різниці у прибутках та зміцнення середнього класу.
- 9) Потужне інвестування в освіту, особливо середню, забезпечення постійного підвищення якості робочої сили.
- 10) Збереження балансу між внутрішньо- та зовнішньоорієнтованими секторами економіки заради забезпечення добробуту, зберігаючи при цьому систему цінностей громадян.

Таблиця 3.1

**Рейтинг конкурентоспроможності провідних світових агломерацій**

		Загальний індекс	Економічний розвиток	Рівень розвитку інфраструктури	Фінансова зрілість	Інституційна ефективність	Соціальні та культурні фактори	Людський капітал	Небезпеки навколишнього середовища	Міжнародна привабливість
1	Нью-Йорк	71,4	54,0	92,0	100,0	85,8	95,0	76,5	66,7	35,7
2	Лондон	70,4	41,9	90,2	100,0	83,8	92,5	75,6	75,0	65,1
3	Сінгапур	70,0	46,0	100,0	100,0	87,8	77,5	69,8	87,5	43,2
4	Гонконг	69,3	43,8	100,0	100,0	85,3	79,2	82,4	66,7	37,7
4	Париж	69,3	43,6	93,8	83,3	72,7	90,0	80,1	91,7	64,8
6	Токіо	68,0	50,5	100,0	100,0	76,3	84,2	64,1	62,5	44,4
7	Цюрих	66,8	30,1	98,2	100,0	96,0	97,5	77,9	87,5	26,1
8	Вашингтон	66,1	43,4	93,8	83,3	85,8	85,0	77,6	66,7	32,7
9	Чикаго	65,9	40,6	90,2	100,0	85,8	92,5	76,7	70,8	22,1
10	Бостон	64,5	37,9	94,6	83,3	85,8	80,0	77,3	83,3	27,2
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
58	Москва	49,4	41,7	77,7	66,7	34,2	61,7	59,5	75,0	16,2
100	Алмати	39,3	40,8	65,2	33,3	29,2	24,2	53,3	70,8	0,8
100	Санкт-Петербург	39,3	29,0	75,0	33,3	34,2	61,7	56,1	54,2	4,4
108	Київ	36,8	30,5	50,0	16,7	39,0	49,2	58,6	70,8	3,9

*Джерело: [4]*

Поряд із зовнішніми факторами непрямого впливу існують зовнішні фактори прямого впливу на конкурентоспроможність підприємства. Це сили конкуренції, під впливом яких формується конкурентне середовище підприємства - п'ять сил конкуренції Майкла Портера: безпосередні

конкуренти, потенційні конкуренти, товари-замінники, постачальники і споживачі, а також доповнені до них партнери та організації-регулятори (рис. 3.1).

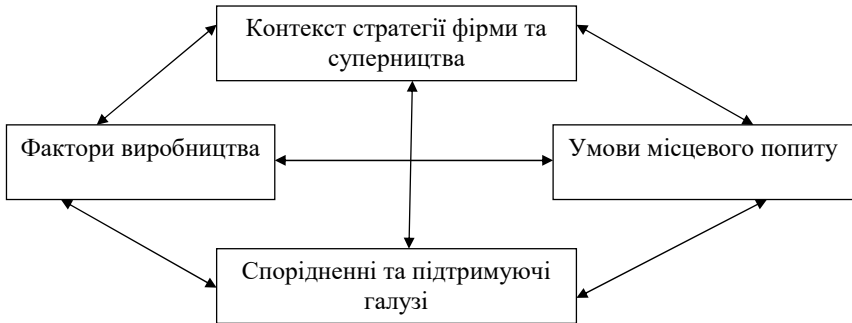


Рис. 3.1. Джерела конкурентної переваги, обумовленої місцем розміщення, за М. Портером

*Джерело: [6, С. 405]*

*Умови для факторів виробництва:* фактори виробництва представляють собою основні вихідні дані для конкуренції. До них відносяться земля, робоча сила, капітал, місцева інфраструктура, комерційна чи адміністративна інфраструктура, природні ресурси, наукові знання. Особливе значення відіграють спеціалізовані фактори виробництва, такі як пули спеціалістів, відповідні технології, місцева інфраструктура, регулюючі правила, затверджені законом процедури, інформація та джерела капіталу, адаптовані до потреб конкретних галузей.

*Контекст (зміст) стратегії фірми та суперництва:* місцева конкуренція в поєднанні зі сприятливим інвестиційним кліматом є одним із найбільших потенціальних переваг даного місця розташування. Фірмам рідко вдається досягнути суттєвого успіху за кордоном, якщо вони не зазнали випробування конкурентною боротьбою у себе вдома.

*Умови місцевого попиту:* перевага формується завдяки наявності вимогливих місцевих споживачів чи споживачів із підвищеним попитом в спеціалізованих моделях продукції, попит на яку існує і в інших місцях. Вимогливі покупці змушують компанії впроваджувати інновації. З точки зору конкуренції за рівнем продуктивності, характер місцевого попиту є набагато важливішим, ніж його розмір. Стан місцевого попиту відображає внутрішні потреби, купівельну спроможність, культурно-історичні особливості.

*Спорідненні та підтримуючі галузі:* наявність надійних постачальників знижує значні транзакційні витрати, пов'язані із укладанням угоди, імпортуванням, взаємодією із віддаленими постачальниками, полегшує ремонт та вирішення багатьох проблем. Також близькість до постачальників



та фірм у споріднених сферах бізнесу сприяє прискоренню потоків інформації, науковому співробітництву і спільній розробці нової продукції та інновацій. Важливість наявності внутрішніх постачальників та фірм у споріднених галузях у поєднанні із умовами локального попиту покладено в основу фундаментальної ролі груп (чи кластерів) взаємопов'язаних галузей [6, С. 404-411]. Детальніше про кластери мова йтиме в главі 5.

Для кращого розуміння *внутрішніх факторів* конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути елементи ланцюга створення цінності. В главі 2 вже згадувалося про ланцюг створення цінності, коли мова йшла про елементи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Ці елементи включають такі види діяльності, як виробництво, маркетинг і збут, постачання матеріалів, дослідження і розробки, управління людськими ресурсами, а також інформаційні системи та інфраструктура підприємства. Дані види діяльності розподіляють на основні та допоміжні (рис. 3.2).

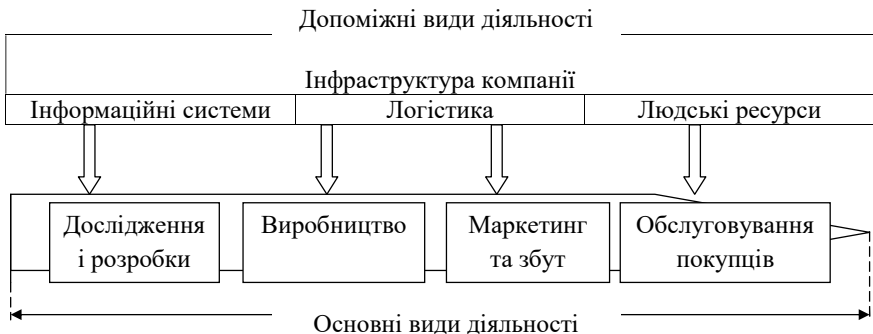


Рис. 3.2. Ланцюг створення цінності  
Джерело: [7, С. 385]

Основні види діяльності мають відношення до проектування, виробництва, доставки товару, маркетингу, надання технічної допомоги та надання післяпродажного обслуговування. Функція післяпродажного обслуговування може створювати більш високу цінність завдяки вирішенню проблем та підтримці покупців після того, як вони придбають товар. Допоміжні види діяльності в ланцюзі створення цінності надають вихідні ресурси, які дозволяють здійснити основні види діяльності. З точки зору отримання конкурентної переваги вони можуть бути не менш, а іноді і більш важливими, ніж основні види діяльності. Інформаційні системи, доповнені комунікаційними можливостями Інтернету, можуть значно підвищити ту результативність та ефективність, з якою підприємства управляють своїми зусиллями зі створення цінності. Функція логістики контролює переміщення матеріальних товарів по ланцюгу створення цінності від постачальника вихідних матеріалів через функцію виробництва до дистриб'ютора.

Ефективне виконання функції логістики може значно знизити витрати і таким чином створити більшу цінність. Об'єднання інформаційних та логістичних систем є особливо потужним джерелом економії витрат. Функція людських ресурсів забезпечує підприємству наявність кваліфікованих спеціалістів, необхідних для ефективного виконання дій зі створення цінності. Інфраструктура включає до себе організаційну структуру, системи контролю та культуру фірми. Так як топ-менеджмент здатний здійснювати значний вплив на формування цих аспектів фірми, то він також повинен розглядатися як частина інфраструктури.

Якщо підприємство успішно реалізує свою стратегію, то вона повинна управляти своїми видами діяльності ефективно та у повній відповідності зі своєю стратегією [7, С. 384-388].

### 3.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства на мезо- та макrorівні

За даними «Звіту про глобальну конкурентоспроможність» Всесвітнього економічного форуму в 2019 р. Україна посіла 85 місце серед 141 країни, знизившись на дві позиції у порівнянні із 2018 р. [3, С. 576-577].

Аналіз суб-індексів Глобального індексу конкурентоспроможності України дає невтішні результати (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Конкурентоспроможність України за складовими Глобального індексу конкурентоспроможності в 2019 р.

*Джерело: розроблено авторами за даними [3, С. 586-588]*

Найслабшими позиціями України є інноваційний потенціал, фінансові інститути, інституції, найсильнішими – інфраструктура та навички.

За Глобальним інноваційним індексом в 2020 р. Україна посіла в рейтингу 45 місце серед 131 країни [8, С. 335]. Серед сильних сторін України варто відзначити такі показники, як «Отримані знання та технології» (25-е місце), «Людський капітал та наука» (39-е місце). Найнижчі місця у глобальному рейтингу інноваційності України в 2020 р. посіла за такими складовими як «Інститути» (93-е місце), «Інфраструктура» (94-те місце), «Розвинутість ринку» (99-те місце).

Сприятливий діловий клімат є необхідним для інноваційної діяльності. Уявлення про рамкові умови ведення бізнесу в країні дає щорічне аналітичне дослідження Світового банку «Doing Business» («Ведення бізнесу»), в якому країни світу розміщено в рейтинг за критерієм легкості ведення бізнесу (табл. 3.2). Чим вище позиція країни в рейтингу сприятливості умов ведення бізнесу, тим сприятливішим є підприємницьке середовище для відкриття і функціонування підприємства.

Серед аналізованих країн Україна посідає найнижче місце в загальному рейтингу Індексу легкості ведення бізнесу в 2020 р. – 64-те. Україна має найкращі позиції серед аналізованих країн за такими складовими Індексу як отримання дозволу на будівництво, кредитування та захист міноритарних інвесторів, найгірші – відновлення платоспроможності, підключення до електромереж.

Таблиця 3.2

**Позиції України за складовими Індексу легкості ведення бізнесу в 2020 році**

<b>Показники</b>	<b>Україна</b>
Позиція у загальному рейтингу (серед 190 країн)	64
Реєстрація підприємства	61
Отримання дозволу на будівництво	20
Підключення до електромереж	128
Реєстрація власності	61
Кредитування	37
Захист міноритарних інвесторів	45
Оподаткування	65
Міжнародна торгівля	74
Забезпечення виконання контрактів	63
Відновлення платоспроможності (процедура банкрутства)	146

*Джерело: [9]*

Українські компанії працюють в умовах, які продовжують залишатись складними, нарікаючи на високі податки та бюрократію. Місцева конкуренція залишається слабкою, великі компанії не виступають рушійною силою технологічної модернізації економіки та не створюють необхідного попиту на місцеві інновації, технології, наукомісткі послуги.

Оцінка ділового клімату регіонів України здійснена за допомогою регіонального індексу ділового клімату в 2016 році за підтримки програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні» (рис. 3.4) [10, С. 39].

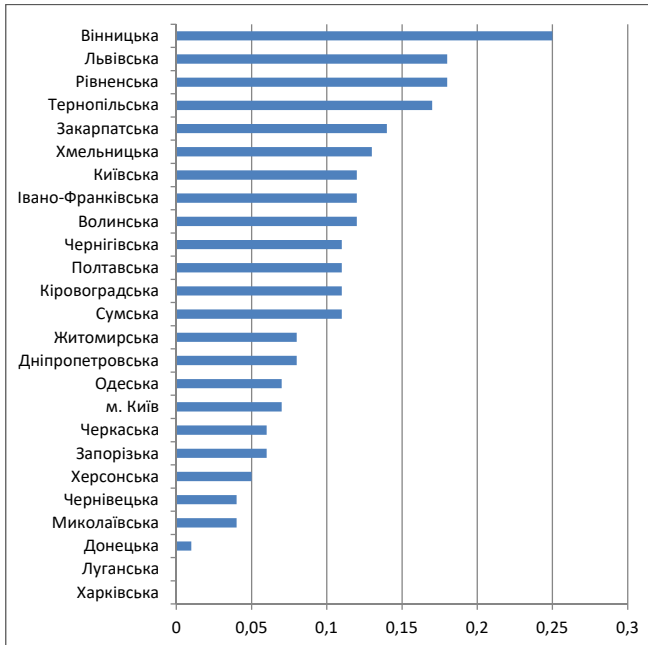


Рис. 3.4. Рейтинг регіонів України за індексом ділового клімату в 2016 році

*Джерело: розроблено авторами за даними [10, С. 39]*

Одеський регіон зайняв 16 місце серед 25 інших регіонів України. Це дуже низький результат, для регіону який має потужний потенціал економічного розвитку. Результати дослідження «Щорічна оцінка ділового клімату» 2016 року показують, що найкращий показник ділового клімату в країні зафіксовано у Вінницькій області. Друге місце посідає Львівська область, далі йдуть Рівненська, Тернопільська та Закарпатська області. Найнижчі значення регіонального індексу ділового клімату зафіксовані у Харківській, Луганській, Донецькій, Миколаївській та Чернівецькій областях.

Діловий клімат залежить від перешкод, що обмежують зростання малого та середнього підприємства (рис. 3.5).

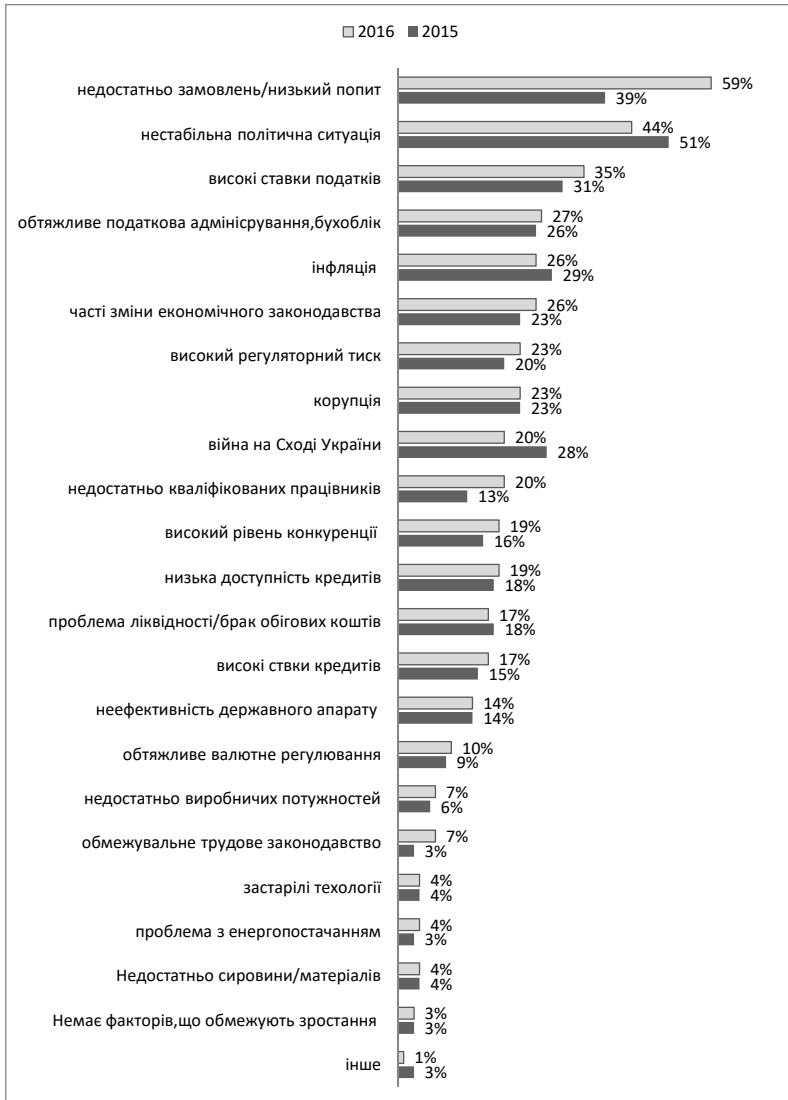


Рис.3.5. Перешкоди, що обмежували зростання малих та середніх підприємств в 2016 році, % опитаних  
Джерело: [10, С. 44]

На першому місці серед перешкод для зростання малого та середнього бізнесу у 2016 році знаходився низький попит: 59% малих та середніх

підприємств (МСП) назвали низький попит та низькі обсяги реалізації перешкодою для свого зростання.

Несприятлива політична ситуація, яка була головною перешкодою для зростання бізнесу у 2015 році, змістилась на друге місце у рейтингу перешкод. У першій хвилі опитування (в 2015 році) цей чинник був бар'єром для 51% МСП, у 2016 році він виступив перешкодою для 44% підприємств.

Перешкоди, що стосуються оподаткування, є наступними за важливістю для бізнесу. Високі ставки податків перешкоджають зростанню 35% МСП – ця частка дещо зросла порівняно із 2015 роком, коли високі податкові ставки вважали перешкодою 31% МСП. Вага такої перешкоди, як обтяжливість податкового адміністрування та бухгалтерського обліку, майже не змінилась: 26% підприємств повідомляли про цю проблему у 2015 році та 27% – вказали на неї у 2016 році. Ці два бар'єри посідають, відповідно, третє та четверте місце у рейтингу перешкод. Негативний вплив інфляції дещо послабився порівняно із 2015 роком, проте у 2016 році вона залишилась перешкодою для 26% МСП (29% у 2015 році). Через це інфляція зайняла п'яте місце у рейтингу перешкод для МСП за результатами 2016 року.

Наступні найбільш поширені перешкоди для розвитку бізнесу у 2016 році стосуються регуляторного середовища. Це часті зміни економічного законодавства та високий регуляторний тиск. Із цими проблемами стикається приблизно кожне четверте МСП. В результаті, така проблема, як часті зміни економічного законодавства, опинилася на шостому місці серед перешкод для МСП, а високий регуляторний тиск – на сьомому.

Корупція посідає восьме місце у рейтингу перешкод для малого та середнього бізнесу. У 2016 році ця проблема стримувала розвиток 23% МСП. Цей показник не змінився порівняно із 2015 роком. У 2016 році 20% МСП повідомили, що війна на Сході перешкоджає їхньому бізнесу. Цей показник дещо зменшився порівняно із 2015 роком, коли війну називали перешкодою 28% опитаних. За результатами 2016 року, війна на Сході зайняла дев'яте місце у рейтингу перешкод для МСП.

На десятому місці рейтингу знаходиться така перешкода, як брак кваліфікованих працівників – заявили 20% респондентів. Частка підприємств, в яких існує ця проблема, зросла у 2016 році порівняно із першою хвилею опитування, коли вона складала 13%.

На високий рівень конкуренції скаржаться 19% респондентів і приблизно така ж частка опитаних відмічають проблеми, пов'язані із фінансами. Серед фінансових перешкод зростання бізнесу називають низьку доступність кредитів (19%), брак обігових коштів (17%) та високі ставки кредитів (17%). Відповідні частки опитаних практично не змінилися із 2015 року. Крім цього, 14% респондентів назвали перешкодою для бізнесу неефективність державного апарату.

Відповідно, такі перешкоди, як високий рівень конкуренції та низька доступність кредитів посідають, одинадцяте та дванадцяте місця у рейтингу.

Наведений вище аналіз свідчить про наявність багатьох проблем бізнес-середовища в Україні та її регіонах, вирішення яких потребує

системної державної політики та є важливою складовою, яка впливає на конкурентоспроможність українських підприємств.

### 3.3. Модель аналізу п'яти сил конкуренції Майкла Портера

Для розуміння конкурентного середовища Майкл Портер пропонує аналіз п'яти сил конкуренції

*Перша сила: Загроза вторгнення нових гравців.*

Чому нові гравці представляють небезпеку? Зазвичай нові гравці привносять на ринок нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси, що може бути потрясінням для галузі, змінювати поведінку споживачів, задавати нові стандарти роботи для існуючих гравців.

Сила впливу нових гравців залежить від вхідних бар'єрів галузі і швидкості впливу на існуючих гравців ринку. Якщо бар'єри входу в галузь високі і рівень протидії існуючих в галузі компаній високий, то вплив нових претендентів на прибуток в галузі буде мінімальним. Тому при роботі з новими гравцями важливо правильно вибудувати вихідні бар'єри.

М. Портер виділяє шість основних факторів, що впливають на силу бар'єрів входу в галузь:

- Економія на масштабі: чим більше обсяг виробництва, тим нижче витрати на виробництво одиниці продукції, тим складніше новому гравцеві досягти високої рентабельності при виході на ринок.

- Диференціація продукту і сила існуючих торгових марок: чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу.

- Потреба в капіталі: чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцем.

- Високі постійні витрати: чим вище рівень постійних витрат в галузі, тим складніше новим гравцям отримати прибуток від продажів на початковому періоді входу в галузь.

- Доступ до каналів розподілу: чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі.

- Політика уряду: чим вище обмеження, що накладаються державою на діяльність в галузі, чим жорсткіше регламентовані вимоги до продукту в галузі, чим вище участь держави в галузі, тим нижче її привабливість для нових гравців.

Існують також додаткові загрози входу в галузь для нових гравців, до них відносяться: готовність і можливість існуючих гравців знизити ціни для утримання частки ринку; наявність у існуючих гравців додаткового, резервного потенціалу для активної протидії (незадіяні джерела фінансування, додаткові виробничі потужності, зв'язку з каналами розподілу, наявність вільних коштів для посилення рекламного тиску і т.п.), а також уповільнення темпів зростання в галузі або негативні темпи зростання.

*Друга сила: Ринкова влада покупців.*

Покупці можуть впливати на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, так як за фактом є споживачами готового товару і забезпечують за рахунок задоволення своїх потреб існування ринку. Споживачі можуть посилювати конкуренцію за рахунок пред'явлення більш високих вимог до якості товару, до рівня сервісу, чинити тиск на рівень цін. Більш високі вимоги, пропоновані до готового товару, змушують виробників галузі підвищувати якість виробленого продукту за рахунок збільшення витрат (більш якісну сировину, додаткові умови обслуговування і т.д.), а, отже, скорочувати свій рівень прибутку.

Умови зростання впливу покупців:

- Покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах. В таких умовах компанія буде змушена постійно йти на поступки покупцям для забезпечення гарантованого доходу і прибутку.

- Товари, що реалізуються на ринку, не володіють унікальністю; і покупець може вільно перемикається між ними, не несучи додаткових ризиків.

- Покупці демонструють високу чутливість до ціни, і мають високу потребу знизити рівень своїх витрат в майбутньому.

- Товари, що купуються в галузі, є сировиною для іншої галузі. Тому покупці будуть схильні знижувати витрати закупівлі та шукати більш вигідні пропозиції для зниження собівартості своєї готової продукції.

- Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару мають приховану або явну потребу в нових умовах і властивостях.

*Третя сила: Ринкова влада постачальників.*

Постачальники можуть впливати на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, так як є власниками ресурсів для виробництва товарів галузі. Зростання цін на сировину і укладання угод на не вигідних для компанії умовах призводить до зростання собівартості готової продукції, зростання витрат виробництва. У разі неможливості підвищення роздрібних цін на готові товари на порівнянному з ростом сировини рівні - в галузі знижується прибутковість від реалізації товарів або послуг.

Умови зростання впливу постачальників:

Існує 4 ситуації, в яких постачальники отримують високий рівень впливу на прибуток компанії:

- Кількість постачальників в галузі є незначно. Крайній випадок: існує монополія або олігополія на ринку.

- Обсяг ресурсів, який виробляють постачальники, обмежений в обсязі і в часі, не забезпечує потребу ринку.

- Витрати перемикання на альтернативних постачальників високі (що може бути пов'язано з унікальністю сировини, або з існуючими зобов'язаннями перед постачальниками).

- Галузь не є пріоритетною для постачальників і реалізація в ній своїх ресурсів не забезпечує значущої прибутковості і доходу для постачальника.



*Четверта сила: Поява товарів-замінників.*

Товари-замінники (або товари-субститути) обмежують потенціал ринку з точки зору зростання цін. Зазвичай товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах зростання витрат виробництва і сировини знижує рентабельність компаній. Поки гравці ринку не зможуть підвищити якість продукції і диференціювати свій товар від товарів-замінників - в галузі матиме місце невисокий прибуток і обмежене зростання ринку.

Особливу загрозу для зростання і прибутку компанії надають такі види товарів:

- Товари-замінники, здатні забезпечити краще співвідношення «ціна-якість». Такі товари за відсутності високого рівня диференціації будуть завжди стимулювати споживача до перемикання.

- Товари-замінники, вироблені великими гравцями, які мають високі прибутки на альтернативних ринках і можуть створювати на існуючому ринку менш прибутковий бізнес.

Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками - побудова сильної торгової марки: чітка диференціація і додаткові переваги від споживання товару компанії, боротьба зі стандартизацією товару, технологічні вдосконалення, формування лояльності до продукту.

*П'ята сила: Внутрішньогалузева конкуренція.*

Суперництво серед існуючих конкурентів зводиться до прагнення будь-якими силами поліпшити своє становище на ринку, завоювати споживачів ринку. Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшення витрат на просування товару, іноді до підвищення якості продукції, збільшення інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковість галузі.

Рівень інтенсивності конкуренції високий або зростає при наявності в галузі наступних умов:

- Велика кількість гравців і їх рівність в обсягах продажів.
- Незначне зростання (або падіння) ринку, що призводить до постійного перерозподілу ринку, захоплення частки ринку один одного.
- Низька диференціація і стандартизація продукту в галузі створює для споживача нескінченну кількість альтернатив, призводить до постійного переходу споживача від одного гравця до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку.
- Продукція відноситься до розряду швидкопсувних продуктів, що вимагає зниження цін і не дає можливості для створення товарних залишків.
- Високі бар'єри виходу з галузі змушують існувати гравців з низькою рентабельністю, створюють надлишок виробничих потужностей на ринку [11].

Аналіз конкурентних сил по теорії М. Портера найзручніше проводити за допомогою таблиць, оцінюючи кожний параметр в балах, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії [12].

Для оцінки рівня загрози достатньо заповнити п'ять таблиць даного прикладу. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою.

Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції М. Портера достатньо вибрати одне з трьох тверджень в таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці і надається розшифровка їх значень.

Перший крок - оцінка конкурентоспроможності товару підприємства і рівня конкуренції на ринку. М. Портер у своїй моделі конкурентних сил описує 3 параметра, які повинні враховуватися при аналізі конкуренції на ринку:

- рівень загрози з боку товарів-субститутів (або товарів-замінників) (табл. 3.3);
- рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін (табл. 3.4);
- загроза появи нових гравців, здатних спричинити перерозподіл ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.3

### Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	існують і займають значну частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка є незначною	не існує
<b>Підсумковий бал</b>			
1 бал	низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
2 бали	середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
3 бали	високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників		

Джерело: [12]

Таблиця 3.4

### Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметри оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
Темп росту ринку	Стагнація чи скорочення	Сповільнення, але зростання	Високий
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають на ринку стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за	Продукти компаній суттєво різняться між собою

		додатковими перевагами	
Обмеження у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат та підвищення прибутку
<b>Підсумковий бал</b>			
4 бали	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: [12]

Таблиця 3.5

### Оцінка рівня загрози появи нових гравців

Параметри оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару чи послуги	Відсутня	Існує лише у декількох гравців на ринку	Суттєва
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
Політика уряду	Немає обмежувальних актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції	Існуючі гравці знижують ціни

		2	
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнений	Стагнація або падіння
<b>Підсумковий бал</b>			
8 балів	низький рівень загрози появи нових гравців		
9-16 балів	середній рівень загрози появи нових гравців		
17-24 балів	високий рівень загрози появи нових гравців		

Джерело: [12]

Другий крок - оцінка ринкової влади покупців на ринку, яка дозволяє зрозуміти наскільки клієнти прив'язані до товару досліджуваного підприємства і наскільки високий ризик втрати поточної клієнтської бази. Для аналізу пропонуються наступні показники (табл. 3.6):

- частка покупців з великим обсягом продажів;
- схильність до придбання товарів-субститутів;
- чутливість до ціни (за допомогою еластичності попиту);
- задоволеність якістю товару.

Таблиця 3.6

### Оцінка рівня загрози втрати клієнтів

Параметри оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
Схильність до придбання товарів-субститутів	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переходити на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переходити тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
Споживачі не задоволені якістю існуючого товару на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
<b>Підсумковий бал</b>			
4 бали	низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів	середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів	високий рівень загрози втрати клієнтів		

Джерело: [12]

Третій крок – оцінка загрози для бізнесу з боку постачальників за параметрами стабільності, надійності та схильності до підвищення цін (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Оцінка рівня впливу постачальників

Параметри оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
Витрати переходу	Високі витрати переходу до інших постачальників	Низькі витрати переходу до інших постачальників
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
<b>Підсумковий бал</b>		
4 бали	низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	високий рівень впливу постачальників	

Джерело: [12]

Четвертий крок - зведення результатів аналізу, визначення основних загроз, розробка стратегії та напрямів подальшої роботи з підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Зведені результати аналізу впливу на підприємство конкурентних сил та напрямки роботи з підвищення його конкурентоспроможності

Параметр	Значення	Опис	Напрямки роботи
Загроза з боку товарів-замінників	низький/ середній/ високий	Приклад: компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому не існує.	Приклад: Підтримувати та вдосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на підвищенні обізнаності про унікальну пропозицію.
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	низький/ середній/ високий	Приклад: ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Приклад: Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту та підвищувати цінність товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знань

			про товар.
Загроза появи нових гравців	низький/ середній/ високий	Приклад: високий ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через низькі бар'єри входу і низький рівень початкових інвестицій.	Приклад: Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на довготривалі контакти споживача із компанією.
Загроза втрати клієнтів	низький/ середній/ високий	Приклад: портфель клієнтів має високі ризики (при втраті ключових клієнтів - значне падіння продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямками.	Приклад: Диференціація портфеля клієнтів. Розробити програми для VIP-клієнтів. Розробити економ-програми для споживачів, чутливих до ціни. Підвищення якості товару за параметрами, які відстають тощо.
Загроза нестабільності постачальників	низький/ середній/ високий	Приклад: стабільність з боку постачальників.	Приклад: Проведення переговорів про зниження цін.

*Джерело: [12]*

Конкурентний аналіз галузі по теорії Майкла Портера допомагає визначити інтенсивність конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає в наступному: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найбільш вагомими конкурентними силами [11].

### **3.4. Методи кількісної оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції**

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства застосовується певний методичний інструментарій. Застосування того чи іншого методу оцінки залежить від цілей дослідження, специфіки продукції чи послуг, ринку, на якому вони реалізуються, характеру наявної інформації та багатьох інших факторів.

В даному параграфі розглянемо два основні підходи: 1) оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства як організаційно-економічної системи взаємопов'язаних елементів, важелів та методів управління всередині підприємства, що функціонують для досягнення його конкурентних переваг найефективнішим способом; та 2) оцінка конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність його продукції.

Розглянемо їх детальніше.

1) *Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства як організаційно-економічної системи.*

Даний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає використання чотирьох критеріїв конкурентоспроможності:

- ефективність виробничої діяльності підприємства: витрати на виробництво одиниці продукції, коефіцієнт фондівдачі, коефіцієнт рентабельності виробництва, продуктивність праці;

- фінансовий стан підприємства: коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

- ефективність організації збуту і просування продукції: коефіцієнт рентабельності продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту;

- конкурентоспроможність товару: якість продукту і його ціна.

Основним інструментом аналізу конкурентоспроможності є зіставлення положення підприємства з конкуруючими підприємствами, а також з середньогалузевими показниками. Для цього здійснюється зіставлення одиничних і групових показників роботи підприємства з відповідними показниками конкурентів і середньогалузевими показниками.

Для можливості зіставлення різних за своєю природою показників здійснюється їх переведення у відносні величини (бали). Для цього проводиться їх порівняння з базовими показниками.

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства (К) визначається за наступною формулою (3.1):

$$K = \sum_{j=1}^4 I_j \beta_j, \quad (3.1)$$

де  $I_j$  – відносний показник рівня конкурентоспроможності за окремою групою (критерієм конкурентоспроможності);

$\beta_j$  – ваговий коефіцієнт, який характеризує значущість  $j$ -го критерію конкурентоспроможності ( $\sum_{j=1}^4 \beta_j = 1$ )

Для розрахунку показників рівня конкурентоспроможності за окремою групою параметрів (критеріїв конкурентоспроможності), які

використовуються для оцінки конкурентоспроможності ( $I_j$ ), за виключенням критерію конкурентоспроможності продукції, використовується формула (3.2):

$$I_j = \sum_{i=1}^m g_{ij} a_{ij}, \quad (3.2)$$

де  $g_{ij}$  – відносний одиничний показник, який характеризує  $j$ -й критерій (групу);

$m$  – кількість відносних одиничних показників, які характеризують  $j$ -й критерій (групу);

$a_{ij}$  – ваговий коефіцієнт, який характеризує значущість  $i$ -го параметру в їх загальному наборі  $m$  [2, С. 86-88].

2) *Оцінка конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність його продукції.*

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі даного підходу необхідно здійснити оцінку конкурентоспроможності його продукції із урахуванням різноманітності ринків, на яких вона реалізується. Реалізація такого підходу передбачає наявність кількісних оцінок конкурентоспроможності продукції чи підприємства для кожного з ринків збуту, що розглядаються.

Коефіцієнт конкурентоспроможності товару розраховується за допомогою інтегрального показника за формулою (3.3):

$$K = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (3.3)$$

де  $a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  параметрів;

$q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -тим параметром, що розраховується за формулою (3.4):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \quad (3.4)$$

де  $P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра для базової продукції;

$i = 1, \dots, n$ , де  $n$  – кількість параметрів [13, С. 55-57].

Для оцінки величин  $P_i$  та  $P_{i0}$  застосовується метод експертних оцінок.

Оцінка значень корисності факторів конкурентоспроможності  $a_i$  знаходиться за формулою (3.5):

$$\alpha_i = f_i / \sum_{i=1}^n f_i, \quad (3.5)$$

де  $f_i$  – оцінки важливості факторів, отримані експертним методом/

Приклад розрахунку за даним методом наведено в Додатку А.

Нижче наведено аналогічний методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність його продукції при заданих показниках значущості (привабливості) регіональних ринків.



Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства (К) розраховується за формулою (3.6):

$$K = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} \beta_j k_{ij}, \quad (3.6)$$

$\beta_j$  – показник значущості (привабливості) j-го ринку. Для промислово розвинутих країн цей показник складає 1, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5;

$k_{ij}$  – конкурентоспроможність i-го товару на j-му ринку;

n – кількість видів продукції, які виготовляє підприємство;

m – кількість ринків, на яких реалізуються товари підприємства;

$a_{ij}$  – питома вага i-го товару, яку реалізує підприємство на j-му ринку, розраховується за формулою (3.7):

$$a_{ij} = Q_{ij} / \sum Q_{ij}, \quad (3.7)$$

де  $Q_{ij}$  – обсяг продажів i-го виду продукції на j-му ринку;

$\sum Q_{ij}$  – загальний обсяг продажів i-го виду продукції на всіх ринках [2, С. 83-84].

Для ілюстрації застосування вищевказаного підходу розглянемо *приклад* [2, С. 84-85]. Необхідно розрахувати рівень конкурентоспроможності підприємства із урахуванням різновидів продукції та ринків, на яких вона реалізується, а також рівня конкурентоспроможності кожного виду продукції на кожному із ринків на основі представлених в таблиці 3.9 даних.

Таблиця 3.9

**Вихідні дані для розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства**

Показники	Ринки розвинутих країн			Ринки інших країн			Внутрішній ринок		
	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
Вид продукції									
Рівень конкурентоспроможності продукції на ринку ( $K_{ij}$ )	0,65	0,70	0	0,78	0,80	0,60	0,90	0,92	0,80
Обсяг продажів продукції на ринку ( $Q_{ij}$ )	200	120	-	350	220	200	450	660	300
Показник привабливості ринку ( $\beta_j$ )	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5

*Джерело: [2, С. 84]*

Виходячи з того, що загальний обсяг продукції А, Б та В складає відповідно 1000, 1000 та 500 одиниць, питома вага кожного із видів продукції, котру реалізує підприємство на відповідному ринку буде складати:

$$a_{11}=0,2$$

$$a_{21}=0,12$$

$$a_{31}=0$$

$$a_{12}=0,35$$

$$a_{22}=0,22$$

$$a_{32}=0,40$$

$$a_{13}=0,45$$

$$a_{23}=0,66$$

$$a_{33}=0,60$$

Результати розрахунків конкурентоспроможності наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Результати розв'язання задачі щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності його продукції на різних ринках**

Продукт	Ринок розвинутих країн (j=1) $a_{i1} * \beta_1 * k_{i1}$	Ринок інших країн (j=2) $a_{i2} * \beta_2 * k_{i2}$	Внутрішній ринок (j=3) $a_{i3} * \beta_3 * k_{i3}$	$\sum_{j=1}^3 a_{ij} * \beta_j * k_{ij}$
Продукт А (i=1)	0,2*1,0*0,65=0,13	0,35*0,7*0,78=0,19	0,45*0,5*0,9=0,20	0,13+0,19+0,20=0,52
Продукт Б (i=2)	0,12*1,0*0,7=0,084	0,22*0,7*0,8=0,123	0,66*0,5*0,92=0,304	0,084+0,123+0,304=0,511
Продукт В (i=3)	0*1,0*0=0	0,4*0,7*0,6=0,168	0,6*0,5*0,8=0,24	0+0,168+0,24=0,408
$\sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 a_{ij} \beta_j k_{ij}$	-	-	-	0,520+0,511+0,408=1,439

*Джерело: [2, С. 85]*

За розрахунками можна зробити висновок про відносну міжнародну конкурентоспроможність підприємства і його продукції, так як інтегральний показник конкурентоспроможності перевищив 1, в той же час, продукція підприємства на внутрішньому ринку є більш конкурентоспроможною, ніж на зарубіжних ринках. Серед продуктів більш конкурентоспроможним є продукт А.

З цього можна зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності безпосередньо проявляється тільки на конкретному ринку збуту товарів чи послуг, в значній мірі формується під впливом його властивостей та потреб. Відповідно один і той самий товар на різних ринках збуту може мати різні рівні конкурентоспроможності.

### **Заключний кейс**

В якості заключного кейсу пропонується приклад оцінки міжнародної конкурентоспроможності продукції вітчизняного металургійного підприємства, який наведено в Додатку А.

*Резюме по кейсу:* оцінка конкурентоспроможності продукції підприємств має свої особливості в кожній галузі, потребує знання її специфіки, розуміння ринку, потреб споживачів.

### Література до глави 3:

1. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М. : Юрайт, 2001. 224 с.
2. Гранатуров В.М., Кораблинова И.А. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебн. пособ. Одесса: ОНАС, 2016. 152 с.
3. The Global Competitiveness Report 2019 / editor K. Schwab. Geneva: World Economic Forum, 2019. 647p. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).
4. Hot spots: Benchmarking global city competitiveness : analytic report. The Economist Intelligence Unit. URL: [http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/eiu\\_hotspots\\_2012.pdf](http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/eiu_hotspots_2012.pdf).
5. Garelli Stephane. Competitiveness of Nations: The Fundamentals. URL: <http://www02.imd.ch/wcy/fundamentals>.
6. Портер М. Конкуренция [пер. с англ.]. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 608 с.
7. Хилл Ч. Международный бизнес. 8-е изд. СПб.: Питер, 2013. 688 с.
8. The Global Innovation Index 2020 : Who Will Finance Innovation?/ editors: S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. Fontainebleau, Ithaca, Geneva : Cornell University, INSEAD, WIPO, 2020. 398 p. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf).
9. Doing Business 2020: Economy Profile Ukraine. Washington, DC : World Bank, 2020. 67 p. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>.
10. Аналітичний звіт «Щорічна оцінка ділового клімату 2016: національний та регіональний виміри». Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні», 2016. 369 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. 3-тє видання. М: Альпіна. 2010. 312 с.
12. Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера. Веб-сайт освітнього проекту «Power Branding». URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza>.
13. Авксентієва І.В. Оцінка експортного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2006. №4. С. 55-57.
14. Савчук С.И. Оценка и анализ конкурентоспособности продукции и производителей на региональных рынках (на примере металлургической промышленности Украины): дис.канд.эконом.наук: 08.07.01. Одесса: ИПРЭИ НАН Украины. 2002. 183с.

## Глава 4

### СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Зміст:**

**4.1. *Поле стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства.***

**4.2. *Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства.***

**4.3. *Конкурентні інноваційні стратегії підприємства.***

**4.4. *Процес розробки стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства.***

#### **4.1. Поле стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Кожне підприємство, як і кожна людина, є унікальним. Його поведінка на ринку характеризується деякою, тільки йому властивою, комбінацією стратегічних ідей. Проте, вибір стратегії обумовлюється певними правилами і, в першу чергу, залежить від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу знаходиться ринкова ніша підприємства.

В рамках стандартного бізнесу підприємство займається випуском звичайних товарів. Тоді основною характеристикою, яка визначає його стратегію, стає масштаб бізнесу: від локального до глобального. Якщо бізнес є спеціалізованим, то підприємство зосереджується на виробництві товарів та послуг, як порівняно рідко зустрічаються або зовсім відсутні на ринку. При цьому підприємство може піти чи шляхом адаптації до особливих запитів ринка, чи притримуватись протилежного напрямку – замість пристосування до вимог ринку спробувати змінити ці вимоги, найчастіше за допомогою інновацій [1].

На рис. 4.1 зображено сегменти ринку для підприємств із різними стратегіями.

Вперше терміни «віолент», «експлерент», «комутант», «пацієнт» ввів в 1935 р. Л.Г. Раменський при описі теорії конкурентної стратегії в біологічних системах. Дж.П. Грайм адаптував їх до опису особливостей стратегії досягнення конкурентоспроможності підприємствами [2, С. 27].

*Віолентна (силова) стратегія* – стратегія конкурентної боротьби, орієнтована на зниження витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу. Фундаментальне джерело конкурентних переваг – масове виробництво продукції задовільної якості по низьким цінам.

Ця стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів та послуг. Віоленти використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та великими рекламними компаніями. Стратегія віолентів є простою: спираючись на свій масштаб

фірма намагається домінувати на ринку, за можливістю витискаючи з нього конкурентів.

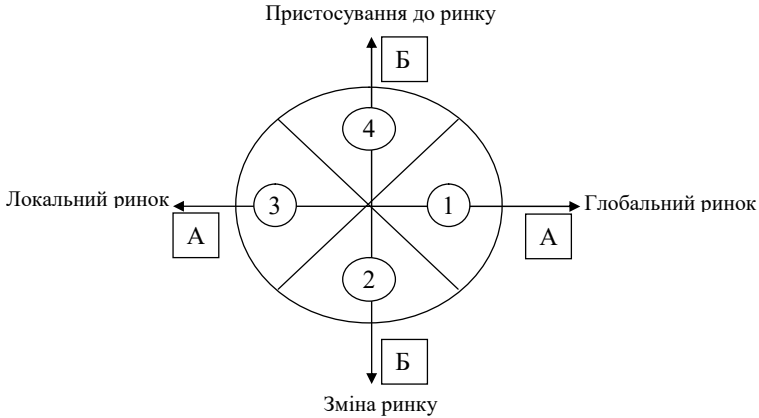


Рис. 4.1. Сегменти ринку для підприємств із різними стратегіями  
*А-А – стандартний бізнес; Б-Б – спеціалізований бізнес; 1 – сегмент  
 віолентної стратегії; 2 – сегмент експлерентної стратегії; 3 – сегмент  
 комутантної стратегії; 4 – сегмент патієнтної стратегії*  
 Джерело: [2, С. 28]

*Експлерентна (піонерна) стратегія* – стратегія конкурентної боротьби, орієнтована на радикальні інновації. Конкурентна перевага експлерентів обумовлена впровадженням принципових нововведень, вони отримують перевагу від початкової присутності на ринку. Вони є двигунами науково-технічного прогресу.

Це дуже ризиковий, але й неймовірно вигідний, якщо пощастить, пошук революційних рішень. 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 азіатських споживачів: незвичну американську їжу і чужу для східних традицій систему обслуговування – «конвеєрне» приготування і роздачу страв.

Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципових 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 неперевіраних проєктів. 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-ті 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 експлерентну 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, ніж на комерційне підприємство. І після того, як експлерент 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 [1, С. 71-80].

*Комутантна (приспосовницька) стратегія* – стратегія конкурентної боротьби, яка передбачає максимальне задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку. Конкурентна перевага місцевого неспеціалізованого підприємства в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом, а нерідко і короткочасних потреб конкретного клієнта. Це шлях підвищення конкурентоспроможності не за рахунок надвисокої якості (як у пацієнта), а за рахунок індивідуалізації, ексклюзивності товару чи послуги. Підвищена гнучкість комутантів дозволяє їм втримувати свої позиції в конкурентній боротьбі.

Дана стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Численні малі підприємства виконують роль сполучної ланки економіки. Лише комутанти готові використати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми суворо дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам 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 з'являються там де:

- інші підприємства неефективні, як, наприклад, в деяких випадках велике господарство на селі у порівнянні з фермерським;
- місця для інших конкурентів просто немає (бензоколонка, кафе, магазин у маленькому селищі);
- інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон, сімейний лікар тощо) [3, С. 84].

*Патієнтна (нішова) стратегія* – стратегія конкурентної боротьби, яка полягає у виробництві обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості. Свої дорогі та високоякісні товари пацієнти адресують тим, кого не влаштовує звичайна продукція. Підприємства отримують конкурентну перевагу за рахунок своєї спроможності перемагати більш потужних конкурентів не силою, а вмінням. Ця стратегія співзвучна зі стратегією «блакитного океану» Чан Кіма та Рене Моборна (див. параграф 1.3), яка закликає не боротися напряду із конкурентами, а шукати недосяжні для них сфери діяльності. Такий підхід суттєво підвищує шанси слабкого у суперництві із сильними [2, С. 28-30].

На рис. 4.2 показано місце кожної із розглянутих стратегій в координатах «витрати-якість».

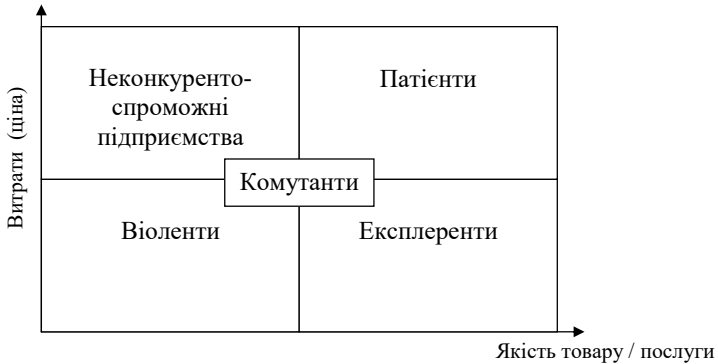


Рис. 4.2. Матриця «витрати-якість» та типи стратегій конкурентної боротьби підприємств

Джерело: [2, С. 30]

На рис. 4.2 видно, що найменші витрати та найвищу якість мають підприємства, які дотримуються експлерентної стратегії конкурентної боротьби, яка забезпечує найвищий рівень конкурентоспроможності товару за рахунок монополізації своїх нововведень. Для реалізації цієї стратегії потрібні висококваліфіковані кадри, достатній науково-виробничий потенціал, мобільність менеджменту. Експлеренти забезпечують розвиток суспільства, віоленти задовольняють потреби масових споживачів, а патієнти – багатих. Стратегія комутантів акумулює в собі елементи всіх інших розглянутих стратегій, тому вони знаходяться в центрі матриці [2, С. 30].

Для підприємств, які беруть участь в міжнародній конкуренції доводиться обирати між чотирма стратегіями: глобальної стандартизації, локалізації, глокалізації, інноваційною стратегією. Вибір стратегії залежить від необхідності скорочувати витрати та необхідності враховувати місцеві особливості. На рис. 4.3 показано умови, при яких кожна із цих стратегій є найбільш прийнятною.

*Стратегія глобальної стандартизації:* підвищення прибутковості та швидкості росту прибутку за рахунок скорочення витрат за рахунок ефекту масштабу, ефектів навчання та використання місцевих переваг. Підприємства реалізують стандартизований товар по всьому світу. Вони також прагнуть використовувати свої переваги у витратах для підкріплення агресивного ціноутворення на світових ринках. Головною метою є реалізація стратегії низьких витрат в глобальному масштабі. Така стратегія характерна для підприємств промислового сектору, продукція яких обслуговує універсальні потреби. Наприклад, в галузі виробництва напівпровідникових пристроїв з'явилися глобальні стандарти, що сприяло підвищенню попиту на стандартизовані глобальні товари.



Рис. 4.3. Матриця «витрати – місцеві умови» та типи стратегій міжнародної конкурентної боротьби підприємств

*Джерело: розроблено авторами за даними [4, С. 405]*

*Інноваційна стратегія:* підприємства в рамках даної стратегії реалізують в інших країнах товари, які вперше виробили на національному ринку, із мінімальною адаптацією до місцевих умов. Відмінною особливістю таких підприємств є те, що вони продають товар, який обслуговує універсальні потреби, але при цьому не мають серйозних конкурентів і тому, на відміну від підприємств, які реалізують стратегію глобальної стандартизації, не зіштовхуються із необхідністю скорочувати витрати. Підприємства концентрують функції з розробки товару, впровадження інновацій, всередині країни, а розміщення функцій виробництва і маркетингу в кожній великій країні чи географічному регіоні, в яких ведуть свій бізнес. Таке дублювання функцій збільшує витрати, але не є проблемою, якщо підприємство не зіштовхується із гострою необхідністю їх скорочення.

*Стратегія локалізації:* зосереджена на підвищенні прибутковості за рахунок кастомізації<sup>1</sup> товарів та послуг підприємства таким чином, щоб вони найкраще відповідали смакам та вподобанням різних національних ринків. Адаптуючи товарну пропозицію до місцевих потреб споживачів, підприємство підвищує цінність свого товару на місцевому ринку. Недолік стратегії полягає в тому, що внаслідок дублювання функцій та виробництва товару меншими партіями кастомізація обмежує можливості фірми досягати скорочення витрат, на відміну від масового виробництва стандартизованого товару для глобального споживання. Проте, якщо створена додана вартість в наслідок кастомізації товару призводить до значного зростання місцевого попиту, дана стратегія дозволяє підприємству знизити витрати за рахунок певної економії від ефекту масштабу на місцевому ринку.

<sup>1</sup> кастомізація - процес адаптації та налаштування продукту під окрему аудиторію, об'єднану певними особливостями.



*Стратегія глокалізації:* вчені Кристофер Бартлетт та Сумантра Гошал стверджують, що в сучасному глобальному середовищі конкуренція є настільки сильною, що в цілях виживання підприємства повинні робити все можливе для реагування на потребу знижувати витрати та адаптації до місцевих умов – тобто впроваджувати стратегію глокалізації. Реалізація даної стратегії є непростішою через суперечливі цілі, в переважній більшості вона реалізується транснаціональними корпораціями (ТНК), так як у них є можливість забезпечити багатосторонній обмін вміннями між різними підприємствами в глобальній виробничій мережі ТНК. Дана стратегія хоча і складна для реалізації, проте забезпечує підприємство більш тривалими конкурентними перевагами [4, С. 404-413].

За будь-якої стратегії керівництву підприємства слід пам'ятати, що в сучасних умовах гіперконкуренції конкуренти з'являються дуже швидко, і якщо постійно не вживати заходів із підвищення конкурентоспроможності, то підприємство швидко залишає позаду більш ефективні глобальні конкуренти.

#### 4.2. Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства мають свої особливості в залежності від типу виробництва. Розрізняють наступні типи конкурентних стратегій:

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

Великі підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва, являються основою будь-якої сучасної розвинутої економіки. Так, у США, Західній Європі або Японії, вони складають не більше 1-2% від загальної кількості підприємств, але створюють від одної третини до половини валового національного продукту цих країн і випускають більше половини всієї промислової продукції. Хоча останнім часом такі підприємства піддають критиці за бюрократизм, негнучкість, монополізм та ін. І для цього є достатні підстави. Великі 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 неякісних товарів 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 великих підприємств були досягнуті значні результати в галузі науково-технічного прогресу. Зокрема, значно підвищилася продуктивність праці, знизилась витрати виробництва. Такі результати були досягнуті завдяки економії на масштабах виробництва (чим більших розмірів підприємство, тим менші витрати 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 підприємств перевищує певний (оптимальний) розмір, то економія на масштабах виробництва змінюється дезекономією, коли середні витрати збільшуються при зростанні масштабу виробництва.

Тільки достатньо великі підприємства можуть ефективно проводити наукові і дослідно-конструкторські роботи, які пов'язані з розробкою і впровадженням у виробництво нових видів товарів та послуг. Це також стосується витрат на рекламу, сервісну та збутову мережу.

Разом з тим, для великого підприємства, як ні для будь-якого іншого, особливо неприйнятним є недозавантаження виробничих потужностей.

Якщо витрати не будуть розподілятися на величезні обсяги виробленої продукції, то і велике підприємство може стати неконкурентноспроможним і, навіть, збанкрутувати. А тому, особливо важливим є успішне вирішення питання залучення споживача. Його треба стимулювати низькими цінами, доброю якістю продукту і сервісу, повнотою асортименту. Спираючись на низькі витрати, великі 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 дешевизною 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 кошти, які велике 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 рівень конкурентоспроможності.

Важливого значення в рамках силової стратегії набуває асортиментна політика. Переважна більшість великих підприємств пропонують повний асортимент найбільш популярних різновидів товару. Але ціна більш якісного товару не повинна бути надто високою для масового споживача.

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. Після здійснення великих витрат на організацію аналогічного великого підприємства претендент на лідерство зіткнеться з проблемою збуту. В галузі виникне надвиробництво, упадуть

ціни і прибутки всіх підприємств, 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, обумовлена такими чинниками, як: 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.

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

- створення великого виробництва;
  - створення загальнонаціональної, а згодом і інтернаціональної збутової і маркетингової мережі;
  - створення дієздатного управлінського апарату.
- підприємство, якому вдається першому в своїй галузі вирішити всі три інвестиційні задачі, отримує перевагу першого ходу.

Слідом за масштабними інвестиціями, коли підприємство перетворюється на гіганта, наступає етап швидкого зростання. Особливості позицій цих підприємств на ринку пов'язані з технічними та організаційними перевагами у важливому і перспективному сегменті ринку. Так, наприклад, «Філіпс» зростав разом з високою потребою його електролампи, «Нестле» - розчинної кави та шоколаду, «Тойота» - компактних автомобілів і т. ін. Саме на цій стадії великі підприємства створюють у себе найпотужніші науково-дослідницькі структури, які в подальшому зберігаються.

Підприємства такого типу втрачають минулий динамізм, а натомість знаходять підвищену стабільність, в такому стані підприємство 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 наслідків конкурентної боротьби. Жодна інновація, запроваджена конкурентами, не торкнеться всіх сегментів ринку. Таким чином, у корпорації завжди є час і ресурси, для того, щоб наздогнати конкурентів.

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

На підприємстві повинні бути створені спеціальні структури, які слідкують за досягненнями конкурентів і які забезпечують швидке створення аналогів, що перевершують оригінал і т. ін. Загальна мета слідування за лідером – зниження ризику та зменшення витрат на дослідження і розробки за рахунок заміни вільного пошуку наслідуванням перевіреним зразкам.

Підприємства, які застосовують силову стратегію, можуть бути віднесені до однієї з трьох груп: «гордих левів», «могутніх слонів» або «неповоротких бегемотів». З часом починає проявлятися тенденція до переродження «левів» у «слонів», що відбувається незалежно від бажання керівництва підприємства. 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 – десь 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 розосередження 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 підприємства страхує від більшості небезпечностей. Занепад великого підприємства можливий у стані «неповороткого бегемота». Корпорації, зберігаючи гігантський оборот, поступово втрачають здатність досягати 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 звільненні від збиткових виробництв і зменшенні витрат на підприємствах, які зберігаються. Якщо зменшити розміри, корпорація фінансово здоровішає і може повернутися до статусу «слона».

В результаті спостережень над довгочасними змінами найбільших корпорацій встановлені деякі закономірності, які характеризують їх типове «лінійне життя»:

- 1) Нові великі підприємства 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 конкурентній боротьбі з новими гігантами і витиснюються останніми. Поповнення йде не за рахунок «слонів», які міцно утримують свої позиції, а за рахунок «левів», які облаштовуються в нових сегментах ринку, що швидко зростають.

2) Підприємства, що програють у конкурентній боротьбі, можуть бути захоплені більш потужним конкурентом. В цілому процес ротації провідних підприємств має такий вигляд: молоді гіганти не займають місця старих, а стають поряд з ними. В свою чергу, виробничий потенціал підприємств, 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 [9, С. 174-183; 3, С. 89-94].

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

Багато підприємств 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 зусиль на вузькому сегменті ринку.

При застосуванні силової стратегії найбільш ефективним є виробництво масових, стандартних продуктів, а ефективність споживання залишається на другому плані. Будь-яка невідповідність властивостей стандартного товару вимогам, які до нього висувуються у конкретному випадку, обертається, наприклад, для підприємства-споживача збитками або втраченою вигодою.

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

Проблема полягає в необхідності досягнення оптимального співвідношення програвів і вигравів 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 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) забезпечується, 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 обумовлюють 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 довготерміновий 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 мають місце такі 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 суттєвої різниці між ними немає.

Всі ці фактори диференціації продукту свідомо враховуються підприємствами 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 отримувати підвищений прибуток.

Але треба мати на увазі застереження щодо «розумних масштабів», тому що, при надто завищених цінах споживач віддасть пепевагу стандартному або іншому диференційованому товару.

Диференційований товар більш прицільно задовольняє певну потребу і тому часто приваблює покупців, яких стандартний товар залишив би байдужим. А ще диференціація продукту корисна виробникові тим, що вона формує лояльність споживача до даної марки, особливо, якщо товар має якісь особливі, тільки йому притаманні риси.

І, нарешті, диференціація продукту є одним із найефективніших засобів захисту від конкурентів у формі нецінової конкуренції.

Специфіка нішової стратегії полягає в тому, що диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією. Додатковий захист від

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

Взагалі, велике підприємство не може захопити ринок спеціалізованих підприємств використовуючи свої власні виробничі потужності, запас уже відпрацьованих конструкцій, масову рекламно-збутову мережу. Треба все створювати заново, докладаючи великих зусиль, та із невідомим результатом воргнення.

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 підприємства намагаються не бути схожими одне на одного. Якщо два підприємства займають одну і ту ж нішу, споживач зразу ж визначить краще і зробить відповідний вибір. Одне з підприємств гине, або ж змушене змінити ринок.

Незважаючи на всі переваги, обумовлені вузькою спеціалізацією, шлях розвитку такого підприємства не можна назвати легким. Важко знайти, або створити, власну нішу - для цього підходить не кожний вузький сегмент ринку. Задовольнити запити багатьох груп споживачів можна за допомогою модифікації серійної продукції. Надто специфічні замовлення окремих клієнтів мають випадковий характер. Таким чином, обраний ринковий сегмент має відрізнятися певною стійкістю серед аналогічних товарів. Таким стабілізатором досягнутої диференціації товару можуть бути унікальний технологічний досвід, особлива збутова мережа, історичний престиж марки тощо.

Якщо підприємству доведеться самостійно створювати сферу спеціалізації, то для цього М. Портер пропонує таку послідовність дій:

- виявити хто є реальним споживачем продукції;
- встановити в деталях як і для яких цілей споживач використовує продукцію, з'ясувати технологію споживання;
- визначити порівняльну важливість різних властивостей товару для споживача;
- виявити можливості свого фірми підприємства щодо диференціації продукту, які створюють додаткові зручності для споживача;
- встановити які витрати необхідні для різних варіантів створення додаткових переваг для споживача;
- обрати той варіант диференціації продукту, який дає клієнту максимум додаткових зручностей на одиницю витрат підприємства;
- з'ясувати чи вдасться утримати цю диференціацію. Якщо це неможливо і її легко буде скопіювати конкурентам, то буде краще зробити інший вибір;

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

З набуттям підприємством досвіду і концентрацією ресурсів в обраній вузькій галузі, ніша все більш надійно захищає його від вторгнення конкурентів. Цей період життя підприємства відзначається швидким зростанням обігу. Все більше коло потенційних споживачів дізнається про новий товар з особливими позитивними якостями, його популярність зростає. Продукція підприємства відзначається високою якістю, але й високою ціною. Невелике за розмірами підприємство стає високоприбутковим.

Але водночас зростає небезпека іншого роду. Все, що накопичено підприємством – патенти, технологія, спеціалізована збутова мережа – та все, чим володіє підприємство, має ціну до тих пір, поки існує особлива ринкова потреба, на задоволення якої вони орієнтовані. Поки ніша існує, підприємство володіє багатьма перевагами. Але досить багато коштів вкладено у вузьку галузь і зміна виробничого профілю майже неможлива. Спеціалізоване підприємство може розоритися через втрату гнучкості і здатності змінювати вид діяльності.

Ще однією проблемою спеціалізованого підприємства може бути небезпека захоплення. Перемогти підприємство в сфері його діяльності важко, значно легше захопити його цілком. Після захоплення колишнє незалежне підприємство управляється як дочірнє товариство з високим ступенем автономності. Якщо спеціалізоване підприємство уникло поглинання, воно може розвиватися за двома напрямками: стагнація або помірне зростання разом із займаною нішею; зміна стратегії і перетворення на велике підприємство. Перший напрямок є типовим для переважної більшості підприємств 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 підприємство стагнує, то і воно припиняє своє зростання. Якщо ж ніша збільшується, зростає популярність відповідних спеціалізованих товарів, то і підприємство може дещо збільшуватись в розмірах. Другий напрямок можливий для дуже небагатьох підприємств. Для його здійснення недостатньо зусиль самого підприємства. Необхідно, щоб склався сприятливий збіг обставин, а саме:

по-перше, підприємство може отримати такий шанс, якщо обрана нею ніша виявиться дуже перспективною і виросте в масовий ринок, на якому йому вдасться зберегти лідерство;

по-друге, підприємство може вийти за межі ніші. Вихід підприємства за межі ніші, як правило, тісно пов'язаний з радикальною перебудовою галузі. І далеко не в кожній з них він можливий [9, С. 184-190; 3, С. 94-99].

### ***Корпоративні стратегії диверсифікації.***

Оскільки диверсифіковане підприємство можна розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності, формулювання стратегії на цьому рівні є більш широкомасштабною задачею, ніж на рівні



вужькоспеціалізованої фірми. На однопрофільних підприємствах конкуренція проходить тільки в рамках однієї галузі. На диверсифікованому підприємстві 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 диверсифікованого підприємства концентрується на:

- діяльності по просуванню підприємства в галузі, які обрані для диверсифікації;

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

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

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

Але диверсифікація не повинна становитися стратегічно пріоритетною до тих пір, поки підприємство не вичерпає всі свої можливості для зростання в своїй сфері діяльності. Після чого вишукуються можливості для географічної експансії. Це, як правило, відбувається в такій послідовності: місцевий – регіональний – національний – міжнародний ринки. На одному з перерахованих рівнів географічна експансія може бути зупинена через надто жорстку конкуренцію, нестачу ресурсів або непривабливість подальшого освоєння ринку.

Поки підприємство отримує 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: підприємство може диверсифікуватися як в споріднену, так і в зовсім нову для нього 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 великі сфери діяльності, так і у велику кількість малих.

Для того, щоб зрозуміти, коли підприємству, яке зосереджене на одній сфері діяльності, необхідно переходити до диверсифікації, розглянемо табл. 4.1, в якій конкурентні позиції підприємства 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 недиверсифіковане підприємство.

Таблиця 4.1

**Можливі корпоративні стратегії диверсифікованого підприємства**

		<b>Конкурентна позиція</b>	
		<b>Слабка</b>	<b>Сильна</b>
<b>Теми зростання ринку</b>	<b>Високий</b>	<p>Стратегічні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу);</li> <li>– купівля іншої фірми в тій самій галузі (для посилення конкурентних переваг);</li> <li>– вертикальна інтеграція (якщо вона посилює позиції підприємства);</li> <li>– диверсифікація;</li> <li>– злиття або продаж сильнішому підприємству;</li> <li>– закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли).</li> </ul>	<p>Стратегічні можливості:</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 підприємства);</li> <li>– диверсифікація в суміжні галузі (для перенесення в них досвіду і знань з базової галузі).</li> </ul>
	<b>Низький</b>	<p>Стратегічні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу);</li> <li>– злиття з конкуруючим підприємством (для посилення конкурентних переваг);</li> <li>– вертикальна інтеграція (якщо вона суттєво зміцнює позиції підприємства)</li> <li>– диверсифікація;</li> <li>– «зняття вершків» і вихід з ринку;</li> <li>– ліквідація (якщо інші заходи не допомогли).</li> </ul>	<p>Стратегічні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– міжнародна експансія (якщо існують можливості 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 підприємства);</li> <li>– продовження стратегії концентрації (зростання за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів).</li> </ul>

Примітка. Стратегічні можливості перераховуються в порядку зменшення привабливості.

Джерело: [3, С. 101]

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

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

По-друге, підприємство повинне розраховувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, враховуючи високі темпи зростання ринку. На ринку, який швидко зростає, навіть найслабші підприємства мають можливість покращити своє становище.

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

- перебудову ринкової стратегії з метою покращити своє становище і зайняти більш вигідну позицію;
- злиття з іншим підприємством або поглинання підприємством-конкурентом для створення більш потужної бази для конкуренції;
- диверсифікацію в суміжні або інші галузі при наявності певних фінансових ресурсів;
- інтеграцію в сфері реалізації продукції та з постачальниками сировини та комплектуючих, якщо ці дії будуть збільшувати прибуток та посилювати довгострокову конкурентну стратегію;
- «зняття вершків» та наступний вихід з ринку;
- ліквідація самої присутності в бізнесі шляхом продажу іншому підприємству або шляхом припинення операцій.

Вирішення питання про початок диверсифікації залежить частково від можливості зростання підприємства в його поточній галузі, а частково – від його конкурентних позицій.

Найкращою стратегією є диверсифікація в сфері, де підприємство може ефективно використати свої головні позитивні якості. Але диверсифікація у зовсім нові для підприємства галузі повинна розглядатися лише в тому випадку, якщо жодна із споріднених галузей вже не забезпечує перспектив для зростання. Ще однією логічною можливістю можуть бути спільні підприємства з метою функціонування в нових галузях.

Першими кандидатами на здійснення диверсифікації є підприємства, які мають сильні конкурентні позиції в повільно зростаючих галузях.

Основною метою диверсифікації є створення цінностей для акціонерів. Щоб підвищити прибутковість акцій, підприємство, яке диверсифікується, повинне йти у ті види бізнесу, які можуть краще діяти під загальним керівництвом, ніж як незалежні підприємства. Для визначення того, чи зможуть підприємства, які вирішили проводити диверсифікацію, підвищити прибутковість акцій, використовуються наступні критерії:

- критерій привабливості: галузь, яка обрана для диверсифікації, повинна бути достатньо привабливою з точки зору отримання прибутку з

вкладених коштів. Такі показники, як високі темпи зростання або надто ходовий товар, не дають реального уявлення про привабливість.

- критерій «витрати на входження»: витрати на входження в нову галузь не повинні бути занадто високими для того, щоб не нанести втрат потенціалу для отримання прибутку. Чим привабливіша галузь, тим дорожче проникнення в цю галузь. Велика плата за проникнення в нову галузь знижує можливість збільшення прибутковості акцій.

- критерій додаткових переваг: створення конкурентних переваг там, де їх раніше не було, приводить до появи можливості отримання додаткового прибутку та збільшення прибутковості акцій.

Треба мати на увазі, що успіх диверсифікації можливий лише в разі відповідності всім трьом названим критеріям.

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

- стратегії входження в нову галузь – поглинання, «з нуля», спільне підприємство;

- стратегії диверсифікації в споріднені галузі;

- стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі;

- стратегії згортання та ліквідації;

- стратегії реструктурування, відновлення та економії;

- стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три включають у себе способи диверсифікації, останні три - стратегії для посилення позицій уже диверсифікованого підприємства.

Входження в галузь може відбуватися в одній з трьох форм: поглинання, створення нового підприємства або спільного підприємства. Найрозповсюдженішим способом є поглинання вже існуючого підприємства. Воно має перевагу у швидкості проникнення на цільовий ринок. «Поглинання» означає придбання контрольного пакету акцій. Цей спосіб диверсифікації допомагає подолати такі бар'єри входження, як необхідність ліквідувати технологічне відставання, встановити зв'язки з постачальниками (за рахунок старих зв'язків підприємства, яку вирішено придбати) та ін.

Диверсифікація «з нуля» передбачає створення нового підприємства в обраній галузі під загальним управлінням материнської компанії. Новостворене підприємство повинне не тільки подолати вхідні бар'єри, але й здійснити інвестиції в нові виробничі потужності, провести роботу щодо розвитку джерел сировини, наймання і навчання персоналу, створення каналів збуту, формування споживчої бази та ін.

Створення спільних підприємств може дати корисний ефект у трьох типах ситуацій. По-перше, спільне підприємство – це гарний спосіб робити те, що ризиковано або неекономічно робити поодиночі. По-друге, спільні підприємства є зручними, коли об'єднання ресурсів двох або більше незалежних підприємств 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.

У процесі пошуку варіантів для диверсифікації підприємство може зупинити свій вибір на спорідненій або новій для нього галузі. У першому випадку диверсифікація проводиться в галузі, яка володіє свого роду стратегічною відповідністю. Така стратегічна відповідність існує в тому випадку, якщо різні підприємства мають достатньо схоже виробництво, що створює можливість для:

- передачі майстерності та досвіду від одного підприємства до іншого;
- 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 постачати хімікати проти комах);

- передача ноу-хау та досвіду з одного виду діяльності в інший (виробник гамбургерів купує мережу мексиканських закусокних);

- передача фірмового найменування та репутації у споживача новому продукту /послуді (виробники шин купують станцію техобслуговування автомобілів);

- купівля підприємств в нових галузях для підтримки основного виду діяльності (канал кабельного телебачення, який купує спортивну команду або кінокомпанію для забезпечення трансляції своєї основної програми).

Деякі підприємства віддають перевагу диверсифікації в інші галузі, в яких є гарні можливості для отримання прибутків. Основним положенням непрофільної диверсифікації є те, що будь-яке підприємство, яке може бути придбаним на вигідних фінансових умовах та має гарні перспективи отримання прибутку, являє собою вигідний напрямок для диверсифікації. Стратегія непрофільної диверсифікації залучає підприємство, яке здійснює диверсифікацію, в галузі та виробництва, що обіцяють привабливі фінансові результати.

Іноді підприємства, які здійснюють непрофільну диверсифікацію, зосереджують свої зусилля на пошуку таких підприємств, які пропонують можливості для отримання швидкої фінансової віддачі за рахунок свого особливого становища. Існує три типи подібних підприємств:

- Підприємства, чия вартість занижена. В цьому випадку існують можливості для придбання цих підприємств за цінами нижче ринкових, що дає можливість згодом продати підприємство за більш високою ціною.

- підприємства, які зазнають фінансових труднощів. Такі підприємства можуть бути придбані за договірними цінами, а їх діяльність

перебудовується за допомогою фінансових ресурсів материнської компанії та управлінських ноу-хау.

- Підприємства, які мають великі можливості для зростання, але позбавлені можливості інвестування. Такі привабливі підприємства з низькими фінансовими можливостями зазвичай стають кандидатами для диверсифікації у фінансово сильних, але позбавлених привабливості підприємств.

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. Позбутися підприємства можна двома способами: материнська компанія може просто вийти з цього бізнесу як у фінансовому, так в адміністративному плані, зберігши при цьому частину акцій, або повністю позбувшись від них; або корпорація може безпосередньо продати підприємство. З усіх можливих стратегічних альтернатив найменш прийнятною 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 у випадку, коли 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 кожному галузь з можливими варіаціями в залежності від конкретної країни. Транснаціональна корпорація може отримати додаткові конкурентні переваги в результаті глобальної диверсифікації в галузі зі схожими технологіями. Транснаціональна корпорація, яка диверсифікована у пов'язані галузі, переважає за міцністю своїх позицій одногалузевої компанії незалежно від їхньої 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 диверсифікованого підприємства:

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

- вузько диверсифіковане підприємство, яка має декілька (від двох до п'яти) основних напрямів діяльності, які пов'язані між собою;

- багатогалузеве підприємство, диверсифіковане за декількома непов'язаними напрямками, але яка включає в себе ряд уже пов'язаних підприємств в межах кожного напрямку.

В кожному з цих випадків сфера поширення конкретних напрямків діяльності підприємств може бути обмежена рамками однієї області, регіону, країни, групи країн або взагалі може не мати таких рамок [8, С. 325-371; 3, С. 99-107].

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

Роль малого бізнесу є великою не тільки кількісно, але й функціонально, якщо виходити з тих задач, які він вирішує в економіці. Невеликі підприємства утворюють свого роду фундамент, на якому виростають вищі «поверхи» господарства і який багато в чому визначає архітектуру всієї «будівлі». Малі підприємства інтегрують економіку в єдине ціле. Тому, такий тип підприємств 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, велике підприємство дає віддачу лише там, де виготовляються великі обсяги однотипових продуктів. Інакше велике підприємство не береться за випуск нерентабельного товару. Наприклад, автомобіль є серійним, типовим товаром і тому з вигодою виробляється великими підприємствами. Бензин для автомобіля також з прибутком виробляють інші великі компанії. А бензоколонки (за виключенням розташованих на найінтенсивніших 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 підприємства 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 з обмеженим колом клієнтів. Ця риса особливо чітко проявляється в територіально відособленому бізнесі місцевого значення. Наприклад, продовольчий магазин, який обслуговує невелике селище, має маленький обіг та вузьке коло відвідувачів. Такий магазин не цікавий для великого підприємства, а невелике підприємство цілком може вести діло з прибутком;

- мають різні 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 припадає на програмне забезпечення персональних комп'ютерів окремих споживачів. Так, у США створенням програм тільки для персональних комп'ютерів у середині 80-х років минулого століття займалося близько 3000 компаній;

- численні, локальні потреби існують у всіх галузях народного господарства. Приклад – та ж мережа бензоколонок – сенс її існування полягає саме у територіальній розосередженості;

- мінливі. 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 підприємства повинні уважно слідкувати за змінами у потребах своїх клієнтів для того, щоб їх не втратити; по-друге, у випадку зникнення потреби такі підприємства повинні вміти швидко переорієнтуватися на інші потреби.

Таким чином, гнучкість – головне в стратегії малих підприємств. Але для досягнення успіху необхідно дотримуватись двох умов: по-перше, гнучкість повинна бути усвідомленою і дуже агресивно проведеною політикою. Так, відомий американський бізнес-консультант Джей Конрад Левінсон вважає, що малим підприємствам слід сповідувати ідеологію «партизанського маркетингу». Сутність її полягає у тому, що мале підприємство повинно усвідомити, що воно оточено більш потужними ворогами-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 субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для більш великих підприємств (віолента або пацієнта);

- випуск товарів або послуг, які копіюють чужі вироби.

Відповідно виділяються три основні різновиди 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 є 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 обігу, а від



майстерності персоналу. Подібні ситуації характерні для цілого ряду галузей промисловості, сільського господарства, сфери послуг, торгівлі. Цілоком конкурентоспроможною може бути сімейна ферма, яка застосовує сучасну техніку та прогресивні технології.

Переваги малого підприємства у порівнянні з іншими видами підприємств визначаються:

- високою ефективністю управління: перевага малого підприємства в тому, що за всім може простежити сам господар;

- наявністю унікальних, нетипових для інших підприємств мотивів підприємництва. Так, згідно з опитуванням власників малих підприємств у Великобританії, 87% з них головною позитивною якістю ведення власної справи називають можливість бути незалежним і задоволення від здійснюваної роботи. І лише 8% цінять у своєму бізнесі можливість збагатитися;

- низькими витратами на управління та дослідження і розробки;

- підтримкою держави: незалежні малі господарі традиційно розглядаються як уособлення заповзятливості й найбільш цінний соціальний прошарок, так званий середній клас, який стабілізує політичну та економічну ситуацію в країні.

Другим типом малих підприємств може бути симбіоз з великою компанією у ролі постачальника простих комплектуючих деталей. Тут мале підприємство виступає в ролі молодшого партнера. При цьому, припинення співробітництва для нього є більш небезпечним, ніж для великого підприємства, яке легко знайде йому заміну, а він залишиться без ринку збуту своєї продукції. Тому комунтант змушений приймати ті умови, які йому нав'язують.

Проте, бачити у малому підприємстві тільки сателіта потужного підприємства було б помилкою. По-перше, багато малих підприємств усвідомлюють небезпеку залежності і приймають запобіжні заходи. По-друге, і це важливіше, повне підпорядкування малого постачальника не відповідає стратегічним інтересам самих гігантів. Справа в тому, що комплектуючі деталі, які отримані від малого підприємства, згодом стають частиною товару, який виробляється самим концерном. І думка споживачів про продукцію даної корпорації залежить серед іншого від якості й ціни поставлених малим підприємством деталей. А тому, концерн який зачіпає інтереси малого постачальника, ризикує відштовхнути або розорити його. Якщо ж він піде на повне захоплення малого підприємства, то отримає неспідомний вантаж проблем. Таким чином, співробітництво вигідне обом сторонам.

Третій різновид малих підприємств – це підприємства-наслідувачі. У сучасному світі наслідування є однією з найпоширеніших сфер діяльності легального малого бізнесу. Справа в тому, що в ряді галузей патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. Це дає можливість малим підприємствам цілоком законно копіювати кращі розробки відомих підприємств. При чому це досить вигідно. Імітувати товар значно дешевше,

ніж створювати новий, тому що малий виробник не несе витрат на дослідження і розробки та рекламно-маркетингову підтримку просування нового товару на ринок. Підприємства-наслідувачі мають можливість встановлювати суттєво більш низькі ціни (в 1,5 - 2 рази) і є більш ефективними, ніж великі.

Але все ж малі підприємства відзначаються низьким ступенем стійкості. Вони непереможні тільки як клас. А поодиночі надто слабкі для того щоб протистояти несприятливому розвитку подій. Тому малі підприємства гинуть сотнями і тисячами під час макроекономічних потрясінь, технологічних зрушень, змін державної політики.

Вважається, що припинення бізнесу для малого підприємства не є трагедією. Мале підприємство легко купити, але можна й продати без збитків. В процесі ліквідації банкрутує лише незначна кількість підприємств. Наприклад, у Німеччині у 80-х роках минулого століття в середньому збанкрутіли тільки 7% ліквідованих підприємств. Інші 93% підприємств вийшли зі справи без суттєвих фінансових втрат.

Якщо малому підприємству за сприятливих обставин вдалося вирости, то воно має чотири варіанти поведінки:

- підвищити свою ефективність і на цій базі досягти середніх витрат (силова стратегія);
- розробити ефективну стратегію, яка захищає від конкурентів;
- не змінюватися і стати легкою здобиччю для першого сильного суперника;
- не розширювати розмірів власної справи. На Заході більшість власників малих підприємств не бажають їх радикального збільшення [9, С. 168-174; 3, С. 107-111].

### 4.3. Конкурентні інноваційні стратегії підприємства

Австро-американський економіст Й. Шумпетер у своїй науковій праці «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) розмежував дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг та розвиток, або інновацію. Рутинний кругообіг пов'язаний з постійним повторенням і відновленням виробництва. Якісні зміни в економіці не можуть вирости з рутини. Й.Шумпетер називає главу фірми, який є новатором, Підприємцем з великої літери. Такий Підприємець порушує сталу рутину тим, що веде діло заради зрозумілої поки що тільки йому – але не оточуючим – вигоди. Для здійснення свого проєкту Підприємцю треба подолати опір ринку і примусити його суб'єктів відмовитися від прибуткового застосування ресурсів і перерозподілити їх на користь нового, можливо більш авантюрного, проєкту. Підприємець відволікає ресурси з рутинного кругообігу і використовує їх у нових комбінаціях. Шумпетер Й. визначає п'ять можливих різновидів нових комбінацій:

- створення нового товару і/або послуг;

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

При виході на ринок успіх або неуспіх нововведення залежить від обсягу попиту на новий товар, його ціни, витрат тощо, тобто визначається звичайними ринковими силами.

На великому підприємстві устаткування, яке дорого коштує, не може закуповуватися під ризикові проекти. 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:

- сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у їх потужних суперників. Якщо сферою діяльності великих підприємств 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 великих концернів;

- готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики. Для великих або спеціалізованих підприємств відтягнення значних ресурсів 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 його успішній комерціалізації;

- 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;

- мотивація фірми-піонера має більш сильний і багатоплановий характер, ніж у інших фірм. У фірми-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 постачає на ринок. Головною задачею цього етапу є налагодження складного процесу впровадження у виробництво отриманого відкриття. Самим їм важко впоратися з цією задачею. І тут їм на допомогу приходять технологічні парки або інкубатори, створені необхідні умови для того, щоб мала фірма виросла у конкурентоспроможне підприємство.

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 зацікавленістю для венчурних інвесторів є феноменальна прибутковість інноваційних проєктів в разі їх успіху.

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, то вона отримує фінансування.

Вирішення проблеми фінансування дозволяє фірмі-піонеру завершити розробку конкурентоспроможного товару. Але для більшості компаній пошук закінчується невдачею. Ті ж, хто домагається успіху, вступають у другий етап розвитку – період бурхливого 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 компаній-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 витисняються з ринку. Перемагають більш потужні суперники. Пряму конкуренцію гігантів витримують мало хто з фірм-піонерів.

Ті ж фірми-піонери, яким вдалося пройти всі випробування, поступово перетворюються у великі спеціалізовані підприємства і стають новими лідерами.

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 [9, С. 190-195; 3, С. 112-115].

Новітні технологічні досягнення формують черговий етап прогресу – четверту промислову революцію. Її концепція заснована на зростаючій конвергенції різних нових технологічних галузей – цифрового виробництва, нанотехнологій, біотехнологій та розробки нових матеріалів – та їх взаємодоповнюваності у виробництві. Технології передового цифрового виробництва є результатом поєднання трьох основних компонентів: обладнання, програмного забезпечення і засобів зв'язку. До обладнання належать інструменти, кошти і допоміжні системи сучасних промислових роботів і «розумних» автоматизованих систем, а також колаборативні роботи (роботи, що виконують завдання спільно з людиною) і 3D-принтери для адитивного виробництва. Цей набір технологій виробничого обладнання багато в чому схожий з технологіями попереднього етапу – третьої промислової революції. Відмінними рисами нових машин є їх засоби зв'язку, а також гнучкість і функціональність при виконанні виробничих завдань.

Технології передового цифрового виробництва можуть збільшити прибуток фірми і використання капіталу, краще інтегрувати робочу силу у

виробництво і поліпшити екологічну сталість. Потенційні переваги, до яких можуть привести технології передового цифрового виробництва, об'єднані в дві основні групи: виведення на ринок нових і кращих товарів («розумних» телевізорів, «розумних» годинників, пристроїв управління будинком і т. д.) і підвищення ефективності виробництва за рахунок цифровізації і взаємозв'язку виробничих процесів. Впровадження даних технологій в промислове виробництво вимагає додаткової підтримки з боку інших секторів економіки, зокрема, наукомістких послуг, які надають ІТ і цифрові рішення, необхідні для впровадження «розумного» виробництва [10].

Експертами Організація Об'єдинених Націй по промисловому розвитку ЮНІДО [10, С. 11-13] пропонують наступні інструменти накопичення потенціалу підприємства для підвищення його конкурентоспроможності на основі впровадження технологій передового цифрового виробництва (табл. 4.2):

Таблиця 4.2

**Інструменти накопичення інвестиційного, технологічного та виробничого потенціалів для передового цифрового виробництва**

Опис етапу	Інвестиції	Технології	Виробництво
<i>базовий</i>			
прості, рутинні процеси	-техніко-економічне обґрунтування, -базовий аналіз ринку і конкурентів; -базове управління фінансами і фінансовими потоками	-використання зовнішніх джерел інформації (наприклад, постачальники, галузеві зв'язки, загальнодоступна інформація); -базове навчання і підвищення кваліфікації; -підбір кваліфікованого персоналу	- координація повсякденних операцій підприємства; - рутинний інжиніринг; -панове технічне обслуговування; -незначна адаптація виробничих процесів та їх оптимізація; -базовий дизайн продукту, прототипування і індивідуалізація; -відповідність стандартам продукції та процесів, управління якістю продукції; -управління якістю; -базова бухгалтерія; -базове пакування і логістика; -базова реклама; -моніторинг постачальників; -базовий аналіз експорту та встановлення зв'язків з іноземними покупцями
<i>проміжний</i>			
адаптивний підхід, заснований на пошуку, експериментуванні,	-використання ринкових можливостей; - пошук обладнання та техніки;	-використання технологічних можливостей; -передача технологій; -технологічне	-раціоналізація технологій виробництва; -профілактичне обслуговування; -адаптація / вдосконалення технологій виробництва,

зовнішньому співробітництві	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закупівля обладнання та техніки;</li> <li>- переговори за контрактом;</li> <li>- кредитні переговори</li> </ul>	<p>співробітництво з постачальниками / покупцями (вниз і вгору по ланцюгу постачання);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-вертикальна передача технологій (в разі глобального ланцюга доданої вартості);</li> <li>-зв'язки з (іноземними) технологічними інститутами;</li> <li>-ліцензування нових технологій і програмного забезпечення;</li> <li>-альянси і мережі за кордоном;</li> <li>-формальний процес підбору персоналу;</li> <li>-формалізоване навчання, перепідготовка і навчання новим навичкам;</li> <li>-Навички розробки програмного забезпечення, автоматизації та інформаційно-комунікаційних технологій</li> </ul>	<p>отриманої ззовні;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-впровадження розроблених ззовні методик;</li> <li>-ремодуляризація процесів і збільшення масштабів;</li> <li>-реорганізація робочої сили;</li> <li>-зворотний інжиніринг продукту;</li> <li>-поліпшення дизайну продукту;</li> <li>-управління життєвим циклом продукту;</li> <li>-сертифікація якості;</li> <li>-аналіз продуктивності;</li> <li>-аудиторські перевірки;</li> <li>-управління запасами;</li> <li>-виділений відділ маркетингу;</li> <li>-базовий брендинг;</li> <li>-управління ланцюгом постачання / логістикою;</li> <li>-систематичний аналіз зарубіжних ринків</li> </ul>
<b>провідний</b>			
інноваційний, ризикований підхід, оснований на передових формах співробітництва та дослідженнях і розробках	<ul style="list-style-type: none"> <li>-можливості управління проектами на світовому рівні;</li> <li>-управління ризиками;</li> <li>-дизайн обладнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-дослідження процесів і продуктів, дослідження і розробки;</li> <li>-формальна система навчання;</li> <li>-постійні зв'язки з науково-дослідними інститутами та університетами, спільні дослідження і розробки;</li> <li>-інноваційні зв'язки з іншими учасниками ринку;</li> <li>-ліцензування власних технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-технологія виробництва;</li> <li>-безперервне поліпшення процесів;</li> <li>-впровадження нових процесів;</li> <li>-впровадження нових продуктів;</li> <li>-освоєння дизайну продуктів;</li> <li>-розширені організаційні можливості для інновацій;</li> <li>-промисловий інжиніринг, ланцюги постачання та логістика світового рівня;</li> <li>-управління запасами;</li> <li>-створення бренду і поглиблення бренду;</li> </ul>

		іншим учасникам ринку; -відкрита інноваційна екосистема	-просунута система дистрибуції і координація з ритейлерами / покупцями; -власні маркетингові канали та філії за кордоном; -іноземні придбання і прямі іноземні інвестиції
можливості інтеграції виробничої системи	-використання рішень інтеграції технологій; -використання рішень організаційної інтеграції; -аналіз даних для прийняття рішень і управління ризиками	-комплексні наукові дослідження в сфері продуктів і процесів; -розвиток передових цифрових навичок; -внутрішня / власна розробка програмної платформи	-діагностичне обслуговування та обслуговування в реальному часі; -кіберфізичні системи для проєктування віртуальних продуктів / процесів; -технологічна і організаційна інтеграція; -гнучке виробництво; -цифровий і автоматизований контроль запасів; -дані про виробництво і ланцюги постачання в режимі реального часу; -повністю інтегровані інформаційні системи для всіх функцій (наприклад, планування ресурсів підприємства); -аналіз великих обсягів даних на всіх етапах виробництва (розробка продукту, виробництво, маркетинг, логістика ...)
<b>системні інструменти</b>			
Підтримка інституціональних та інфраструктурних можливостей	-надійне енергопостачання; -надійний зв'язок; -інфраструктура підключення пропускну здатності (Ethernet і бездротовий); -інфраструктура інститутів цифрових технологій; -політика володіння даними і доступність ліцензування програмного забезпечення		

Джерело: [10, С. 12-13]

Інноваційна стратегія підприємства та впровадження відповідних інструментів мають бути підкріплені сприятливим зовнішнім інноваційним середовищем, особливості формування якого будуть розглянуті в главі 6.

#### 4.4. Процес розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Традиційно виокремлювані етапи стратегування адаптовані до особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є наступними: підготовка до стратегування, аналіз, проектування, впровадження, моніторинг (рис. 4.4).

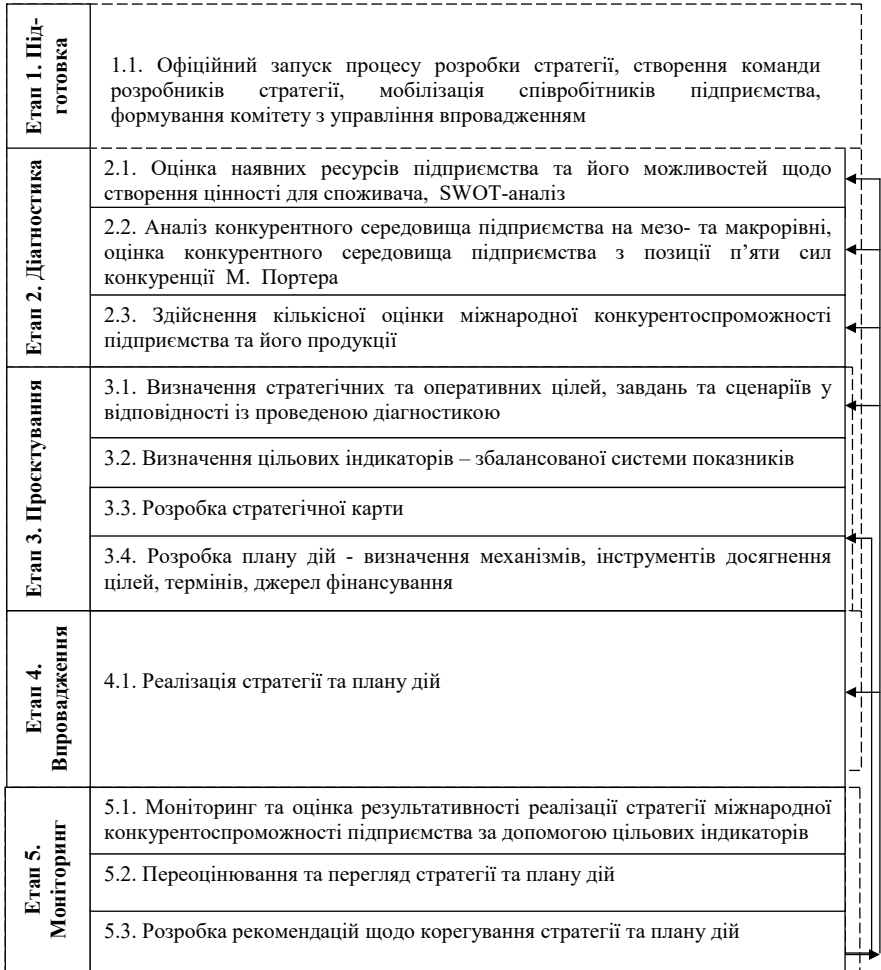


Рис. 4.4. Етапи розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено авторами*



Етап 1. Підготовка: даний етап є початковим, відбувається офіційний процес запуску стратегування, формування команди розробників.

Тут буде доречно згадати управлінську концепцію «OKR» - аббревіатура від Objectives and Key Results – Цілі та ключові результати, автором якої є Джон Дорр [5]. Система цілепокладання OKR складається з двох блоків – ціль і ключові результати. Ціль це те, що має бути досягнуто. Ключові результати допомагають відстежувати як компанія досягає мети. Для досягнення високої продуктивності цілі мають бути зрозумілими усій організації. Дослідження показують, що 92% працівників в США визнали, що були б більше мотивовані на досягнення результатів, якби колеги змогли побачити їхній прогрес. Прозорість породжує співпрацю. І навпаки, зменшує дію «отруйних сил» – підозрілості, байдужості, інтриг. Так у компанії мінімізуються зайві зусилля, заощаджується час і гроші, і досягається висока продуктивність.

Дослідження показують, що лише 7% працівників цілком розуміють стратегію своєї компанії і те, чого від них очікують для досягнення спільних цілей. У діловому світі минулого робота була суворо керована зверху. Цілі працівника знали лише менеджери, які вищі за рангом. Цей підхід дотепер залишається найпоширенішою схемою у великих компаніях. Така система породжує фундаментальні недоліки: меншу спритність, недостатню гнучкість, невмотивованість працівників, однобічність комунікацій. OKR радикально змінює закритий каскад цілей. Це породжує ринковий підхід у відстеженні прогресу – OKR найвишого рівня всім відомі, OKR колег відкриті.

OKR створюють потік цілей не тільки згори вниз, але й знизу вгору. Інновації, як правило, приходять не тільки з центру організації, скільки з її периферії. Люди на передовій раніше за інших помічають зміни, що наближаються. Двосторонній потік OKR забезпечує рівновагу між скерованістю та автономією, загальною метою та творчою складовою. Компанії, які ставляться до своїх працівників як до партнерів, створюють найкращі продукти, забезпечують найвище зростання продажу, генерують найпотужніші інновації [5].

Отже, до процесу розробки стратегії доцільно долучити керівників всіх підрозділів підприємства та співробітників, тим самим вирішуючи два важливі завдання: сприйнятність розробленої стратегії та її цілей усіма співробітниками підприємства, зростання довіри, взаємодії, а також отримання інноваційних ідей (ефект краудсорсінга) та найкраще врахування бачення людей, які в подальшому щоденно мають працювати над реалізацією розробленої стратегії.

Етап 2. Діагностика: на даному етапі здійснюється якісний та кількісний аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства (див. главу 3), це зокрема вивчення факторів, що здійснюють вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, оцінка наявних ресурсів підприємства та його можливостей щодо створення цінності для споживача, аналіз конкурентного середовища підприємства на мезо- та макрорівні,

оцінка конкурентного середовища підприємства з позиції п'яти сил конкуренції М. Портера, виявлення ключових конкурентів, здійснення кількісної оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

З метою якісного аналізу може бути застосований SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що впливають міжнародну конкурентоспроможність підприємства. SWOT-аналіз дозволяє з'ясувати з якими параметрами підприємство може випереджати своїх конкурентів або відставати від них, та що потрібно зробити, щоб підвищити його конкурентоспроможність.

Основні питання, на які потрібно отримати відповідь:

- Наскільки є ефективною діюча стратегія?
- Які конкурентні переваги та недоліки підприємства, які у нього є можливості, що представляє загрозу?

- Чи є ціни та витрати підприємства конкурентоспроможними?

- Наскільки міцною є конкурентна позиція підприємства?

- З якими стратегічними проблемами стикається підприємство?

Питання 1. Наскільки є ефективною діюча стратегія? Перше, що необхідно з'ясувати, це місце підприємства серед конкурентів – чи може воно 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 воно використовує; розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює підприємство, і група споживачів, на які воно орієнтується.

Крім того, стратегію конкурентоспроможності підприємства також характеризують його функціональні стратегії в сфері виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів. Чим сильнішим є стратегічне і фінансове становище підприємства, тим більш імовірним є те, що його стратегія є дієвою.

Для визначення стратегічного і фінансового становища підприємства застосовуються такі показники:

- ринкова частка підприємства та його місце в галузі;
- динаміка прибутку і порівняння із конкурентами;
- динаміка інвестицій;
- динаміка продажів;
- розмір кредитів;
- репутація підприємства серед споживачів, його імідж;
- лідерство в технологіях, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

Питання 2. Які конкурентні переваги та недоліки підприємства, які у нього є можливості, що представляє загрозу? Швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Зразок наведено в таблиці 4.3.

Сила – це те, у чому підприємство досягло успіхів, або якась особливість, яка надала йому 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 конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 4.3

**Можливий варіант SWOT-аналізу конкурентної позиції підприємства**

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Зовнішні можливості</i>
<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 розроблена 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</li> <li>– кращі можливості виробництва</li> <li>– переважаючи технологічні навички</li> <li>– інше</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки / 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</li> <li>– зниження торговельних 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>
<i>Слабкі сторони підприємства</i>	<i>Зовнішні загрози</i>
<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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами</li> <li>– зростання продажів продуктів-субститутів</li> <li>– повільне зростання ринку</li> <li>– несприятлива зміна курсів іноземних валют або</li> </ul>

<p>діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 необхідних стратегічних змін</li> <li>– собівартість кожного виробу вище, ніж у основних конкурентів</li> <li>– інше</li> </ul>	<p>торгівельної політики іноземних урядів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– законодавчі вимоги, які потребують додаткових витрат</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 тенденції</li> <li>– інше</li> </ul>
---	---

*Джерело: [8, С. 166]*

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, або те, що йому не вдається (у порівнянні з іншими), або дещо, що ставить його у несприятливі умови. Наприклад, відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле устаткування, низька прибутковість, незадовільний 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 підприємства, а інші не досить важливі можуть бути легко виправлені.

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

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 підприємство досягає великих успіхів: його досвід, сильні сторони, головні позитивні якості та найважливіші конкурентні можливості.

Головними позитивними якостями підприємства 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;

- можливості у розробці нової продукції;

- кращі здібності в організації продажів та демонстрації товарів;

- досконале володіння важливою технологією;

- розуміння потреб і смаків споживачів, їх вивчення та оцінка нових тенденцій у розвитку ринку;

- ефективна збутова система, здібності в роботі з клієнтом в галузі нових застосувань продукту;

- досвід в об'єднанні багатьох технологій для створення нових товарів.

Важливість головної позитивної якості для розробки стратегії визначається тим, що вона: посилює здатність підприємства знаходити певні ринкові можливості; може забезпечити підприємству конкурентну перевагу на ринку; може стати основою стратегії.

Досить часто на конкурентну позицію підприємства 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 іноземних конкурентів з низькими витратами; нові правила, які завдають шкоди підприємству більше, ніж іншим; вразливість при підвищенні відсоткових ставок; можливість поглинання іншим підприємством та ін.

Якщо керівництво підприємства 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 підприємства. А тому SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки цього становища.

Питання 3. Чи є ціни та витрати підприємства конкурентоспроможними?

Одним з найбільш визначальних показників стратегічного становища підприємства є конкурентоспроможність його цін та витрат у порівнянні з конкурентами.

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, його витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюг створення цінності (див. рис. 2.2., глава 2), який визначає діяльність, функції та процеси з розробки, виробництва, маркетингу, доставки продукту або послуги. Такий ланцюг 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. Чим ефективніше підприємство управляє своїм ланцюгом цінностей у порівнянні з конкурентами, тим вище його конкурентоспроможність.

Аналіз ланцюга цінностей може дати багато інформації щодо конкурентоспроможності підприємства. Даний аналіз передбачає наступні дії:

- складання ланцюга створення цінності підприємства;
- визначення зв'язків між різними ланками всередині ланцюга, а також зв'язки з постачальниками і споживачами;
- виявлення тих видів діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача та успіху на ринку;
- проведення відповідної порівняльної оцінки витрат підприємства із конкурентами, визначити, які види діяльності є головними, а які більш ефективно здійснюються іншими підприємствами.

Питання 4. Наскільки міцною є конкурентна позиція підприємства?

Елементами такої оцінки є дослідження наступних питань: 1) наскільки міцними є конкурентні позиції підприємства на даний час; 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні поточної стратегії; 3) яке місце займає підприємство серед основних конкурентів; 4) чи є підприємство конкурентоспроможним або відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів; 5) якою є здатність підприємства захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

До ознак конкурентної сили відносять:

- велика частка на ринку або лідируюче становище на ринку;
- зростаюча кількість споживачів та покращення відношення споживачів до підприємства та його продуктів;
- підприємство розуміє тенденції на ринку краще, ніж його конкуренти;
- підприємство входить до стратегічної групи з найбільш вдалим становищем на ринку;
- підприємство концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку;
- дуже диференційовані товари;
- більш низькі витрати;
- рівень прибутку вище, ніж у середньому на ринку;
- підприємство володіє технологічною та інноваційною перевагою;
- творчий, готовий до змін менеджмент;
- підприємство є готовим здобути вигоду із сприятливої ситуації.

До ознак конкурентної слабкості відносять:

- конкуренти захоплюють частку підприємства на ринку;
- зростання доходів є нижчим, ніж у середньому на ринку;
- нестача фінансових ресурсів;
- репутація підприємства серед споживачів падає;
- становище підприємства є слабким у найбільш перспективних галузях;
- високі витрати;
- підприємство є замалим для того, щоб чинити вплив на ринок;
- підприємство не зможе протистояти загрозі поглинання;

- низька якість товарів;
- нестача вміння та здібностей в основних галузях.

Для того, щоб визначити наскільки міцно підприємство утримує свою конкурентну позицію, необхідно застосувати кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з суперниками за кожним ключовим параметром. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення конкурентоспроможності підприємства.

При цьому, першим кроком є складання списку ключових факторів успіху в даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6-10 показників).

Другий крок – оцінка підприємства та його конкурентів за кожним показником. При цьому краще надати перевагу шкалі від 1 до 10.

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

Четвертий крок – висновки про масштаби конкурентних переваг та недоліків підприємства.

В таблиці 4.4 наведені два приклади конкурентної сили. У першому прикладі використовуються незважені оцінки. В цьому випадку допускається, що кожний ключовий фактор успіху (конкурентна сила) є однаково важливим. Підприємство, яке має найбільш високу оцінку, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою підприємства та оцінками його 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 підприємства ABC – 61 бал, що свідчить про його конкурентну перевагу над конкурентами 1, 3, 4.

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, репутація, якість.

В системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу в залежності від того, наскільки важливим він вважається 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. Дані оцінки, як правило, визначаються методом експертних оцінок.

Зважені оцінки розраховуються шляхом помноження оцінки підприємства за даним показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили підприємства дає загальну оцінку. Порівняння загальних оцінок, показує, у яких конкурентів

більш сильне або слабке становище і наскільки є великою конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

Таблиця 4.4

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

<i>А. Приклад незваженої оцінки конкурентної сили</i>						
Ключові фактори успіху/оцінка сили	Підприємство ABC	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	
Якість /характеристики товару	8	5	10	1	6	
Репутація / імідж	8	7	10	1	6	
Виробничі можливості	2	10	4	5	1	
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	
<b>Незважена загальна оцінка</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>71</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	
<i>Б. Приклад зваженої оцінки конкурентної сили</i>						
Ключові фактори успіху/оцінка сили	Підприємство ABC	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Вага
Якість /характеристики товару	8/0,80	5/0,50	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Репутація / імідж	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Виробничі можливості	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,10	0,10
Використання технологій / технологічні навички	10/0,5	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
<b>Зважена загальна оцінка</b>	<b>6,20</b>	<b>8,20</b>	<b>7,00</b>	<b>2,10</b>	<b>2,90</b>	<b>1,00</b>

*Джерело: [8, С. 195-196]*

В частині Б табл. 4.2 наведений приклад оцінки конкурентної сили підприємства ABC з використанням систем зважених оцінок. Слід відмітити, що при використанні систем зважених і незважених оцінок місця підприємств розподіляються по-різному. При використанні зважених оцінок підприємство ABC перемістилося з другого на третє місце, а конкурент 1



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 підприємство?

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 підприємства для даної галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?

- Наскільки діюча стратегія підприємства 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 підприємство від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?

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

- Чи має підприємство конкурентну перевагу чи воно повинно 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 підприємства?

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може підприємство продовжувати реалізацію своєї базової стратегії при внесенні в неї незначних змін, чи вона повинна бути повністю переглянута і розроблена нова стратегія [3, С. 115-126; 8, С. 162-201].

Етап 3. Проектування: на даному етапі на основі проведеної на попередньому етапі діагностики відбувається визначення стратегічних та оперативних цілей та завдань, сценаріїв, цільових індикаторів, розробляється стратегічна карта, план дій - визначаються механізми, інструменти досягнення цілей, терміни, джерела фінансування тощо. В главі 5 будуть розглянуті деякі інструменти підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Роберт Каплан і Дейвід Нортон в своїх працях [6, 7] пропонують розробку збалансованої системи показників, яка узгоджує стратегічні цілі із конкретними цільовими індикаторами, та стратегічних карт - інструменту, призначеного для наочного опису стратегій (див. заключний кейс).

Етап 4. Впровадження: забезпечення реалізації стратегічних цілей - це управлінське завдання, яке передбачає організаційний менеджмент, а також управління людськими і фінансовими ресурсами.

Етап 5. Моніторинг: даний етап є особливо важливим в умовах хаотичності (див. параграф 2.3), він має включати постійний моніторинг, коригування стратегії, переоцінювання та погляд цільових індикаторів, планів дій тощо в залежності від нових реалій, забезпечення взаємодії усіх учасників процесу розробки та впровадження стратегії, прийняття колективних рішень.

Томпсон А.А. та Стрикленд А.Дж. у своїй праці «Стратегічний менеджмент» сформулювали 13 заповідей, які дозволяють розробити більш досконалі стратегії:

1. При розробці і реалізації стратегії віддавайте перевагу діям, які дозволяють підприємству 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 підприємства є використання стратегії, яка забезпечує зміцнення його довгострокової конкурентоспроможності.

2. Необхідно усвідомити, що чітка, послідовна конкурентна стратегія, добре розроблена і послідовно реалізована, створює підприємству репутацію та визнану позицію в галузі, в той час, як часто змінювана стратегія, яка спрямовується на використання ситуативних ринкових можливостей, принесе лише швидкоплинні поверхневі результати. Відсутність послідовної довгострокової стратегії призводить до найгіршого з варіантів отримання прибутку: одномоментний дохід, який не повторюється. Підприємство, яке має продуману послідовну конкурентну стратегію, яка спрямована на збереження його сильної ринкової позиції, обіграє і переможе суперника, чії стратегічні рішення спираються на намагання орієнтуватися на короткострокові фінансові кроки тенденції. Підприємство, яке збирається довго функціонувати, повинно грати в конкуренцію протягом тривалого часу.

3. Уникайте стратегій «тих, що застряли на півдорозі», які являють собою компроміс між більш низькими витратами і більш масштабною диференціацією. 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 в перспективі до групи лідерів.

4. Вкладайте кошти в створення міцних конкурентних переваг. Це – найбільш важлива умова отримання 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 підприємству можливості для маневру, умови ринку, які постійно змінюються, можуть звести всі зусилля до нуля. Для успішного здійснення будь-якої стратегії 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 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 у витратах. 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, що приведе до зниження прибутку всіх.

13. Намагайтеся виявити найбільш значні розбіжності в якості, використанні товару, обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації. Незначні відмінності в товарах, пропонувані конкурентами, можуть залишитися непоміченими споживачами [8, С. 318-320].

### **Заклучний кейс**

В таблиці 4.5 представлений план дій і бізнес-ситуація «оптимізації циклу наземних операцій» авіалінії економічного класу. Цей напрямок було взято за основу низьковитратної споживчої пропозиції, спрямованої на дотримання розкладу прильотів і відльотів, що сприяє задоволеності клієнтів, і, відповідно, майбутньому зростанню доходів. Використовуючи меншу кількість літаків та екіпажів у порівнянні з конкурентами, компанія зможе скоротити витрати, що, в свою чергу, зробить доступнішими квитки на перельоти для пасажирів, що орієнтуються на низькі ціни, одночасно забезпечуючи прибуток і ROI (Return on investment). Стратегічна карта охоплює також нематеріальні активи, які необхідні для реалізації стратегії: нові вміння для чергових на льотному полі, вдосконалені інформаційні системи, а також стратегічна відповідність бригади наземного обслуговування. Всі представлені в стратегічній картці ініціативи є необхідними умовами успішного впровадження стратегії в життя. Якщо виключити хоча б одну з них, будуть зруйновані причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, можна провести тренінг бригади наземного обслуговування і ввести нову систему складання розкладу, але якщо члени бригади не розуміють, що за цим стоїть, або не вмотивовані на поліпшення результатів своєї роботи (наприклад, планом придбання акцій службовцями, Employee Stock Ownership Plan, ESOP), стратегія приречена на провал.

Таблиця 4.5

**Стратегічна карта, сбалансована система показників та план дій з реалізації стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіаційної компанії**

Стратегічна карта	Сбалансована система показників			План дій		
	Складові	Мета	Показник	Задача	Ініціатива	Бюджет
Фінансова складова	- прибутковість  - зростання доходів  - скорочення кількості літаків	- ринкова вартість  - дохід від одного посадкового місця  - вартість оренди літака	30% CAGR*  20% CAGR  5% CAGR		-	-
Клієнтська складова	- залучення та збереження клієнтів  - польоти за розкладом  - найнижчі ціни	- кількість постійних клієнтів - кількість клієнтів  - рейтинг FAA (Federal Aviation Administration): прильоти за розкладом  - ранжування клієнтів	70%  збільшення на 12% на рік  №1  №1	- впровадження системи CRM  - управління якістю  - програма «Лояльність клієнта»	\$xxx  \$xxx  \$xxx	
Внутрішня складова	- прискорений цикл наземних операцій	- час знаходження літака на землі  - виліт за розкладом	30 хв.  90%	- оптимізація внутрішнього циклу	\$xxx	
Складова навчання і розвитку	-розвиток необхідних вмінь  - розвиток підтримуючих систем	- стратегічні групи професій: готовність компанії  - доступність інформаційних систем	Рік 1 – 70% Рік 3 – 90% Рік 5 – 100%  100%	- тренінг бригади наземного обслуговування  - система змінного графіку роботи бригади	\$xxx  \$xxx	

	- стратегічна відповідність бригади	- стратегічна поінформованість  - доля працівників – тримачів акцій компанії (%)	100%  100%	- програми комунікації  - придбання акцій співробітниками	\$xxx  \$xxx
				Всього:	\$xxx

\* CAGR (Compound Annual Growth Rate) — термін, який означає середньорічний темп зростання з урахуванням складного відсотка

Джерело: [6, С. 80-83]

(Джерело кейса: Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [6, С. 80-83]).

*Резюме до кейса:* Стратегічна карта представляє собою наочне зображення стратегії, забезпечує системний підхід до узгодження цілей, показників та відповідного плану дій. Кожне підприємство може пристосувати модель стратегічної карти для вирішення своїх специфічних завдань.

#### Література до глави 4:

1. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебн. пособие [2-е изд.]. М.: Гном-Пресс, 1998.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М. 2000. 312 с.
3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Кредитно-модульний курс: навч. посіб. / За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
4. Хилл Ч. Международный бизнес. 8-е изд. Спб.: Питер, 2013. 688 с.
5. Дорр Дж. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. М.: «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [пер. с англ.]. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 512 с.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.
8. 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. 576 с.

9. Кныш М.И. Конкурентные стратеги: учебное пособие. СПб: Любавич, 2000. 284 с.
10. Отчет о промышленном развитии – 2020. Индустриализация в цифровую эпоху. Обзор. Вена: Организация Объединенных Наций по промышленному развитию, 2019. 29 с.

## Глава 5

### ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### *Зміст:*

- 5.1. Кластери як організаційні інновації для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.*
- 5.2. Соціальна відповідальність бізнесу як вагомий фактор конкурентоспроможності.*
- 5.3. Маркетинг взаємовідносин – концепція розвитку спільних конкурентних переваг.*

#### **5.1. Кластери як організаційні інновації для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Поняття кластеру використовується в різних галузях знань, і хоча трактування цього поняття є різним, сутність залишається незмінною: *кластер* – об'єднання декількох однорідних елементів (у випадку економічного кластеру - об'єднання бізнесу, науки і освіти та влади), яке може розглядатися як самостійна одиниця з притаманними їй певними ознаками.

Роль кластерів зростає в умовах посилення процесів глокалізації. Основними принципами глокалізації є пріоритетність національних / локальних інтересів та орієнтація на місцеві (ендогенні) ресурси за умови врахування глобальних тенденцій, використання локальної специфіки якості конкурентної переваги при інтеграції до глобальних мереж створення доданої вартості. Саме кластери здатні мобілізувати ендогенні ресурси та оптимально поєднати їх в процесі створення конкурентоспроможного продукту.

За своєю сутністю кластери представляють собою організаційну інновацію – кожний кластер є унікальною системою господарювання із унікальною комбінацією ресурсів. Проте кінцевою метою кожного кластеру є забезпечення розширеного відтворення, тобто капіталізації.

За допомогою кластерного механізму організації господарювання розвиток підприємства, а отже і підвищення його конкурентоспроможності, можливі за декількома напрямками, серед яких можна виокремити такі: 1) комерціалізація підприємницької ініціативи; 2) подовження ланцюга створення доданої вартості; 3) комерціалізація інновацій; 4) переробка побічних продуктів інших виробництв – забезпечення замкненого циклу виробництва. В рамках кластеру можуть бути задіяні один або декілька даних механізмів. Розглянемо їх детальніше.

1) Комерціалізація підприємницької ініціативи: кластер створюється за ініціативою підприємця, який прагне реалізувати свою підприємницьку ідею і перед ним стоїть задача створення виробничої мережі. Ядром кластера стає

певне виробниче підприємство, а іншими учасниками кластера стають супровідні підприємства, серед яких можуть бути постачальники сировини, транспортні, ремонтні підприємства, науково-дослідні, освітні, фінансові установи, підприємства-споживачі готової продукції тощо. Як правило залучення учасників такого кластеру відбувається на основі довгострокових контрактів. Особливістю такого типу кластерів є те, що впровадження інновацій для них не є пріоритетною задачею і вони слабо орієнтовані на інноваційний розвиток. В якості приклада можна навести кластер з виробництва комбікормів із промислової риби. В основу кластера покладено підприємницьку ідею, яка полягає у виготовленні екологічних поживних комбікормів із промислової риби. Ядром кластера стає підприємство, яке здатне забезпечити даний виробничий процес. На основі довгострокових контрактів до кластеру залучаються постачальники сировини – рибогосподарські підприємства, підприємства-споживачі – фермерські господарства, науково-дослідна установа, яка забезпечуватиме технологічний супровід виробничого процесу.

Різновидом такого типу кластерів є комерційні об'єднання невеликих виробників, які поодиноку нездатні комерціалізувати свою продукцію. До кластеру залучаються підприємства/установи здатні забезпечити комерційний супровід (бухгалтерські, юридичні, маркетингово-збутові послуги, контроль якості тощо) продукції кластеру за принципом аутсорсингу. Наприклад, винороби-аматори зацікавлені у створенні такого типу кластерів. Для багатьох виноробів-аматорів виноробство вина є хобі, хоча ніхто з них не був би проти, якщо їх улюблена справа приносила б легалізований прибуток. Кластер дозволяє вирішувати і ряд проблем виноробів-аматорів, серед яких: отримання ліцензії на ведення своєї діяльності, створення і просування бренду, контроль за якістю, впровадження нових технологій, юридичний захист. Від створення кластеру і легалізації діяльності виноробів-аматорів вирає і держава – збільшуються податкові надходження до бюджету.

2) Подовження ланцюга створення доданої вартості: до кластеру об'єднуються підприємства, які пов'язані технологічним циклом виробництва певної продукції, від постачальників сировини до підприємств, що здійснюють найвищі технологічні стадії виробництва продукції. Кластер може мати і більш вузьку спеціалізацію, зорієнтовану на окрему технологічну стадію. Наприклад, сервісний металокластер, в рамках якого здійснюватиметься додаткова дообробка металопродукції (виробництво заготовок металопродукції: різання металопродукату за контрольними розмірами та формами, зачищення поверхні, шліфування, полірування, нанесення покриття, фарбування, нарізка різьби, гнуття металопродукції, виготовлення деталей, готових для збірки та монтажу у відповідності із запитами споживачів), тим самим створюючи додану вартість в розмірі від 3% до 45%, яка йтиме на розвиток вітчизняної економіки, а не інших країн, як це відбувається зараз при низькотехнологічному експорті української металопродукції [1]. Як свідчить досвід промислово розвинутих країн,



зокрема Фінляндії, одним із результатів успішної діяльності металургійного кластеру стало скорочення долі продажів первинних металів та напівфабрикатів, натомість зросли обсяги продажів готової продукції із високою доданою вартістю, а також доля експорту інжинірингових послуг. Це, в свою чергу, дало поштовх для розвитку металоспоживчих галузей і формуванню в них кластерів: машинобудування, автомобілебудування, суднобудування. Цікавим є також досвід Китаю, де формування металургійних кластерів призвело до швидкого зростання приватних китайських сталеплавильних заводів та підприємств металевих виробів, що, в свою чергу, обумовило збільшення обсягів виробництва металопродукції високих переділів. Це вивело Китай в коло світових лідерів не лише в металургійній галузі, але й в металоспоживчих галузях, зокрема в автомобілебудуванні [2, С. 577-588].

Різновидом даного типу кластерів є об'єднання підприємств, що надають послуги в певній сфері з метою всебічного задоволення потреб споживача. Основна ідея сервісної економіки полягає в тому, що продається не просто продукт, а вирішення певної проблеми клієнта в максимально короткі терміни. Конкурентною перевагою таких кластерів стає комплексність надання послуг. Кластери такого типу розповсюджені в туристичній сфері, в сфері транспортних перевезень, зокрема морських.

Морські кластери стали точками росту приморських регіонів багатьох країн світу. В світі лише декілька морських кластерів, які є універсальними, тобто включають до себе більшість галузей морегосподарського комплексу: Mersey Maritime (Великобританія), Морська коаліція Коннектикуту, Датсько-Шведський спільний морський кластер та Фінський морський кластер. Переважна ж більшість морських кластерів в світі спеціалізуються на двох-трьох підгалузях морегосподарського комплексу. Основними центрами розміщення морських кластерів є: Західна Європа, Північна Америка та Південно-Східна Азія.

Одним із найбільш динамічних британських кластерів в морській галузі є Mersey Maritime. Він був заснований в лютому 2003 року. За мету його створення було поставлено розвиток галузі та залучення інвестицій. До цього кластеру входить більше 1000 компаній морської галузі, зайнято 26 тис. чоловік, його обіг – 2,5 млрд. фунтів стерлінгів на рік. До кластеру входять інженерні, транспортно-експедиторські, стівідорні, логістичні компанії, портові оператори, суднохідні лінії, постачальники суден тощо. Спеціалізацію даного кластеру визначають дві ключові складові: 1) порти як елементи інтермодальних мереж; 2) морська комерція, яка в основному зорієнтована на обслуговування міжнародних ринків, але враховує місцеві та регіональні інтереси. До таких видів діяльності входять судоволодіння, агентування, кріюінгові агенції, брокерські компанії, морське право [3].

Туристичні кластери як правило носять транскордонний характер, так як об'єднують підприємства туристичної сфери різних держав вздовж туристичного маршруту.

3) Комерціалізація інновацій: ядром кластерів даного типу стають університети та науково-дослідні установи. Підприємства, що входять до кластеру, орієнтуються на впровадження інновацій у виробничий процес та їх комерціалізацію. Даний тип кластерів є найбільш зорієнтований на інновації. Прикладом таких кластерів є технологічний кластер в Кремнієвій Долині (США). Даний різновид кластерних механізмів для України є перспективною майбутнього, враховуючи потужний потенціал країни в сфері ІТ.

4) Забезпечення замкненого циклу виробництва: виробництво в рамках кластерів даного типу зорієнтовано на переробку побічних продуктів інших виробництв. Лінійна модель економіки вичерпує себе. Останні 150 років промислового розвитку підприємства йшли шляхом лінійної моделі виробництва – первинна сировина використовувалась для виробництва кінцевої продукції. При цьому, відходи, які утворювались в процесі виробництва, а також сама продукція після закінчення терміну експлуатації утилізувались без подальшого використання. Такий підхід виснажує природні ресурси, проблема обмеженості яких зростає з кожним днем, а також забруднює навколишнє середовище. На зміну лінійній моделі приходять модель економіки замкненого безвідходного циклу, яка має оперативні та стратегічні переваги на мікро- та макрорівнях.

Нова економічна модель базується на відновлювальній промисловій системі, в якій відходи мають подальше використання у виробництві. За оцінкою Всесвітнього економічного форуму, економіка замкненого циклу містить в собі можливості економічного зростання, потенціал розвитку інновацій та створення робочих місць. Економічна вигода переходу до цієї нової бізнес-моделі, за оцінками, складає більше одного трильйона доларів тільки за рахунок матеріалів [4]. Основою безвідходного виробництва є перетворення бездохідних цінностей в капітал, тобто капіталізація, але при цьому враховуються пріоритети сталого розвитку та «зеленої» економіки. Впровадження мало- та безвідходних виробництв розглядається як стратегічний напрямок раціонального використання обмежених природних ресурсів та охорони навколишнього середовища в концепціях сталого розвитку та «зеленої» економіки. Створення і розвиток безвідходного виробництва призводить до стабілізації та покращення якості навколишнього середовища за рахунок більш раціонального використання всього комплексу природних ресурсів в умовах збалансованого соціально-економічного розвитку.

Проблема вторинного використання ресурсів є актуальною для виноробної галузі, так як в цій галузі утворюється значна кількість відходів. На сьогоднішній день більша частина вторинної сировини виноробства в Україні утилізується. При переробці винограду у виноробній та безалкогольній промисловості утворюється приблизно 15-20% відходів, раціональне використання яких могло б дати можливість отримати додатково продукти, що представляють значну цінність для ряду галузей народного господарства. При переробці вторинних матеріальних ресурсів

виноробства можна отримати наступні продукти: таніни, винну кислоту, виннокислі солі, етиловий спирт, енобарвник, поліфенольні концентрати, виноградне масло, біоконцентрати вітамінів групи В, енантовий ефір, органічні добрива, фуражні корми, деревні плити та ін.

Так, наприклад, щорічно економіка Одеської області втрачає десятки мільйонів гривень доходу, який можна було б отримати, переробляючи і реалізуючи продукти вторинного виноробства. Продукти вторинного виноробства в Одеській області, зокрема в Придунайському економічному субрегіоні, практично не використовуються в подальшому виробництві, що обумовлює недокапіталізацію економіки регіону. Питома вага Придунайського субрегіону у валових зборах Одеської області складає 31,1 % (близько 9,2 тис. га виноградників) [5]. Враховуючи, що середня врожайність винограду становить 35 ц / га , щорічний збір його становить 32,2 тис. тонн, частка продуктів вторинного виноробства - 5-7 тис. тонн. Проте, продукти вторинного виноробства практично не використовуються в подальшому виробництві, що не відповідає принципам безвідходного виробництва та економії природних ресурсів.

У Придунайському субрегіоні є ряд передумов для формування кластера з переробки продуктів вторинного виноробства, зокрема: значні обсяги відходів виноробства; незначні масштаби вітчизняного виробництва з переробки продуктів вторинного виноробства, необхідність вирішення проблеми імпортозаміщення; висока рентабельність. Стимулюючими факторами є: обмеженість інструментів державного регулювання розвитку; недосконалість системи страхування; недостатнє завантаження виробничих потужностей виноробних заводів за рахунок використання власної сировини; недостатнє залучення інновацій у виробництво; низький рівень довіри між потенційними учасниками кластеру.

Ще одним прикладом кластерів даного типу може слугувати кластер енергозбереження, ідеологія якого полягає у виробництві електричної енергії і тепла за допомогою когенераційних установок, які в якості палива використовують відновлювані види енергоносіїв, такі як: біопаливо походженням з рослинного масла, біогаз за рахунок утилізації відходів тваринного і рослинного походження, твердих побутових відходів, дегазаційний шахтний газ метан, синтез газ та інші альтернативні види палива. У межах кластеру об'єднуються виробник когенераційних установок, постачальники енергетичної сировини для переробки в установці, споживачі електроенергії і тепла. Діяльність даного кластеру забезпечить утилізацію відходів сільгоспдприємств, підприємств харчової промисловості, побутових відходів, шахтного газу тощо. На сьогоднішній день рівень залученості відновлювальних джерел енергії, в тому числі і біопалива, в енергетичному балансі України є низьким. Основна маса сировини для біопалива в Україні утилізується без будь-якого подальшого використання. Крім того, технології енергетичного використання біомаси знаходяться на початковій стадії розвитку в Україні, але мають великий потенціал для широкого упровадження і комерціалізації у найближчому майбутньому.

Проте, саме цей ресурс має потужний потенціал для енергозбереження. Є лише кілька прикладів впровадження біогазових установок та систем збору і утилізації газу звалищ [6].

В той же час, незалежно від особливостей процесу капіталізації в рамках кластеру, кластерна взаємодія забезпечує підприємствам-учасникам ряд переваг, які можна об'єднати в наступні групи: підвищення продуктивності, впровадження інновацій, активізація підприємницької ініціативи, розвиток ефективних комунікацій та поширення інформації. В свою чергу кожна з цих груп переваг кластерного розвитку для підприємств-учасників кластера обумовлює відповідні переваги для регіону розміщення кластера. Так, підвищення продуктивності на підприємствах кластеру, яке відбувається за рахунок зниження транзакційних витрат, доступу до спеціалізованих ресурсів та інфраструктури, застосування аутсорсингу та іншого, обумовлює підвищення ефективності використання ресурсів регіону, зростання валового регіонального продукту, підвищення рівня зайнятості в регіоні.

Важливою перевагою кластеру є синергетичний ефект перетоку інновацій. Інноваційний синергізм є наслідком спільного використання виробничих потужностей, розподілу витрат на дослідження і розробки, спільне використання високотехнологічного обладнання тощо. Обмін технологіями значно збільшує загальну конкурентоспроможність кластеру, так як нові ідеї, бізнес-процеси, технології стають в кластері доступними для усіх підприємств, які, в свою чергу, прагнуть впровадити та вдосконалити отримані знання, створюючи тим самим нові конкурентні переваги. Впровадження інновацій та поширення інформації на підприємствах кластера обумовлює прискорений інноваційний розвиток регіону, реалізацію його інноваційного та наукового потенціалу та, що важливо, посилення практичної значущості наукових досліджень та освіти. Наукові розробки наукових та освітніх установ, що ввійшли до кластера, отримують практичне впровадження на підприємствах кластера, що стає можливо завдяки спільному фінансуванню наукових досліджень у рамках кластера. Перехід підприємств кластера на інноваційний базис буде сприяти підвищенню частки високотехнологічної продукції в експорті регіону та країни у цілому, що особливо актуально для України з огляду на сировинну та напівфабрикатну спрямованість вітчизняного експорту, а це, в свою чергу, допоможе регіону та країні вийти на нові світові ринки.

Активізація підприємницької ініціативи обумовлює створення нових робочих місць у регіоні, зростання іноземних інвестицій, збільшення податкової бази, розвиток інфраструктури. Зазнає змін традиційна промислова політика, які полягають у відходженні від субсидування неконкурентоспроможних галузей, залученні непродуктивних інвестицій. Поряд з цим пріоритетного розвитку має набувати малий та середній бізнес як основа економічного, інноваційного та кластерного розвитку.

Важливою перевагою кластерної форми організації виробництва є нагромадження соціального капіталу, який представляє собою ресурс

міжособистісних відносин, заснований на довірі та співпраці між учасниками кластеру. Розвиток ефективних комунікацій в рамках кластера стає можливим завдяки тому, що виникають неофіційні контакти та встановлюються відносини, що будуються на довірі, між людьми, які живуть та працюють в одній місцевості та об'єднані спільною метою. Соціальний капітал створює інтелектуальний мікроклімат для перетоку інформації, знань та інновацій, що є необхідною складовою інноваційного процесу, через мережі соціального капіталу відбувається трансформація знань в економічні можливості [7, С. 241-249].

## **5.2. Соціальна відповідальність бізнесу як вагомий фактор конкурентоспроможності**

Невід'ємною складовою діяльності сучасного підприємства стає турбота про людей, забезпечення атмосфери довіри, створення умов для постійного навчання, перепідготовки та мотивації для самореалізації. Перші прояви цього процесу виражені в концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка з року в рік все більше стає необхідною передумовою довгострокового функціонування підприємств. Згідно із визначення Світового банку, «соціально-відповідальна поведінка – це зобов'язання бізнесу, взяте на себе самостійно, підтримувати сталий економічний розвиток за допомогою роботи з працівниками, їх сім'ями, місцевими громадами та суспільством в цілому з метою поліпшення якості життя, шляхом дій, корисних як для бізнесу, так і для розвитку суспільства в цілому. Забезпечення соціальної орієнтації здійснюється через три види діяльності: благодійність, корпоративне волонтерство, соціальні програми».

В процесі реалізації *концепції корпоративної соціальної відповідальності* поведінка компаній спрямована на врахування інтересів суспільства, на відповідальну діяльність по відношенню до клієнтів, постачальників, працівників, акціонерів, місцевих громад та інших зацікавлених сторін, на навколишнє середовище тощо. Обравши концепцію соціальної відповідальності як філософію своєї поведінки, компанія робить добровільний внесок в розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаний безпосередньо з її основною діяльністю і виходить за рамки визначеного законом мінімуму [8, С. 111-114].

Реалізація концепції соціальної відповідальності дозволяє:

- 1) збільшити прибуток, прискорити темпи зростання;
- 2) отримати доступ компаніям до соціально відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, які характеризують діяльність компанії в соціальній та етичній сферах, в сфері захисту навколишнього середовища. Існує кілька індексів, дозволяють оцінити ступінь соціальної відповідальності організацій – це FTSE4Good, Dow Jones Sustainable Index та ін .;

3) скоротити операційні витрати, наприклад, за рахунок скорочення відходів виробництва або їх переробки (створення доданої вартості), збільшення ефективності використання електроенергії або продажу спожитих матеріалів;

4) поліпшити бренд і репутацію, що допоможе розвинути і відкрити нові ринки і напрямки бізнесу;

5) підвищити продажі, лояльність клієнтів (споживачі хочуть знати, що продукти вироблені з розумінням відповідальності по відношенню до навколишнього середовища, а також інших соціальних аспектів, деякі споживачі навіть готові платити більше за «відповідальні» продукти);

6) збільшити продуктивність і якість продукту (послуги);

7) отримати більше можливостей залучити та утримати працівників (люди вважають за краще працювати в компаніях, цінності яких збігаються з їх власними);

8) скоротити претензії з боку регулюючих органів, залучитися до державно-приватного партнерства;

9) зробити більш ефективним управління ризиками;

10) підвищити конкурентоспроможність [9].

Серед компаній, які демонструють свою соціальну відповідальність та прагнуть вирішити соціальні проблеми, можна назвати такі: British Airways – допомога нужденним дітям, General Motors – безпека дорожнього руху, Avon – рак грудей, Levi Strauss – попередження СНІДу, Motorola – зменшення твердих відходів, Pepsi Cola – активний спосіб життя, Shell – очищення узбережжя, Starbucks – захист тропічних лісів.

Котлер Ф., Касілоне Дж.А. застерігають від необдуманих скорочень взятих підприємствами на себе соціальних зобов'язань в умовах кризових явищ. Відмова від соціальних зобов'язань може негативно позначитися на ставленні покупців та партнерів. Адже, в кризових умовах соціальна допомога є особливо потрібною [10, С. 187-188].

Напротязі останніх років інтенсивність впровадження соціально відповідальних програм в Україні збільшилась: в 2005 році тільки 31,3% компаній постійно застосовували соціальну відповідальність, а в 2010-му їх стало 55% [11].

Найбільш розповсюдженим напрямком соціальної відповідальності для українських підприємств є трудові практики: три чверті компаній, які було опитано, проводять різноманітні соціально відповідальні заходи для власного персоналу. Лише третина компаній здійснює соціальні інвестиції в розвиток суспільства та надають різноманітну допомогу регіону, де розміщені їхні підприємства. Як і в 2005 році, залишилися популярними благоустрій територій та програми по створенню робочих місць, проте втричі скоротилась доля компаній, які надають фінансову допомогу владі у вирішенні проблем регіону, вдвічі – доля підприємств, які сприяють реалізації екологічних проєктів та виступають спонсорами спортивних та культурних заходів (рис. 5.1). Лідерами по впровадженню програм надання допомоги регіону, де знаходиться підприємство, є великі компанії.

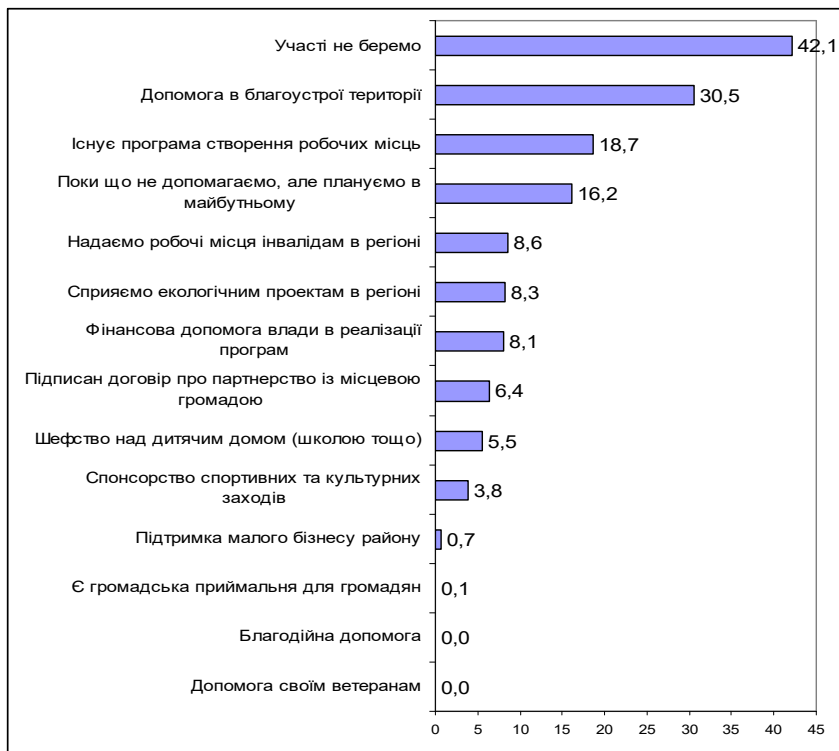


Рис. 5.1. Участь компаній в розвитку регіонів України, % компаній, які було опитано

Джерело: [11]

Соціально активна позиція підприємства сприятливо впливає на його конкурентоспроможність. Це підтверджується лінійною залежністю між індексом корпоративної соціальної відповідальності та репутацією провідних компаній світу, яка визначена в дослідженні «Global Reputation Pulse Study» [12].

Згідно з Індексом сталого розвитку Доу-Джонса (DJSI) для оцінки стабільності компанії крім економічних показників, враховують також екологічні та соціальні результати діяльності. Крім того, в 2014 році Європарламент прийняв закон, згідно з яким всі європейські компанії та їх постачальники, в яких працює більше 500 співробітників, повинні щорічно надавати не тільки фінансову звітність, а й звіти про соціальну відповідальність бізнесу та сталий розвиток. В нефінансову звітність входить інформація про екологічну політику, соціальні проекти, політику формування відносин з персоналом, захист прав людини, антикорупційну політику, прозорість ланцюгів постачання та інші питання [8, С. 115].

Згідно з рейтингом Global RepTrak 100 в 2020 році в топ-10 соціально відповідальних компаній увійшли Lego, The Walt Disney Company, Rolex, Ferrari, Microsoft, Levi's, Netflix, Adidas, Bosch, Intel.

Концепція соціальної відповідальності передбачає врахування критерію ESG:

E (environmental) – досягнення позитивного екологічного ефекту;

S (social) – досягнення цілей соціального характеру;

G (governance) – досягнення завдань корпоративного управління, зокрема таких як підвищення рівня залучення стейкхолдерів до процесів прийняття управлінських рішень, підвищення впливу акціонерів на формування пріоритетів розвитку підприємства, забезпечення прозорості діяльності підприємства та ін.

Мінімальний ступінь врахування критерію ESG передбачає формування таких стратегій, які ставлять першочерговою метою поліпшення ризик-менеджменту в компанії, уникнення корпоративних конфліктів, а також мінімізацію правових, екологічних, етичних ризиків. Максимальне врахування в діяльності підприємства критерію ESG призводить до зміни стратегічних орієнтирів ведення підприємницької діяльності та наближення за певними ознаками до неприбуткових організацій. Це пов'язано з тим, що для досягнення масштабного позитивного впливу в напрямку екологічних, соціальних та інших суспільно необхідних інновацій, частина прибутку підприємства перерозподіляється на користь створення нової суспільної вартості [12, С. 52-54].

Підсумовуючи сучасні підходи до управління діяльністю підприємства та формування його політики підвищення конкурентоспроможності, слід наголосити, що незважаючи на актуальність врахування в сучасному бізнесі інтересів суспільства, все ж головною метою діяльності для суб'єкта господарювання залишається отримання прибутку, який забезпечує необхідними фінансовими ресурсами проекти соціальної відповідальності підприємства.

### **5.3. Маркетинг взаємовідносин – концепція розвитку спільних конкурентних переваг**

Концепція маркетингу взаємовідносин (англ. – relationships marketing) націлює на побудову партнерських відносин із усіма учасниками ринкової діяльності, розрахованих на тривалу перспективу [13, С. 96]. В економічній літературі існують різні трактування сутності поняття «маркетинг взаємовідносин». Одне із визначень концепції маркетингу відносин, на яке найчастіше посилаються у своїх дослідженнях науковці, належить класику маркетингу Ф. Котлеру: *концепція маркетингу відносин* – процес створення, підтримання та розширення міцних, взаємовигідних відносин зі споживачами або іншими зацікавленими особами [14, С. 49]. Посилюється залежність процвітання від ефективності впровадження принципів маркетингу



взаємовідносин в епоху турбулентності [10, С. 171-191]. Вітчизняні науковці Мороз Л.А. та Князик Ю.М. на основі проведеного аналізу існуючих тлумачень концепції маркетингу відносин дають наступне визначення: концепція маркетингу відносин – формування довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди [13, С. 101].

Федотова І.В. під маркетингом взаємовідносин зі споживачами розуміє цілеспрямовану діяльність з формування, підтримки і розвитку двосторонніх, унікальних, ітеративних, беззупинних відносин зі споживачами послуг, основаних на довірі, з метою встановлення тривалих, взаємовигідних партнерських відносин [15, С. 68]. Хоча дане визначення автор сформулював відносно сфери послуг, воно є універсальним і може бути застосовано до маркетингу взаємовідносин в будь-якій іншій сфері.

Незважаючи на різноманітне трактування сутності концепції маркетингу взаємовідносин, можна виокремити принципи даної концепції, які вдображені в переважній більшості визначень:

- співробітництво та кооперація між виробниками, постачальниками та споживачами продукції;

- взаємна вигода;

- орієнтація відносин на довготривалу перспективу;

- взаємодовіра;

- неперервність та стійкість взаємовідносин;

- чесність та порядність учасників співробітництва.

Концепція маркетингу в процесі своєї еволюції вийшла далеко за межі акту «купівлі-продажу», тепер головною її метою є не стільки привабити споживача, скільки його утримати. В практиці маркетингу відомо, що завоювання нового клієнта обходиться фірмі в шість разів дорожче, ніж організація повторних продажів існуючому покупцеві. Якщо ж клієнт залишився незадоволеним, то повторне залучення його уваги буде коштувати у 25 разів дорожче [16, С. 196].

Зростання популярності концепції маркетингу взаємовідносин обумовлено посиленням протиріч сучасного процесу глобалізації, яка з однієї сторони, породжує нові форми кооперації, а з іншої – агресивну, руйнівну конкуренцію. До того ж процеси стандартизації виробництва продукції, уніфікації послуг обумовили ситуацію, коли єдиним способом утримання споживача стає формування із ним особистих довгострокових відносин [16, С. 196], їх індивідуалізація та персоналіфікація.

В сучасному світі прагнення отримати якомога більший прибуток і якнайшвидше підштовхує суб'єктів бізнесового середовища застосовувати нечесні методи конкурентної боротьби, а іноді і кримінальні, зокрема шахрайство, або навіть фізичне усунення конкурентів, тим самим спотворюючи саму ідею конкуренції, перетворивши міжнародне конкурентне середовище на поле «війни всіх проти всіх». Проте такий підхід до конкуренції є безперспективним. Серед суб'єктів економічної діяльності поширюється розуміння того, що використовуючи нечесні методи

конкурентної боротьби можна швидко збагатитися, проте не надовго, адже партнер, який був ошуканий, ніколи вже не буде мати справу із тим хто його ошукав.

За цих умов партнерські відносини стають одним із найважливіших та найцінніших ресурсів підприємства, кластеру, регіону, держави оскільки забезпечують їм довгострокові вигоди.

Успіх маркетингу взаємовідносин залежить від того, як і в якій мірі вдається відповідати наступним вимогам:

а) інформаційне забезпечення: доступність, прозорість та ясність в комунікаціях – основа довготривалих партнерських взаємовідносин;

б) взаємодія: персональні контакти разом із професійною компетенцією та новими технологіями значно покращують діалог із різними цільовими групами;

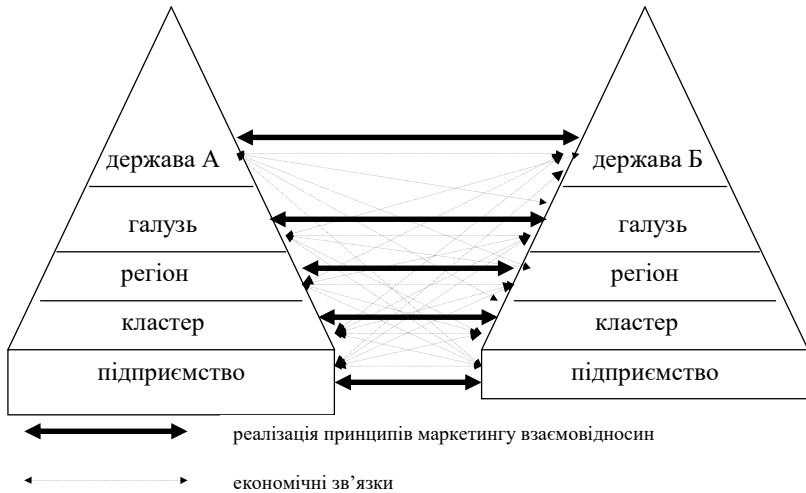
в) індивідуалізація: глибокі знання відносно властивостей, намірів та мотивів цільових груп дають змогу працювати з ними індивідуально та концептуально;

г) інвестиції: програма маркетингу взаємовідносин спричиняє витрати, які повинні розглядатися як довгострокові вкладення в успіх [17, С. 118-124].

Переважна більшість теоретичних підходів до визначення концепції маркетингу взаємовідносин в якості суб'єктів цих відносин розглядають споживачів (Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Мотина М., Корчунов Д., Примак Т.) або партнерів (Амблер Т., Столяров А.) [13, С. 101], в якості яких розглядаються окремі підприємства. Проте маркетинг взаємовідносин не обмежується діяльністю окремих підприємств, а має розглядатися як цілісна система партнерських відносин суб'єктів усіх рівнів, що беруть участь в економічній діяльності: підприємство, кластер, регіон, галузь, держава.

Ефективність побудови партнерських відносин кожного із суб'єктів економічної діяльності залежить від того, наскільки системно принципи маркетингу взаємовідносин будуть впроваджуватись на кожному із рівнів: державному, галузевому, регіональному, на рівні кластеру та підприємства (рис. 5.2).

Так, наприклад, окремому підприємству однієї країни неможливо побудувати довготривалі партнерські відносини із підприємством в іншій країні, якщо між цими двома країнами відбувається військовий, політичний конфлікт або ведуться торговельні війни, через що відсутня взаємодовіра між країнами – один з основних принципів маркетингу взаємовідносин. Або якщо промисловий кластер або галузь певної країни отримав негативний імідж на міжнародній арені, то окремим підприємствам даного кластеру / галузі довести свою благонадійність перед своїми закордонними партнерами буде важко. Ключову роль у впровадженні принципів маркетингу взаємовідносин на міжнародному рівні відіграють галузеві організації, які об'єднують підприємства тої чи іншої галузі певної країни чи регіону світу.



Авторська розробка

Рис. 5.2. Схема побудови маркетингу взаємовідносин між суб'єктами економічної діяльності різних рівнів

До основних задач галузевих організацій входить аналітична, статистична, інформаційна діяльність, а також координація діяльності в сфері розвитку виробництва і технологій в галузі. На міжнародному рівні галузеві організації забезпечують міжрегіональне галузеве співробітництво, відстоюючи національні галузеві інтереси перед світовою спільнотою, а також сприяючи виходу продукції національних виробників, або кластерів, до яких вони входять, на світові ринки.

Отже, принципи маркетингу взаємовідносин мають реалізовуватись комплексно на усіх рівнях.

### Заключний кейс

Компанія Nestlé в Україні в умовах пандемії в 2020 р. запровадила комплекс заходів соціальної відповідальності. Це зокрема такі заходи, як-то: впровадження підвищені заходи безпеки на усіх об'єктах, соціальний захист працівників – підвищено заробітну плату і забезпечено повні виплати, ефективні комунікації та підтримка прозорості.

Компанія АВ InBev Efes – мережа передових броварень в Україні – свою соціальну відповідальність реалізувала зокрема у боротьбі із пандемією: були закуплені апарати штучної вентиляції легень для лікарень в регіонах, де компанія здійснює свою діяльність (Харкові, Чернігові та Миколаїві), а також засоби індивідуального захисту лікарів, дезінфекторів для лікарень та соціальних установ. Крім того, разом із національною

мережею ресторанів Мафія компанія підтримала українських лікарів у Києві, Дніпрі, Чернігові та Харкові. В рамках соціальної ініціативи #ПідтримуюЛікарів було надано більше 11 тис. пляшок квасу «Село і люди», які були доставлені лікарям разом із горячими комплексними обідами.

За результатами Всеукраїнського рейтингу Асоціації платників податків України, яка об'єднує більше 3 000 підприємств, компанія SHABO, яка активно реалізує проекти соціальної відповідальності, отримала звання «Сумлінний платник податків – 2019». Серед головних критеріїв оцінювання: податкова дисципліна, повнота та своєчасність сплати податків та зборів, середня заробітна плата та кількість робочих місць на підприємстві, соціальний пакет роботодавця, благодійність, тощо.

(За матеріалами журналу «Власть денег». 2020. №7).

*Резюме до кейса:* В умовах кризи та невизначеності соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення. Підприємства, які планують свою діяльність на довгострокову перспективу, залучаються до вирішення соціальних проблем як своїх співробітників, так і регіону, в якому знаходиться підприємство, та країни в цілому, що є суттєвим чинником їх конкурентоспроможності на національному та міжнародних ринках

## Література до глави 5:

1. Єрмакова О.А. Підвищення конкурентоспроможності приморських регіонів України на основі кластерної моделі. Одеса: Фенікс, 2011. 221 с.
2. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці. К.: Логос, 2004. 848 с.
3. The Maritime Sector on Merseyside. Economic Impact Study. Final Report prepared by Fisher Associate. January 2007. 29 p. URL: <http://www.fisherassoc.co.uk/project.asp?c=65>.
4. Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains. World Economic Forum, 2014. 64 p.
5. Власов В.В., Джабурия Л.В., Белоус И.В., Левчук В.В. Винная дорога Одещини. Одеса: ННЦ «ІВіВ ім. В.С. Таїрова», 2009. 198 с.
6. Юдін М.А. Регуляторна політика держави у забезпеченні конкурентоспроможності енергозберігаючої машинобудівної продукції : монографія. Одеса: НАН України, Ін-т пробл. ринку и економ.-еколог. досл., 2011. 264 с.
7. Єрмакова О.А. Зовнішньоекономічна діяльність регіону: інституційні важелі вдосконалення: монографія. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. 312 с.
8. Гранатуров В.М., Кораблинова И.А. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебн. пособ. Одесса: ОНАС, 2016. 152 с.
9. Зантарая Т. Соціальні програми соціальної відповідальності бізнесу. Управління персоналом. 2007. № 11. С. 63–64.
10. Котлер Ф., Касілоне Дж.А. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності [пер з англ.]. К. : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. 208 с.

11. Саприкина М. Не вширь, но вглубь. Гвардия. Рейтинг социально ответственных компаний. апрель 2011. С. 8-11.
12. Global Reputation Pulse Study. Reputation Institute's. 2010. P.14. URL: <http://www.cordis.europa.eu>.
12. Захаркін О.О. Теоретичні основи адаптації ESG-критерію в інноваційно-інвестиційну діяльність підприємств. Інтелект XXI. 2015. №3. С. 47-55.
13. Мороз Л. А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату. Вісник національного університету «Львівська політехніка»: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2007. №605. С. 96-103.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [2-е изд.]. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
15. Федотова І.В. Система управління маркетингом взаємовідносин АТП зі споживачами послуг. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. 2008. №12. С. 66-75.
16. Артюхова Т. З. Сущность и особенности маркетинга взаимоотношений. Известия Томского политехнического университета. 2006. Т.309. №4. С. 196-199.
17. Бейкер М. Дж. Маркетинг — философия или функция? СПб.: Питер, 2002. 287 с.

## Глава 6

# ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Зміст:*

*6.1. Державна політика інноваційного розвитку: світовий досвід для України.*

*6.2. Принципи формування інноваційної політики в країнах Європейського Союзу.*

*6.3. Особливості інноваційної політики в країнах із перехідною економікою.*

### 6.1. Державна політика інноваційного розвитку: світовий досвід для України

Передумови розвитку економіки знань можна розглядати як частину загальних умов розвитку підприємництва (чи рамок умов). Від цих умов залежить діяльність не лише інноваційних підприємств, а усіх підприємств країни. До умов підприємницької діяльності відносять якість інститутів (тобто адміністративно-правові засади взаємовідносин фізичних осіб, підприємств та уряду), макроекономічну стабільність, функціонування товарного та фінансового ринків, ринку робочої сили. Шумпетер Й. у своїй роботі «Теорія економічного розвитку» [1] до вагомих рушійних сил економічної динаміки відніс творчі здібності підприємця та банківський ризик.

Ідея сприятливого інноваційного середовища розкривається в рамках концепції інноваційних мілью, (innovation milieu), що в перекладі з англійської означає «інноваційне середовище». Кембриджський словник дає наступне тлумачення слова «milieu» - люди, фізичні та соціальні умови та події, які створюють умови для певних дій або проживання [2]. Концепція інноваційних мілью ілюструє застосування соціального капіталу в інтересах інноваційного розвитку. Обидві концепції наголошують на перевагах соціальної взаємодії, заснованої на довірі, яка створює спільні цінності, зменшує ризик невизначеності, забезпечує підтримку, обумовлюючи взаємне навчання та покращення доступу до інформації. В цілому такі умови співробітництва є сприятливими для створення та розвитку інноваційних компаній.

Концепція інноваційних мілью аналізує взаємозв'язок сприятливого регіонального інституціонального середовища, представленого університетами, дослідними лабораторіями, громадськими організаціями, підприємствами та механізмами їх взаємодії, та позитивною динамікою розвитку регіону і появою нових інноваційних підприємств. В рамках даної концепції досліджується обмін інформацією та знаннями між різними

регіональними агентами, а наявність певного інституціонального забезпечення розглядається як необхідна передумова. Відомий дослідник інноваційного середовища Р. Камані дає наступне визначення інноваційним мілью: інноваційне мілью – набір чи складна мережа переважно неформальних соціальних відносин на обмеженому географічному просторі, які зазвичай визначають зовнішній імідж та специфічне внутрішнє уявлення та відчуття приналежності, що посилює локальну інноваційну спроможність через процеси синергії та колективного навчання [3, С. 3].

Інноваційні мілью мають три ключові характеристики: ефективні взаємовідносини між усіма акторами регіону; соціальні контакти, що сприяють процесу навчання; та імідж і відчуття приналежності.

Перша характеристика, яка полягає в ефективних взаємовідносинах між усіма акторами економічного розвитку регіону, обумовлена приналежністю цих акторів до певного регіону і територіальною близькістю один до одного. Дана близькість сприяє частим персональним контактам, формальному та неформальному співробітництву, зокрема і в сфері інновацій. Учасники таких мереж надихають один одного, вони можуть об'єднувати свої можливості та компетенції, які необхідні для створення нових технічних рішень, реалізовувати підприємницькі ідеї чи впроваджувати нові програми. Таким чином, інноваційні мілью виконують важливу функцію інноваційного розвитку, яка полягає в координації економічних змін та перегрупованні виробничих активів [4]. Проте важливою передумовою успішного функціонування регіональних інноваційних мілью є їх відкритість до зовнішніх потоків інформації з тим, щоб уникнути замкненості та збагачувати регіональні інформаційні потоки.

Друга характеристика інноваційних мілью полягає у встановленні соціальних контактів, що сприяють процесу навчання. За даною характеристикою концепція інноваційних мілью дуже близька до концепції регіону, що навчається. Обміни ідеями можливі в умовах довіри один до одного. Ефективне поєднання персональних професіональних та приватних взаємовідносин може забезпечити, наприклад, доступ до стратегічно важливої інформації, новин чи послуг, що обумовляють розвиток підприємства. Крім того, «бізнес друзі» дають один одному психологічну підтримку в процесі реалізації підприємницьких інноваційних рішень, яка полягає у мотивації, заохоченні та визнанні. В той же час, така атмосфера довіри потребує часу та не може бути створена штучно.

Регіональний імідж та відчуття приналежності, третя характеристика інноваційних мілью, часто застосовується в регіональному маркетингу та для позиціонування регіону на міжнародній арені. Відчуття приналежності акторів визначає просторові кордони мілью, чого не забезпечують соціальні мережі [4]. Відчуття приналежності в рамках мілью виконує важливу функцію щодо гармонізації інтересів та знань агентів в напрямку досягнення спільних цілей регіонального розвитку. Так, наприклад, такою ціллю може стати реструктуризація економіки регіону в умовах промислової кризи [5].

У широкому розумінні інноваційне середовище (інноваційне мільо) - соціально-економічні, організаційні, інституціональні та інші умови для інноваційного розвитку.

Формування сприятливого інноваційного середовища є однією з основних задач регіональної інноваційної політики. Адже, місцеві органи влади самостійно не зможуть створити регіональну економіку, орієнтовану на інновації, але вони можуть створити умови, що сприятимуть її зростанню, можуть сприяти формуванню передумов для встановлення партнерських відносин, усунення інституціональних та культурних бар'єрів, що перешкоджають інноваційній діяльності основних учасників: підприємців, університетів та науково-дослідних центрів, інвесторів та венчурних посередників [6, С. 57-58].

Глобальні дослідження в сфері інновацій констатують, що інновації є ключовим драйвером економічного розвитку [7]. Кожна країна має свої особливості інноваційного розвитку, а отже й інноваційної політики. Україна як держава із потужним інноваційним потенціалом має враховувати загальносвітові тенденції розвитку інноваційної сфери та шукати прийнятні механізми та інструменти, відповіді на пов'язані із цим виклики. Визначення глобальних тенденцій в сфері інноваційної політики забезпечить краще розуміння джерел розвитку, конкурентоспроможності та створення робочих місць.

Узагальнюючи висновки експертів Глобального інноваційного індексу, можна визначити наступні особливості інноваційного розвитку країн двох найбільших класифікаційних груп – розвинутих країн та країн, що розвиваються. Група країн, що розвиваються, є дуже гетерогенною, оскільки включає до себе нові індустріальні країни, які наближаються за багатьма соціально-економічними показниками до розвинутих країн; країни із транзитивною економікою; та найменш розвинуті країни. На протязі багатьох десятиліть економісти зазначали, що розвинуті країни створюють інновації, а країни, що розвиваються, отримують ці інновації через прямі іноземні інвестиції, ліцензування та інші форми технологічного трансферу, чи просто купуючи продукцію. Але зараз – через розвиток Інтернету, зростаючого доступу до світових центрів знань, поглиблення глобальних ланцюгів постачань, зниження витратності інноваційного процесу в цілому – зростає визнання того, що інноваційними можуть бути, і повинні бути, усі нації.

Одним із найбільш масштабних та відкритих досліджень стану інноваційної діяльності в країнах світу є щорічне дослідження «Глобальний інноваційний індекс» (Global Innovation Index). Дане щорічне дослідження здійснюється консорціумом Корнельського університету (США), Школи бізнесу INSEAD (Франція) і Всесвітньої організації інтелектуальної власності. Моніторинг результативності інноваційної політики є необхідним для того, щоб розуміти чи є політика ефективною і як вона може бути покращена. Для цього уряди мають володіти надійною сучасною статистичною інформацією, оскільки від її якості залежить ефективність управлінських рішень. Перше статистичне дослідження щодо інноваційної



діяльності підприємств мало місце у 1980-х роках. На початку 1990-х років Європейська Комісія впровадила інноваційне дослідження країн-членів на постійній основі, яке здійснюється до сих пір, і яке надихнуло інші країни по всьому світу до аналогічної роботи над гармонізованими, порівнюваними показниками інноваційної діяльності. Проблемою проведення таких досліджень в країнах, що розвиваються, є високий відсоток неформальної (тіньової) економіки та неможливість дослідити підприємства даного сектору через те, що вони не є зареєстрованими.

За оцінкою Глобального інноваційного індексу в 2020 р. найбільш інноваційними країнами світу є Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія, Нідерланди, Данія, Фінляндія, Сінгапур, Німеччина, Республіка Корея. Україна в цьому рейтингу знаходиться на 45 місці [8].

Швейцарія очолює Глобальний інноваційний рейтинг протягом останніх шести років. У топ-25 найбільш інноваційних економік світу в 2020 році увійшли не лише країни Північної Америки (США та Канада) та європейські країни, але й країни Південно-Східної Азії, Східної Азії та Океанії (зокрема Австралія, Японія, Корея та Сінгапур) та Західної Азії (Ізраїль). За рівнем розвитку інновацій світ стає мультиполярним.

В умовах посилення глобалізації підприємства в країнах, що розвиваються, відчувають посилення тиску щодо постійного інноваційного розвитку. Відбувається посилення вимог міжнародних стандартів в міжнародній торгівлі та процесах створення доданої вартості. Конкурентоспроможність як компаній, так і країн залежить від їх спроможності бути інноваційними. В той же час, підприємства країн, що розвиваються, є дуже гетерогенними щодо інноваційності. В таких країнах, як Індія, Китай, Республіка Корея функціонують як компанії, які є технологічними лідерами, так і багато малих і середніх підприємств, які не є інноваційними та спираються на традиційні технології та низький рівень людського капіталу. Країни, що розвиваються, мають також суттєві відмінності в інституціональному та інфраструктурному середовищі. Підвищення продуктивності невеликих підприємств шляхом впровадження інновацій та кращих технологій буде мати суттєвий сукупний вплив на темп економічного розвитку країни, зайнятість, скорочення бідності та стійкий розвиток. Таким чином, зростає мотивація урядів цих країн до стимулювання інновацій та поширення існуючих знань. Для країн, що розвиваються, для стабільного розвитку недостатньо наздоганяючої політики та адаптації розроблених в розвинутих країнах технологій. Ці країни також мають інвестувати в інноваційну сферу, і державна підтримка є необхідною для стимулювання інвестицій.

В країнах, що розвиваються, та нових індустріальних країнах є розуміння важливості інновацій та інноваційна політика займає центральне місце в їх планах та стратегіях розвитку. Республіка Молдова, наприклад, затвердила Стратегію розвитку інновацій «Інновації для конкурентоспроможності» на період 2013-2020 рр. Дана стратегія ставить за мету стимулювання інновацій на підприємствах та у суспільстві в цілому.

Інший приклад, у В'єтнамі впроваджується політика розвитку національної інноваційної системи.

Нові індустріальні країни вбачають в інноваціях можливість вирішення соціальних проблем, що стоять перед ними, зокрема таких як забруднення навколишнього середовища, охорона здоров'я, бідність та безробіття. Для країни, що розвиваються, дуже важливі інновації в інтересах забезпечення інклюзивного зростання, тобто покращення життя бідного населення. Нові індустріальні країни мають підвищений попит на сільськогосподарські та біотехнологічні інновації, а також на дослідження в сфері боротьби із тропічними та інфекційними хворобами. Перед найменш розвинутими країнами стоїть задача розірвати порочне коло економічної відсталості: бідність в країні призводить до поганого харчування та охорони здоров'я в країні, населення через поганий стан здоров'я не здатне навчатись та працювати, виробництво не забезпечує економічне зростання країни, а це в свою чергу призводить до бідності населення.

Уряди в розвинутих країнах мають широкий вибір інструментів стимулювання підприємств до інвестування в науку та інновації. Ці інструменти включають до себе заходи прямої та непрямой підтримки наукових досліджень та інновацій, інституціональні інструменти, конкурентне фінансування, заходи стимулювання пропозиції та попиту на інновації. В Європі набір інструментів стимулювання інновацій є найбільш диверсифікованим: стимулювання інновацій відбувається як на національному рівні урядами країн-членів ЄС, так і на наднаціональному рівні Європейською комісією, яка сприяє розвитку науки та інновацій на підприємствах країн-членів ЄС та інших європейських країн.

Одним із напрямків розвитку інноваційної політики розвинутих країн є залучення споживачів до процесу розробки інновацій. Традиційна інноваційна політика розвинутих країн орієнтувалась на розвиток та комерціалізацію нових технологій. Успішність інноваційної політики вимірювалась обсягом інвестицій та технологічною віддачею від них. Країни, що розвиваються, ще не пройшли дану стадію інноваційного розвитку. Новітня інноваційна політика розвинутих країн сфокусована на задоволенні потреб споживачів і розвитку співробітництва між споживачами і розробниками інновацій.

Країни, що розвиваються, мають обмежений фіскальний простір, тому уряди мають в своєму арсеналі менший простір для маневрування. Обмежені надходження з податку на прибуток обумовлені великими масштабами неформальної (тіньової) економіки. Уряди країн, що розвиваються, на відміну від розвинутих країн, не мають значних фінансових можливостей для надання податкових кредитів, субсидій та інших видів підтримки науково-дослідної діяльності. В країнах, що розвиваються, підприємства розраховують переважно на свої власні можливості у впровадженні нових технологій. Замість власних інвестицій в науково-дослідні розробки підприємства в цих країнах надають перевагу міжнародному технологічному трансферу та впровадженню розроблених за кордоном технологій. Серед

різноманітних можливих каналів трансферу застосовується імпорт основних активів, субконтрактингові угоди, програми технічної допомоги, контракти технологічного лізингу, міжнародні стандарти сертифікації та залучення прямих зарубіжних інвестицій. Для успішного трансферу технологій необхідною є наявність відповідної технологічної спроможності: віднайти необхідну технологію, адаптувати її до місцевих умов, розвинути її виходячи із конкретних потреб підприємства, забезпечити відповідне навчання спеціалістів. Успішно розвиваючи свою технологічну спроможність підприємства відходять від адаптації імпортованих технологій до власної розробки технологій, як це мало місце в Республіці Корея, Тайвані, Китаї.

Для невеликих інноваційних підприємств, які не мають власних патентів, мають незначний досвід захисту прав інтелектуальної власності, більш привабливими є податкове стимулювання науково-дослідної діяльності, ніж форми прямої підтримки, такі як гранти або субсидії. Це пояснюється тим, що за умов податкового стимулювання підприємства отримують можливість інвестувати в інновації без підготовки грантових документів, які необхідні при прямих формах державної підтримки, а також зменшується ризик крадіжки інноваційних ідей.

Для країн, що розвиваються, важливим є не тільки ставити за мету збільшення фінансування науково-дослідної діяльності в країні, але й створювати сприятливе середовище для розвитку інновацій та дифузії знань, яке включає до себе такі складові, як:

- політична стабільність та відповідне інституціональне середовище;
- розвиток технічної та вищої освіти: в Уганді, наприклад, стипендіальні програми орієнтують студентів здобувати освіту за STEM-напрямами: наука (science), технології (technology), інженерія (engineering) та математика (math);
- розвиток основної інфраструктури: доступність до нових розробок сприяє дифузії інформації та знань, що може мати більший соціальний ефект, ніж створення нових знань;
- захист інтелектуальної власності;
- взаємодія між державними науковими установами та приватними підприємствами: інноваційна політика в країнах, що розвиваються, має бути багатоаспектною та охоплювати аспекти, пов'язані із освітньою політикою, промисловою політикою, політикою міжнародної торгівлі, інституціональними реформами. Маючи обмежені бюджетні можливості більшість країн стоїть перед вибором: до якої сфери здійснювати інвестиції та що обрати в якості розумної спеціалізації з тим, щоб максимально реалізувати свої ендегенні конкурентні переваги, втілені в людських та природних ресурсах. Ефективне співробітництво між міністерствами, а також державним та приватним секторами є надзвичайно важливим.

Сучасні дослідники Паділла-Перез та Гаудін Я. [10] визначили вісім наступних бар'єрів для інноваційної політики в Центральній Америці, проте вони є актуальними для усіх країн, що розвиваються: відсутність підтримки з боку найвищих ешелонів влади; інституціональна нестабільність та

відсутність довгострокового планування; недостатня підтримка з боку уряду; неефективність інститутів підтримки інновацій, зокрема таких як права на інтелектуальну власність та конкуренція; недостатня координація між державними інститутами та секторальними політиками; слабкі системи освіти; проблеми у фінансуванні науково-дослідної та інноваційної сфери; відсутність методики оцінки ефективності політики.

Узагальнюючи вивчений світовий досвід, експерти Глобального інноваційного індексу пропонують чотирьохрівневу піраміду впровадження інноваційної політики країни (рис. 6.1).

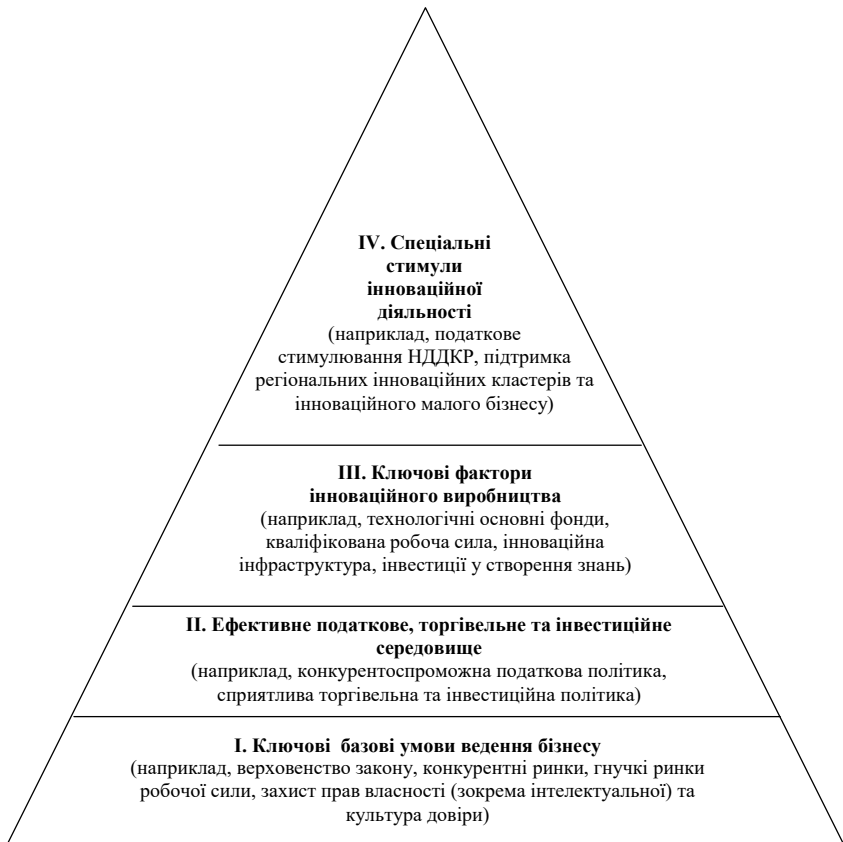


Рис. 6.1. Чотирьохрівнева піраміда впровадження інноваційної політики країни  
Джерело: [7, С. 96]

Перший рівень представлений базовими умовами ведення бізнесу в країні, верховенством права, конкурентними ринками, гнучкими ринками робочої сили, ефективним захистом прав власності (зокрема інтелектуальної) та культурою довіри. Без цих ключових компонентів навіть досконала інноваційна та промислова політика не працюватимуть.

Наступний рівень включає до себе ефективне податкове, торгівельне та інвестиційне середовище. Дане середовище повинно стимулювати торгівлю та прямі іноземні інвестиції.

Третій рівень передбачає забезпечення інноваційного виробництва необхідними факторами – технологічними основними фондами, кваліфікованою робочою силою, інноваційною інфраструктурою.

Проте навіть цих трьох рівнів недостатньо, вони лише забезпечують включення до інноваційного процесу, проте успіх забезпечує четвертий рівень – ефективно розроблені стимули інноваційної діяльності із врахуванням конкурентних переваг та недоліків країни. Інноваційна політика включає до себе такі інструменти, як податкове стимулювання досліджень і розробок, підтримка регіональних інноваційних кластерів та інноваційного малого бізнесу. Частіше країни фокусуються лише на найвищому рівні піраміди, оскільки його інструменти неважко впровадити та вони, як правило, не викликають спротиву. В той же час, забезпечення 1-3 рівнів піраміди є набагато складнішим, оскільки зачіпаються вкорінені інтереси в державному та приватному секторах.

Отже, створення сприятливої інноваційної системи стало ключовим фактором успіху країн в глобальній інноваційній економіці [7, С. 81-96].

Узагальнюючи вищенаведене, слід відмітити, що кожна країна повинна шукати свій шлях інноваційного розвитку, спираючись на свій потенціал та стратегічні цілі. Чотириохривнева піраміда впровадження інноваційної політики країни, яка передбачає не лише стимулювання інноваційної діяльності, але й розвиток базових умов ведення бізнесу, створення сприятливого конкурентного середовища, розвиток ключових факторів інноваційного виробництва, довела свою дієвість в країнах-лідерах інноваційного розвитку. Проблемою інноваційного розвитку більшості країн, що розвиваються, в тому числі і України, є нерозвинуте інституціональне середовище, що є наслідком побудови інноваційної політики лише на стимулюванні інноваційної діяльності без розвитку інших складових чотириохривневої піраміди. Національна інноваційна система, розбудована за чотирма вищерозглянутими рівнями інноваційної політики, є готовою до ефективною інтеграції в глобальний простір, що, в свою чергу, забезпечує країні конкурентні переваги та є стимулом до розвитку.

## 6.2. Принципи формування інноваційної політики в країнах Європейського Союзу

Успіхи регіонів країн Європейського Союзу (ЄС) в сфері інноваційного розвитку підтверджують дієвість їх інноваційної політики. Так, у глобальному інноваційному рейтингу - The Global Innovation Index - в 2020 році сім з десяти найбільш інноваційних країн світу є європейськими країнами (Швейцарія – 1 місце, Швеція – 2, Велика Британія – 4, Нідерланди – 5, Данія – 6, Фінляндія – 7, Німеччина - 9) [8].

Україна знаходиться на початковому етапі формування інноваційної політики, а тому дослідження досвіду європейських країн, успішність інноваційної політики яких сприяла їх інноваційному зростанню, набуває особливої актуальності.

В Європейському Союзі в сфері інноваційної політики відбулося переміщення акцентів від наукового та технологічного фокусування до широкої соціально-економічної політики, яка включає великий спектр діяльності, націленої на нові шляхи створення економічної та соціальної цінності. Основна мета інноваційної політики в цьому контексті – надати підтримку інноваційній діяльності для досягнення більш високої продуктивності та конкурентоспроможності міста, регіону чи країни.

Основоположним документом ЄС в сфері інноваційної політики є «Зелена книга інновацій», видана у 1995 р. [11]. В документі підкреслюється необхідність переміщення акценту в науково-технологічному розвитку зі сфери створення знань у сферу їх застосування. Фактично даний документ започаткував формування Європейської інноваційної системи.

В 2000 р. Європейською Комісією було запропоновано новий стратегічний документ - «Інноваційна політика: сучасні підходи в контексті Лісабонської стратегії» [12], де виокремлено наступні пріоритети:

- покращення інноваційного середовища шляхом посилення інноваційної складової усіх напрямків національних політик та їх інтеграції - об'єднання наукової, промислової, економічної, регіональної та соціальної політики в інноваційну;

- стимулювання ринкового попиту на інновації;
- стимулювання інновацій в державному секторі;
- впровадження нової стратегії стимулювання інновацій: збільшення витрат на науку та інновації, створення єдиного наукового та інноваційного загальноєвропейського простору, розширення горизонтальної та вертикальної координації інноваційної політики;

- посилення регіональної інноваційної політики.

Науково-технічна політика ЄС реалізується через здійснення рамкових програм з 1984 р., в яких сформовані пріоритетні напрями та визначені обсяги фінансування.

Стратегією Європейського Союзу «Європа-2020. Стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання» в одному з семи її пріоритетних напрямів, який отримав назву «Інноваційний Союз», передбачено суттєво поліпшити

умови та можливості фінансування досліджень та інновацій для забезпечення гарантій впровадження в реальну практику наукових ідей і розробок. Фінансовим механізмом реалізації даної цільової ініціативи, починаючи від січня 2014 р., стала Рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт-2020», бюджет якої упродовж 2014-2020 рр. складає близько 80 млрд. євро.

Сучасна основна задача, яка стоїть перед Європейським Союзом в сфері розвитку науки, полягає в необхідності побудови єдиного наукового простору на основі мережевих консорціумів. Згідно зі Стратегією «Європейського дослідницького простору» до процесу формування спільного інноваційного простору можуть долучатися не лише члени ЄС, а й держави, які підписали Угоди про науково-технічне співробітництво з ЄС, зокрема і Україна.

Огляд основних документів Європейського Союзу, які формують засади регіональної інноваційної політики представлено в таблиці 6.1.

Узагальнюючи існуючу законодавчу базу та аналітичні дослідження в сфері інноваційної політики ЄС, можна виокремити наступні принципи формування інноваційної політики ЄС:

1) Трьохрівневе (багаторівневе) управління регіональною інноваційною діяльністю: інноваційна політика регіонів - регіональний компонент національної інноваційної політики - наднаціональна інноваційна політика ЄС.

Прерогативою наднаціональних структур ЄС є реалізація функції пом'якшення диспропорцій технологічного регіонального розвитку. Основну роль у цьому процесі відіграють мережі інноваційних регіонів і центрів з поширення інновацій [13, С. 710-711]. На національному рівні зазвичай вирашуються питання, пов'язані з діяльністю університетів, спеціалізованих науково-дослідних організацій, фінансування досліджень, розробок та інновацій, а також визначення національних цілей і пріоритетів. Наприклад, у Німеччині діє Стратегія високих технологій 2020 р., у Чеській Республіці – Національна політика досліджень, розробок та інновацій на 2009-2015 рр.

Національний уряд відіграє домінуючу роль у сфері проведення фундаментальних досліджень та підготовці наукових кадрів, тоді як регіони концентруються на інтелектуалізації виробничих відносин, впровадженні інноваційних продуктів у промисловість та їх комерціалізації. До регіональної компетенції в більшості випадків належить формування початкових та середніх рівнів освіти, створення бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, центрів трансферу технологій, і з недавнього часу – кластерна політика (політика формування кластерів). Глобальна тенденція – пріоритетною метою територій є не привабити те чи інше підприємство, як це було колись у часи гонитви за промисловими заводами та фабриками, а створити сприятливе середовище для розвитку інноваційних підприємств.

Прикладами регіональних стратегій можуть слугувати Регіональна інноваційна стратегія Нижньої Силезії (Польща), Регіональна інноваційна стратегія Південної Моравії (Чеська Республіка), Інноваційна стратегія

Стокгольмського регіону (Швеція), Інноваційна стратегія Тамперського регіону (Фінляндія), свої регіональні стратегії мають регіони Великої Британії – Східний Мідленд, Уельс, Шотландія та багато інших.

Таблиця 6.1

**Огляд основних документів Європейського Союзу,  
які формують засади регіональної інноваційної політики**

	<b>Документ</b>	<b>Основна ідея</b>
1.	Зелена книга інновацій (1995)	- формування Європейської інноваційної системи
2.	«Інноваційна політика: сучасні підходи в контексті Лісабонської стратегії» (2000)	- покращення інноваційного середовища; - стимулювання ринкового попиту на інновації; - стимулювання інновацій в державному секторі; - розширення горизонтальної та вертикальної координації інноваційної політики; - посилення регіональної інноваційної політики
3.	«Європа-2020. Стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання»	- створення європейського інноваційного союзу
4.	Рамкові програми (1984-2020):	- визначають обсяги фінансування пріоритетних напрямків
	- Сьома Рамкова програма (2007-2013)	- створення технологічних платформ на основі визначених тематичних пріоритетів (в 2013 р. прийнято Стратегію розвитку європейських технологічних платформ: ЕТР 2020)
	- Рамкова програма з конкурентоспроможності та інновацій 2007-2013	- підвищення конкурентоспроможності європейської промисловості, зокрема малого та середнього бізнесу; - подолання нетехнологічних бар'єрів в сфері інновацій, зокрема розвиток інформаційного середовища
	- «Горизонт-2020» (2014-2020) рамкова програма з досліджень та інновацій	- побудова єдиного наукового європейського простору на основі мережових консорціумів

*Джерело: розроблено авторами за даними відповідних європейських документів*

Узагальнюючи досвід регіональної інноваційної політики країн ЄС можна зазначити, що вона здійснюється на традиційних для ЄС принципах субсидіарності (вищі владні структури вирішують питання, які не в змозі вирішити нижчі структури) та децентралізації (передача повноважень від



національного на регіональний та/або місцевий рівень). Крім цього, розподіл компетенції та відповідальності між рівнями управління можна пояснити різними ступенями політичної автономії регіонів Європи у питаннях проєктування, фінансування, адміністрування та реалізації політики, що зумовлено різними конституційними укладами країн.

В сучасному глобалізованому світі знижується можливість управління інноваційними процесами на національному рівні. Регіональний аспект стає все більш важливим в інноваційних процесах. Національні кордони в інноваційних процесах нівелюються, оскільки транснаціональні корпорації розривають ланцюги доданої вартості на окремі функції і розміщують їх там, де знаходяться локальні переваги.

Розробка стратегій потребує досягнення консенсусу локальних учасників інноваційного процесу, чіткого розуміння потреб регіонів і визначення пріоритетів розвитку. Наявність стратегії інноваційного розвитку стала обов'язковою передумовою отримання регіонами фінансування на інноваційні проєкти зі структурних фондів ЄС.

2) Розумна спеціалізація регіонів: в останні роки в країнах ЄС впроваджуються регіональні інноваційні стратегії нового покоління - стратегії розумної спеціалізації (Smart Specialization Strategies, S3). Дані стратегії поєднують інновацію зі специфічними перевагами регіональної економіки. Розумна спеціалізація має відношення до створення унікальних активів і компетенцій, заснованих на регіональній специфіці, одночасно концентруючи обмежені людські та фінансові ресурси в декількох глобально конкурентоспроможних галузях, досягаючи тим самим синергізму інноваційно-інвестиційної діяльності. Стратегії розумної спеціалізації впроваджуються не тільки в європейських країнах, але й в Сінгапурі, В'єтнамі, Чилі та ін. Сінгапур, наприклад, планує збільшити обсяг фінансування досліджень і розробок в галузі наук про життя (life science), екологічно чистих технологій і цифрової медіа. При цьому надаються різноманітні пільги (податкові, доступ до надсучасної інфраструктури, навчання, гранти для проведення досліджень і розробок) для залучення компаній, зацікавлених у проведенні досліджень та практичному впровадженні інновацій у визначених галузях [14].

3) Міжсекторність інноваційної політики: сутність такої політики полягає в створенні інноваційного рівноправного партнерства державної влади, бізнесу, інституцій знань (науково-дослідних інститутів, університетів) – так званої «потрійної спіралі» (triple helix). Останнім часом все частіше застосовується поняття «четверної спіралі», коли системна взаємодія включає ще й споживачів інновацій, які представляють ринковий попит на інноваційну продукцію і можуть активно залучатися до інноваційного процесу [15].

Міжсекторне та міжрегіональне співробітництво потребує наявності соціального капіталу, який характеризується ефективними комунікаціями та високим рівнем довіри між усіма стейкхолдерами інноваційного розвитку. У свою чергу, міжсекторне та міжрегіональне співробітництво в інноваційній

сфері є необхідним для забезпечення дифузії інновацій [16] і подолання існуючих регіональних диспропорцій в темпах інноваційного розвитку.

4) Системність: політика зростання та інновацій за своєю природою повинна бути горизонтальною, тобто повинна стосуватися всіх сфер, які впливають на інновації. Це скоріше політики для інновацій, а не окрема інноваційна політика. Існує необхідність спільного планування заходів в системі освіти, науки та інновацій з метою уникнення недоліків у цих сферах. Недостатня координація цих сфер може стати суттєвою перешкодою на шляху інноваційного розвитку. Наприклад, амбітним інноваційним стратегіям може зашкодити нестача добре навчених дослідників, оскільки політику не було скоординовано зі зрушеннями в освітній сфері. Існує багато підтвержень впливу вказаних сфер політики на конкурентоспроможність або зростання продуктивності праці. Водночас, для ілюстрації цікаво розглянути деякі приклади:

- При збільшенні фінансування на науку та дослідження попит на освіту і, зокрема, на професійну освіту суттєво зростатиме. Простий розрахунок з використанням поточного співвідношення між витратами на науку та дослідження і кількістю працівників, зайнятих у науковій сфері, свідчить, що для досягнення мети фінансування науки в розмірі 3% ВВП необхідно додатково залучити 700 000 дослідників. Без збільшення кількості осіб з вищою освітою, залучених у науковій сфері, збільшення витрат на науку та дослідження призведе до простого зростання зарплат вже працюючих дослідників.

- Збільшення витрат на вищу освіту на 1 тис. дол. США на одну особу спричинить приріст річних темпів зростання у країні, що входить до групи технологічних лідерів, приблизно на 0,27 відсоткових пункти, в той час як інвестування такої ж суми у країну, яка не належить до лідируючих, збільшує темпи зростання лише на 0,1 відсоткових пункти [17, С. 4-9].

5) Унікальність: єдиного підходу до формування інноваційної політики країн та їх регіонів не існує. Інноваційна політика повинна відповідати рівню розвитку країни та враховувати її особливості. Копіювання успішних політик інших країн скоріш за все призведе до неефективного використання ресурсів. Необхідно вчитись на прикладі розвинених країн, проте розробляти і запроваджувати стратегії, що відповідають рівню розвитку конкретної країни.

### **6.3. Особливості інноваційної політики в країнах із перехідною економікою**

Експертами Європейського банку реконструкції і розвитку щорічно публікується доповідь про стан перехідного процесу в транзитивних економіках. Так у Доповіді про перехідний процес за 2013 рік було відмічено, що темпи вирівнювання рівнів доходу і життя в країнах з перехідною економікою та економічно розвинених країнах в останні роки

різко сповільнилися, а в деяких випадках цей процес і зовсім зупинився. Було зроблено висновок про те, що таке уповільнення темпів пояснюється тенденціями в загальній продуктивності факторів виробництва, тобто ефективності поєднання капіталу, праці, землі і людського капіталу.

На початку перехідного процесу для країн в регіоні операцій ЄБРР були характерні, як правило, досить низькі рівні сукупної факторної продуктивності, що було наслідком неефективного розподілу ресурсів в умовах централізованого планування. З переходом до більш ефективного перерозподілу факторів виробництва сукупна факторна продуктивність спочатку зростала стрімкими темпами. Однак до початку світової фінансової кризи продуктивність в регіоні досягла рівнів, які спостерігалися і на інших ринках з аналогічними показниками доходу. Це вказує на те, що більшість легких варіантів на даний момент вже використано. Подальше підвищення продуктивності необхідно забезпечувати за рахунок структурних змін в економіці таких країн - іншими словами, за рахунок змін у структурі їх економіки і в їх економічних інститутах, а також в таких сферах, як реформаторська політика і розвиток людського капіталу [18, С. 69].

В Дослідженні про перехідний процес за 2015-2016 роки головним напрямком подальшого розвитку було визначено відновлення рівноваги у фінансах, які є необхідними для інвестування, кредитування малих та середніх підприємств (МСП), в тому числі інноваційних. Серед ключових тенденцій в Доповіді визначено наступні:

1) Відновлення фінансової рівноваги та стимулювання інвестицій. До початку фінансової кризи в регіоні спостерігався кредитний бум, який супроводжувався нарощуванням обсягів інвестицій і прискоренням економічного зростання. Проте наслідком цього стали значні зовнішні дисбаланси, які фінансувались за рахунок імпорту капіталу. З кризою зовнішнє фінансування різко скоротилося в міру скорочення припливу коштів з-за кордону і виведення з регіону фінансів міжнародних банків. Після багатьох років низьких інвестицій (порівняно з обсягами капіталовкладень в інших, схожих за рядом характеристик, країнах), в регіоні виник «інвестиційний дефіцит», для покриття якого знадобляться додатково близько 75 млрд. дол. США на рік.

Незважаючи на зниження інвестиційної активності і гостру нестачу кредитів, з якою стикаються компанії багатьох країн, загальний рівень заборгованості в регіоні (що виражається сумою державного і приватного боргу, як внутрішнього, так і зовнішнього) продовжує зростати практично докризовими темпами. З 2007 р. він збільшився на 25 процентних пунктів ВВП, досягнувши в 2014 р. 123% від обсягу валового внутрішнього продукту. Цьому сприяли істотне уповільнення зростання номінального ВВП, подорожчання значної частини боргу, номінованої в іноземних валютах, значне зростання державного боргу в результаті післякризових заходів стимулювання економіки і важкий тягар неповернених кредитів на балансах банків. Незважаючи на таке збільшення сумарної заборгованості, в економіці деяких країн - особливо держав Центральної Європи, Балтії та

Південно-Східної Європи - співвідношення внутрішнього боргу підприємств до ВВП залишається нижче рівнів, яких можна було очікувати виходячи з величини їхнього доходу на душу населення, міцності їх економічних інститутів, а також інших економічних параметрів. Однак в інших країнах можливості для нарощення кредитної маси, судячи з усього, більш обмежені. Задоволення великих інвестиційних потреб регіону потребує подальших зусиль з відновлення рівноваги в фінансових системах. Подальше зрушення в бік фінансування в місцевих валютах може сприяти зниженню кредитного ризику і поліпшенню перспектив обслуговування боргу. У більш широкому плані активізація використання фондових інструментів, заходи щодо стимулювання накопичення та диверсифікація зарубіжних джерел фінансування могли б підвищити стійкість фінансової сфери, створити основу для інвестицій і знову оживити процес зближення рівнів доходу.

2) Малий бізнес та нестача кредитів. Доступ до кредитів виявився найбільш ускладненим там, де скоротився приплив міжбанківських позик з-за кордону, зменшилися обсяги залучення капіталу і / або знизилася співвідношення власних і позикових коштів банків. У середині країн певну роль відіграє також структура банківського ринку. Аналіз показує, що МСП, які мають вибір між декількома банківськими установами в своєму населеному пункті, зазвичай надають перевагу кредитам в здорових з фінансової точки зору банках. В той же час, позичальниками враховується не лише фінансові аспекти, але й організаційні та інституціональні: опитування підприємств показують, що багато МСП не звертаються за кредитами саме через довгі та обтяжливі формальності.

Банки можуть сприяти більш широкому кредитуванню МСП, додатково спрощуючи процедури оформлення кредитів.

3) Прямі інвестиції як джерело росту. В останні два десятиліття сектор фондів прямих інвестицій у всьому регіоні з перехідною економікою стабільно зростає як за обсягом активів, так і за їх впливом на економіку країн. Однак капіталовкладення фондів прямих інвестицій до сих пір недостатньо використовуються компаніями регіону ЄБРР в якості зовнішнього джерела фінансування. У докризовий період на частку регіону ЄБРР припадало близько однієї п'ятої сукупного обсягу вкладень фондів прямих інвестицій в країнах з транзитивною економікою. Зараз ця частка становить менше однієї десятої.

Мляве економічне зростання в державах регіону негативно відобразилось на прибутковості інвестицій. Інвестиційні стратегії фондів прямих інвестицій також змінилися під впливом згорання транскордонного кредитування материнськими банками своїх філій в регіоні та наступним за цим звуженням кредитного ринку. Використання позикових коштів в операціях приватних інвесторів, що є поширеним засобом підвищення прибутковості капіталовкладень в економічно розвинених країнах, в регіоні з перехідною економікою ніколи не практикувалося настільки широко, а після світової фінансової кризи стало ще більш рідкісним явищем.

Обсяг коштів, що залишаються в розпорядженні пайових інвестиційних фондів у всьому світі, оцінюється в 1 трлн. дол. США. Більш відкритий підхід до розвитку зовнішніх зв'язків і посилення уваги до інновацій могли б допомогти компаніям регіону ЄБРР залучити більш вагому частку цих коштів. Орієнтація на експорт дозволяє компаніям розширювати ринки збуту, що особливо актуально при обмеженому внутрішньому попиті. Що стосується інноваційної активності, то вона сприяє залученню венчурного капіталу, за обсягами якого країни регіону відстають від інших ринків, що розвиваються.

Інвестиції пайових фондів у підприємства регіону з перехідною економікою позитивно діють на рівень зайнятості, обсяги капіталовкладень та продуктивність. Це, в свою чергу, підвищує прибутковість інвестицій і збільшує прибуток у порівнянні з компаніями, в яких інвестиційні фонди не беруть участь. Крім того, існуючі результати дозволяють припустити, що зростання вкладень в основні засоби, що фінансуються за участю інвестиційних фондів, сприяють створенню робочих місць - тоді як в економічно розвинених країнах такої кореляції зазвичай не спостерігається, оскільки інвестиційні фонди в цих країнах, як правило, віддають перевагу зрілим компаніям, найчастіше з метою скорочення витрат і кадрової реструктуризації.

Число наявних в регіоні компаній з перспективами зростання і потенціалом залучення інвестиційних фондів більш ніж в 10 разів перевищує кількість компаній, які залучили такі інвестиції за останні роки.

Уряди країн можуть сприяти цьому, посилюючи захист міноритарних акціонерів, удосконалюючи корпоративне управління та сприяючи становленню ринків акціонерного капіталу. При цьому розширенню доступу до прямих інвестицій сприяло б створення спеціалізованих фондових бірж для МСП, що відрізняються зниженим рівнем фінансових витрат і адміністративного навантаження для підприємств, що котируються на біржі. Останнє також могло б збільшити інвестиційну привабливість МСП для фондів прямих інвестицій, покращуючи перспективи виходу з компаній шляхом реалізації своїх пакетів акцій за вищими котируваннями.

4) Макроекономічні умови та структурні реформи. Економічні перспективи регіону з перехідною економікою постали в новому світлі через істотне зниження цін на нафту, зростання геополітичної невизначеності і запуску програми кількісного пом'якшення в Єврозоні.

Хоча політична і економічна ситуація в транзитивних країнах залишається складною, перспективи ринкових реформ покращилися. У багатьох секторах і країнах відкриваються можливості для перетворень, здатних наблизити господарські структури та інститути до стандартів розвинутої ринкової економіки. Багато що було зроблено для вдосконалення інфраструктури в умовах, коли дефіцит фінансових ресурсів змушує уряди все більше усвідомлювати вигоди залучення приватного сектора до розвитку і обслуговування транспортних комунікацій і муніципального господарства. Однак в аспекті дбайливого використання природних ресурсів та широкого

розподілу результатів економічного зростання багатьох країн з перехідною економікою, як і раніше, відстають від передових рубежів [19, С. 4-6].

Підсумовуючи вищенаведене, слід відмітити таке. В транзитивних економіках існує значний потенціал невикористаних можливостей для МСП, зокрема в аспекті залучення прямих інвестицій, коштів інвестиційних фондів, в тому числі венчурного капіталу. Задіяти даний потенціал можуть такі заходи, як відновлення рівноваги фінансових систем, покращення організаційних та інституціональних аспектів кредитування, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, підвищення інноваційної активності, створення спеціалізованих фондових бірж для малих і середніх підприємств.

Дослідження показують, що країни, що знаходяться на різних стадіях розвитку, розрізняються за своєю здатністю використовувати наявні знання та генерувати нові. Ця здатність залежить від якості інститутів, макроекономічної стабільності і функціонування товарних, трудових і фінансових ринків. Вона також визначається конкретними умовами, що дозволяють країнам ефективно отримувати і освоювати існуючі технології, а також створювати нові. Транзитивні країни конкурентно програють економічно розвинутих країнам за потенціалом інноваційного розвитку, зокрема за такими факторами, як креативність, якість науково-дослідних інститутів, доступність венчурного капіталу. Конкурентною перевагою транзитивних країн залишаються поки що наукові та інженерні кадри, переважно цей потенціал було створено ще за радянських часів. Транзитивні країни не використовують в достатній мірі потенціал інформаційно-комунікаційних технологій в інтересах прискорення інноваційного розвитку. У країнах з перехідною економікою існують порівняно непогані можливості доступу до технологій, але в тому, що стосується їх освоєння і самостійної розробки, ці країни відстають від економічно розвинених країн і від багатьох інших країн, що розвиваються.

Згідно із методикою Європейського банку реконструкції і розвитку транзитивні країни розподіляються на 4 групи в залежності від способу отримання нового знання:

1) Країни із низькою інноваційною активністю. Країни цієї групи повільно переймають нові знання, переважно через невідповідність людського капіталу, лише незначна кількість компаній витрачає кошти на придбання чи розробку нових знань. До цієї групи віднесено такі країни, як Азербайджан, Албанію, Вірменію, Грузію та Узбекистан.

2) Країни, що діють за принципом «придбай», тобто за стратегією придбання нових знань. Компанії даної групи країн переважно купують технології, і частка підприємств, які здійснюють дослідження і розробки власними силами, залишається невеликою. До цієї групи країн віднесено Боснію і Герцеговину, Македонію, Угорщину, Казахстан, Киргизстан, Молдову, Монголію, Польщу, Сербію, Таджикистан, Туреччину, Україну і Чорногорію.

Відкритість економіки країни для прямих іноземних інвестицій та інших форм міжнародної кооперації є ключовими для надходження нових

ідей та технологій. Звичайно, спроможність використовувати нові знання та технології всередині країни залежить від багатьох факторів, серед яких: 1) кваліфікація робочої сили, 2) відповідні управлінські (менеджерські) навички; 3) вмотивованість бізнесу впроваджувати високотехнологічні процеси; 4) доступ до капіталу; 5) відповідне інституціональне середовище, сприятливе для розвитку технологій, особливо тих, які є критичними для країни.

Для України, як і для решти країн групи, актуальним є перехід від стадії «придбання» до стадії «розробки та придбання».

3) Країни, що діють за принципом «зроби сам і придбай», тобто за стратегією розробки і придбання нових знань. Підприємства в даній групі країн більш активно проводять власні дослідження і розробки в порівнянні із придбанням зовнішніх знань. Адаптація технологій до місцевих вимог буде більш ефективною якщо місцеві компанії мають власні науково-дослідні програми.

Найвищою стадією інноваційного розвитку є перехід до стратегії «розробки» інновацій, коли всередині країни розробляються нові процеси та продукти, особливо в секторах, де країна має конкурентні переваги.

4) Країни, що діють за принципом «зроби сам», тобто за стратегією розробки нових знань. Основний спосіб отримання нових знань підприємств даної групи країн – власні розробки. На цій стадії особливо важливим стає фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт як з державних, так і з приватних джерел. Вирішальне значення має також доступ до ринків, на яких є попит на нову продукцію, захист інтелектуальної власності, розвинуті фінансові інститути та інструменти в сфері інновацій, доступ до нових знань. Ізраїль є єдиною країною, де підприємства майже зовсім не застосовують принцип «придбай» і відносно велика частка фірм витрачає кошти на власні дослідження і розробки [18, С. 21].

З початку перехідного процесу ряд країн домогся успіхів у підвищенні інноваційної ємності свого експорту і доходу на душу населення. До числа таких країн належать Естонія, Угорщина, Латвія, Румунія, Словаччина і Єгипет. Примітною є відсутність випадків, коли інноваційна ємність експорту підвищилася без порівняного зростання середньодушового доходу. Разом з тим ряд інших країн залишається в невизначеному стані: виробництво зосереджено в менш інноваційномістких галузях, а рівні середньодушового доходу є невеликими. У цю групу країн входять Молдова і Україна, Йорданія і Марокко. У ряді країн спостерігалось стрімке зростання середньодушового доходу за відсутності підвищення інноваційної ємності їх експорту. До них відносяться експортери сировинних товарів (такі, як Азербайджан і Росія) і ряд інших країн (таких, як Білорусь). Перед цими країнами стоїть складне завдання збереження темпів зростання після припинення підвищення цін на сировинні товари і / або після того, як зростання рівнів доходу зведе нанівець їх конкурентні переваги на їх традиційних експортних ринках.

З іншого боку, кількість патентів, що видаються в Білорусі, Росії, Казахстані та Україні, є достатньо великою, проте ці країни досягнули менших успіхів в комерціалізації відповідних винаходів та у впровадженні існуючих технологій. Це може бути обумовлено тим, що в цих країнах значна частка (більше третини) патентів належить вузам та науково-дослідним інститутам (НДІ). За умови слабких взаємозв'язків вузів та НДІ із промисловістю та відсутності стимулів до комерціалізації своїх винаходів патенти сприяють підвищенню їх авторитету, а не росту інноваційності та продуктивності економіки [18, С. 25-34].

В дослідженні Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) «Інноваційна доповідь 2014: інновації в транзитивних економіках» представлено сприйняття інноваційної політики підприємницьким сектором, зокрема її цілей, пріоритетних напрямків, економічних та фінансових інструментів.

Серед найбільш важливих цілей інноваційної політики країн із транзитивною економікою виокремлюють (в порядку зменшення важливості): 1) зростання ролі державних науково-дослідних інститутів в інноваційному розвитку країни; 2) покращення бізнес середовища для інновацій; 3) підтримка науки та інновацій; 4) фінансова підтримка інновацій; 5) підвищення кваліфікації робочої сили; 6) покращення інноваційного потенціалу підприємств; 7) покращення комерціалізації академічних досліджень; 8) забезпечення дифузії інновацій та їх циркуляції через мережі та ринки (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Рейтинг цілей інноваційної політики за ступенем важливості для транзитивних економік  
Джерело: [20, С. 87]



Бачимо, що мета «покращення бізнес середовища» для інновацій займає вищі позиції, ніж мета «фінансова підтримка інновацій», що свідчить про важливу роль сприятливого бізнес середовища для бізнесу.

Серед найбільш пріоритетних напрямків інноваційної політики в транзитивних країнах (рис. 6.3) в дослідженні ЄБРР виокремлено інформаційно-комунікаційні послуги, енергетику, біотехнології, за ними йдуть екологія та харчова промисловість. При цьому, транзитивні країни виокремлюють, як правило, для себе декілька пріоритетних сфер, проте їх вибір не враховує особливості місцевих умов, існуючу структуру виробництва чи кваліфікацію наявного персоналу.

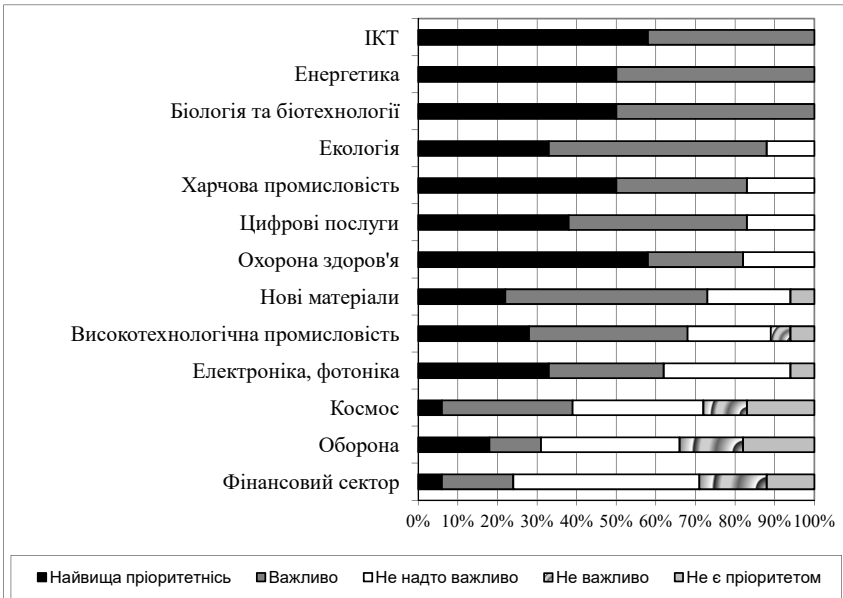


Рис. 6.3. Рейтинг пріоритетних напрямків інноваційної політики за ступенем важливості для транзитивних економік

Джерело: [20, С. 89]

У цьому ж дослідженні серед економічних та фінансових інструментів (рис. 6.4) в якості найбільш важливих виокремлено наступні: фінансування науково-дослідних розробок, підтримка трансферу технологій, стимулювання кооперації між наукою та бізнесом. Податкові стимули займають лише 7-му позицію в даному рейтингу, що свідчить на користь пріоритетності неподаткових інструментів.



Рис. 6.4. Рейтинг економічних та фінансових інструментів інноваційної політики за ступенем важливості для транзитивних економік  
Джерело: [20, С. 87]

Узагальнюючи дані дослідження, слід виокремити наступні ключові характеристики інноваційної політики країн із перехідною економікою:

1) Схожість інноваційної політики серед країн із транзитивною економікою, в той час як їх інноваційний потенціал є дуже різним. Це свідчить про невідповідність цілей та інструментів інноваційної політики специфічним потребам та можливостям цих країн. В той час, як інструменти і пріоритети інноваційної політики мають бути адаптовані до особливостей і можливостей кожної окремої країни, їх інноваційні системи бажано щоб наслідували приклад розвинутих країн.

2) Пріоритетність високотехнологічних інновацій. Інноваційна політика держав даного регіону найчастіше будується за зразком економічно розвинутих країн, де вона спрямована на розробку нових технологій. Спостерігається загальне прагнення до розвитку високотехнологічних галузей і збільшення внеску державних науково-дослідних організацій в інноваційні процеси за зразком Кремнієвої долини в США. Однак такий

уніфікований підхід не обов'язково є найкращим для багатьох країн з перехідною економікою. Оскільки ці країни поки не вийшли на передові рубежі науки і техніки, головним пріоритетом в їх політиці має бути нарощування здатності освоювати нові технології. Цього можна домогтися за рахунок більшої відкритості економіки, підвищення якості середньої та професійно-технічної освіти, вдосконалення управлінської практики і проведення політики пом'якшення обмежень в кредитній сфері. Для деяких країн найбільш перспективним може стати застосування новітніх технологій в середньо- та низькотехнологічних секторах, таких як харчова чи текстильна промисловість. І хоча їм рідко приділяється увага при розробці інноваційної політики, інноваційні рішення в цих секторах можуть принести значну віддачу.

3) Вертикальна інноваційна політика. Інноваційна політика, побудована за вертикальним принципом, може бути ефективною лише при наявності високих стандартів в сфері управління і тому може не підходити для багатьох країн із перехідною економікою. Для країн, які знаходяться на ранніх стадіях розвитку, особливу перевагу може забезпечити більш широкий підхід в масштабах цілих секторів. Інноваційний потенціал цих країн в будь-якій окремо взятій сфері занадто малий для того, щоб вони могли дозволити собі вузьку спеціалізацію із розрахунком на власні сили. Навпаки, одночасна підтримка цілого ряду секторів може дозволити країнам зміцнити свій загальний потенціал в сфері інновацій, щоб із часом посісти міцні конкурентні позиції за окремими напрямками.

У разі застосування вертикального підходу до підтримки інноваційних секторів чи підприємств шляхом надання пільг чи субсидій, експерти ЄБРР пропонують ряд заходів, які дозволять звести до мінімуму можливі ризики та підвищити ефективність такої політики. По-перше, для максимального обмеження можливостей отримання підприємствами та посадовими особами неекономічної вигоди цільова підтримка окремих секторів чи підприємств «зверху» повинна базуватись на чітких критеріях відбору. До таких критеріїв відносяться потенціальна віддача в масштабах усієї економіки та рівень конкуренції в даному секторі. Коли обираються декілька секторів в якості пріоритетних та їм надаються преференції за умов відсутності прозорості, чітких критеріїв інноваційності, відповідних інститутів, то це призводить до зловживання преференціями вертикальної політики. В країнах-членах ЄС підтримка інновацій зазвичай носить характер державної допомоги та супроводжується жорсткими процедурами нагляду та звітності.

По-друге, вертикальна підтримка повинна доповнюватись горизонтальними заходами, наприклад покращенням ділового клімату, підвищенням ефективності товарних ринків та ринків робочої сили, залученням інвестицій в сферу освіти та професійно-технічної підготовки. Такі заходи створюють передумови для росту продуктивності відразу у всіх секторах, а не лише в пріоритетних. Ефективна горизонтальна політика, яка усуває перешкоди на шляху інновацій (включаючи корупцію, нестачу кваліфікованих кадрів, проблеми митного та торговельного режимів)

відповідає інтересам підприємств у всіх секторах, включаючи і ті, що вважаються пріоритетними. При цьому, така горизонтальна політика є необхідною умовою результативності вертикальної політики.

По-третє, політика вертикальної підтримки повинна передбачати ефективне залучення приватного сектору та спільне фінансування. Участь приватного сектору дозволяє отримати незалежну оцінку комерційної життєспроможності проєктів, які обираються для реалізації на пільгових умовах. Залучення приватного сектору також може сприяти зміцненню фінансованих державою програм в сфері освіти та професійної підготовки. Так, Естонська асоціація інформаційних технологій і телекомунікацій, що є галузевим об'єднанням, відіграє провідну роль у розвитку кластерів і розробці навчальних програм для середніх спеціальних навчальних закладів і університетів.

Залучення приватного сектора також може полегшувати країнам і регіонам впровадження так званої «розумної» спеціалізації. Замість орієнтації на цілі сектори, такі, як ІКТ або біотехнології, даний підхід передбачає стимулювання інвестицій в конкретну діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей, а не на зміцнення порівняльних переваг в існуючих або нових галузях. Прикладом може служити високоточне управління сільськогосподарським виробництвом з використанням комп'ютерів, систем супутникової навігації та дистанційних датчиків, що дозволяє стежити за максимально ефективним зростанням сільськогосподарських культур з урахуванням специфіки місцевих природних умов і приймати обґрунтовані рішення щодо норм висіву, застосування добрив і агрохімікатів. У сфері обробки продуктів харчування ІКТ можуть використовуватися для відстеження продукції на всіх етапах виробничого процесу з використанням штрих-кодів або радіочастотних ідентифікаторів, а також інших технічних засобів. Це вкрай важливо з точки зору управління ризиками, оскільки дозволяє підприємствам харчової галузі та державним органам вилучати або відкликати продукцію, яка не відповідає нормам безпеки. У країнах ЄС з 2002 р. діють приписи, які зобов'язують усіх постачальників харчових і кормових продуктів забезпечувати можливість такого відстеження.

Така «розумна» спеціалізація передбачає самостійне виявлення підприємцями ринкових можливостей і перспективних сфер, в яких вони можуть спеціалізуватися. Роль держави зводиться до створення для цього сприятливих умов і усунення перешкод на шляху розвитку нових, перспективних видів діяльності.

У міру подальшого розвитку країн і їх наближення до переднього краю науково-технічного прогресу, інноваційна політика повинна зазнавати зміни. Вони повинні перемістити акцент на підвищення здатності фірм генерувати нові знання шляхом полегшення їх доступу до послуг фахівців і спеціалізованих фінансових механізмів, а також на посилення конкуренції і спрощення процедур реєстрації та ліквідації підприємств.

Хоча політичний інструментарій та вибір пріоритетів повинні відображати специфіку кожної країни, навички управління інноваційним

процесом і загальний підхід до вироблення політики можна з користю перейняти у економічно розвинених держав. При цьому необхідними є максимальний ступінь прозорості при розподілі коштів, що спрямовуються на підтримку інновацій, і належний баланс між горизонтальним і вертикальним підходами в інноваційній політиці [20, С.82-90].

### **Заклучний кейс**

Сінгапур – від науки до інновацій та підприємництва: лише за 50 років Сінгапур трансформувався із країни, що розвивається, із обмеженими природними ресурсами на процвітаючу глобальну метрополію. ВВП на душу населення в Сінгапурі збільшилось з 516 дол. США у 1965 р. до 52 888 дол. США в 2015 р.

З моменту отримання незалежності в 1965 році уряд Сінгапуру зрозумів необхідність розвитку науки та технологій як єдиний шлях розвитку економіки в умовах обмежених природних ресурсів та невеликої території країни. В 1966 р. Прем'єр Міністр Лі Куан Ю проголосив, що в умовах, що склалися, конкурентною перевагою Сінгапуру є його населення.

В 1990 р. було засновано Національну наукову та технологічну раду та прийнято 5-річний Національний технологічний план в 1991 р. з бюджетом в 2 млрд. дол. США, що стало початком суттєвого та структурованого інвестування уряду в сферу досліджень і розробок. Поштовхом для цих дій став опублікований в 1986 р. звіт Національного економічного наглядового комітету, де зазначалося, що шляхом виходу Сінгапуру із рецесії, яка мала місце в 1985 р., є відхід від конкуренції на традиційних ринках промислових товарів із низькою доданою вартістю, натомість перспективним визначався розвиток технологічних кластерів та інноваційної діяльності. Протягом наступних 25 років приймалися 5-річні національні плани розвитку науки та технологій. Шостим таким планом став План з науки, інновацій та підприємництва 2016-2020 з бюджетом в 19 млрд. дол. США, що майже в 10 разів більше за бюджет аналогічного плану в 1991 р.

Завдяки виваженій політиці уряду та суттєвій фінансовій підтримці сфери науки та інновацій за останні 25 років в Сінгапурі було створено диверсифіковану інноваційну екосистему. Дана екосистема включає до себе дослідні інститути Агенції з науки, технологій та досліджень (A\*STAR), які фокусуються на дослідженнях в інтересах економічного зростання; науково орієнтовані університети, які проводять фундаментальні дослідження; та академічні медичні центри та лікарні, корпоративні лабораторії, які здійснюють клінічні дослідження.

В Сінгапурі також було реалізовано інфраструктурні ініціативи, спрямовані на посилення наукової та інноваційної системи. В 2001 р. були засновані науково-дослідні хаби в сфері біомедичних наук (Біополіс), а також фізичних та інженерних наук (Ф'южіонополіс), в рамках яких працюють дослідники з державного та приватного секторів. За п'ятнадцять років свого існування Ф'южіонополіс став динамічним науковим хабом: розміщено 250

компаній, 600 стартапів, 16 державних науково-дослідних інститутів, 5 приватних університетів та інститутів, в яких працює 16 тис. науковців, дослідників та інноваторів. A\*STAR за оцінкою Томсон Ройтерс включено до топ-25 Глобальних Інноваторів (державних) – 9-те місце в глобальному рейтингу.

Становлення інноваційної системи Сінгапуру відрізнялось від інших країн. На відміну від інноваційних систем Швейцарії та Німеччини, які базувалися на столітніх традиціях науково-дослідних університетів та галузей промисловості, інноваційна система Сінгапуру була створена урядом цілеспрямовано з метою підвищення конкурентоспроможності економіки країни. Наукові дослідження та інновації в Сінгапурі продовжують орієнтуватись на цілі економічного розвитку. В якості головних галузей спеціалізації було обрано електроніку, техніку, хімію та біомедицину. Обрання біомедицини в якості пріоритету було обумовлено не лише зростаючою популярністю даної галузі в світі, але й її впливом на населення країни – здорові громадяни можуть принести більше користі економіці країни. Даний підхід забезпечує розрив порочного кола економічної відсталості найменш розвинутих країн, про який зазначалося вище.

В країні були проведені реформи державних університетів з тим, щоб посилити їх науково-дослідну роботу та забезпечити їм можливість вийти на світовий рівень. Суттєво збільшилось фінансування академічних досліджень, було засновано Академічну дослідну раду, мережу академічних центрів передових знань. П'ять таких центрів були засновані на базі двох найбільших університетів Сінгапуру – Національного університету Сінгапуру та Наньянського технологічного університету. До даних центрів було залучено провідних дослідників зі всього світу, в рамках центрів було забезпечено навчання для висококваліфікованих спеціалістів, створено передові знання в сфері спеціалізації кожного із центрів. Проведена політика була успішною – сінгапурські університети увійшли до глобального рейтингу університетів світу: в 2016 р. Наньянський технологічний університет посів 26 місце, Національний університет Сінгапуру – 55-те, значно покращивши свої позиції п'ятирічної давнини – Наньянський технологічний університет посідав 34-те місце, Національний університет Сінгапуру – 174-те.

Крім того, в 1969 р. впроваджено освітню реформу, згідно із якою усі учні середніх шкіл отримують обов'язкову 2-річну технічну освіту, а потім розподіляються за технічним, комерційним чи академічним напрямками освіти. Урядом підтримується баланс попиту та пропозиції на робочу силу.

В 2006 р. в умовах швидкого розвитку наукової та інноваційної діяльності в Сінгапурі уряд відчув необхідність у здійсненні координації та стратегуванні даної сфери. В результаті було створено Раду з науки, інновацій та підприємництва, яку очолив Прем'єр Міністр, та до складу якої увійшли іноземні та місцеві учасники. Головною функцією Ради було стратегування. В той же час було створено Національну наукову фундацію з метою планування, координації та моніторингу виконання стратегій.

В 2010 р. після світової фінансової кризи уряд Сінгапуру переглянув стратегію економічного розвитку із урахуванням нових загальносвітових обставин. В новій стратегії акцент було зроблено на бізнес-інновації та комерціалізацію досліджень і розробок, включаючи створення платформ, орієнтованих на попит, з метою інтеграції потенціалу науково-дослідних інститутів, компаній та державних агенцій у пошуку інноваційних рішень за принципом відкритих інновацій. Дані платформи стали центром консолідації наукової та інноваційної діяльності. Були впроваджені різні моделі платформ в залежності від вимог та потреб різних споживачів інновацій – транснаціональних корпорацій, великих місцевих компаній, малих та середніх підприємств, стартапів. Малі та середні підприємства (МСП), як правило, мають обмежені ресурси для здійснення досліджень і розробок, проте зацікавлені в нових продуктах та сервісах, які могли б їм забезпечити збільшений прибуток, або в технологіях, які могли б підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність. Уряд Сінгапуру сприяв МСП в отриманні ліцензій на нові технології та у їх впровадженні. Інноваційні МСП потім інтегрувалися до великих консорціумів разом із великими ТНК, де МСП забезпечували окремі технологічні процеси створення доданої вартості.

Характерною рисою сінгапурської інноваційної системи є відкритість зарубіжним інвестиціям, ідеям та талантам. Глобалізація економіки є питанням існування Сінгапуру, який є невеликою країною із обмеженими ресурсами. З моменту отримання незалежності Сінгапур проводив політику залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) та ТНК, в той час як багато інших країн мали неоднозначне ставлення до ПІІ та іноземних корпорацій. Такий підхід відкритості було застосовано і в сфері досліджень і розробок: всіяко залучались дослідники зі всього світу, які потім здійснювали наукове керування дослідженнями місцевих наукових кадрів. Наукова спільнота Сінгапуру на 30% складається з іноземців. Інноваційна система Сінгапуру належить до найбільш глобалізованих в світі на рівні зі Швецією та Великою Британією.

Ще однією особливістю інноваційної системи Сінгапуру є застосування моделі відкритих інновацій. Модель відкритих інновацій передбачає, що компанії при розробці нових технологій та продуктів не тільки розраховують на власні внутрішньокорпоративні НДДКР, але й активно залучають інновації та компетенції ззовні. Сінгапур проводив політику залучення ТНК, їх інноваційних підрозділів, що сприяло розвиткові інноваційної екосистеми Сінгапуру, а також створювались робочі місця для місцевих кваліфікованих кадрів. Активну участь у цьому процесі відігравали сінгапурські інноваційні агенції, зокрема A\*STAR. Так, наприклад, до Сінгапуру було залучено науково-дослідний підрозділ компанії Applied Materials, відомого виробника напівпровідників в світі. Завдяки цьому Сінгапур сьогодні входить до групи країн-виробників напівпровідників.

Прикладом практичної реалізації стратегії відкритих інновацій Сінгапуром є також створення Аерокосмічного дослідного консорціуму -

технологічної платформи в сфері аерокосмічних доринкових досліджень, за участю агенції A\*STAR, представництв найбільших аерокосмічних компаній (таких як Airbus, Boeing, Pratt&Whitney, Rolls-Royce), місцевих лідируючих компаній та науково-дослідних інститутів. Даний консорціум відіграв ключову роль у здійсненні наукових розробок, необхідних для аерокосмічної галузі Сінгапуру в отриманні конкурентної переваги серед інших виникаючих хабів в регіоні. Аналогічний підхід Сінгапуром впроваджується і в інших галузях, зокрема в біомедицині.

Крім міжнародного співробітництва за моделлю відкритих інновацій Сінгапур залучив представництва провідних науково-дослідних центрів. В Сінгапурі створено Кампус для провідних досліджень на базі Національного дослідного фонду, де зосереджено представництва наукових центрів провідних університетів світу, таких як Масачусетський технологічний інститут, Швейцарська вища технічна школа Цюріха, Кембриджський університет, Пекінський університет. Дане міжнародне співробітництво сприяє обміну ідеями, талантами та дослідними можливостями на користь розвитку інноваційної системи Сінгапуру.

Розвиток інноваційної сфери Сінгапуру має і свої проблеми. Хоча за субіндексом ресурсів інновацій Сінгапур посідає 1-е місце у світі, за субіндексом результатів інновацій – 20-те, проте за ефективністю інновацій – 100-те. Слабким місцем інноваційного Сінгапуру є показник результатів креативної діяльності. Дану ситуацію частково можна пояснити тим, що розвиток інноваційної системи Сінгапуру відбувався за ініціативою уряду. Уряд зробив суттєві інвестиції в розвиток національних університетів та науково-дослідних інститутів з метою каталізувати інвестиції приватного сектору. В результаті – державний науково-дослідний сектор суттєво розвинувся, ТНК домінують в більшості інноваційних кластерів, таких як електроніка, фармацевтика, біомедицина, проте місцеві компанії залишаються дуже скромними за своїми інвестиціями в інновації.

Досвід інноваційних невеликих країн, таких як Швейцарія, Швеція та Фінляндія, показує, що вони мають свої національні ТНК, які найбільше фінансують дослідження і розробки та є лідерами інновацій. В Швеції біля 80% фінансування досліджень і розробок бізнесом припадає на декілька національних ТНК, 49% - в Швейцарії. В Фінляндії 50% фінансування досліджень і розробок бізнесом припадає лише на одну компанію Nokia. Для порівняння, в Сінгапурі лише 17% фінансування досліджень і розробок бізнесом здійснюється місцевими великими компаніями, що свідчить про їх недостатній інноваційний потенціал.

Уряд Сінгапуру розуміє дану проблему та останніми роками сприяє підвищенню технологічності МСП з огляду на їх роль в економіці країни – 70% зайнятих, 50% ВВП. Створено спеціальну агенцію з підтримки сінгапурських МСП SPRING, яка пропонує широкий набір стимулів та кредитних схем. Агенція A\*STAR також пропонує програми щодо підтримки технологічного трансферу від своїх науково-дослідних інститутів до МСП.



Уряд Сінгапуру також налагоджує співробітництво із великими місцевими компаніями. Наприклад, в морегосподарському комплексі уряд розвиває співпрацю із представниками даної галузі, зокрема суднобудівними підприємствами.

Уряд Сінгапуру також працює над розбудовою підприємницької екосистеми. Програми допомоги, такі як Програма технологічного інкубатору, Венчурний фонд для початкових етапів, Програма комерціалізації підприємницьких технологій, надають МСП фінансову підтримку в їх інноваційній діяльності. Кількість стартапів в Сінгапуру за останнє десятиліття зросла більше ніж вдвічі з 24 тис. в 2005 р. до 55 тис. в 2014 р. За рейтингом Глобального підприємницького індексу Сінгапур знаходиться на 11 місці в світі. В той же час, стартапи в Сінгапуру поки що відстають від стартапів Кремнієвої долини чи Ізраїлю. Проте Сінгапур має потенціал для розвитку завдяки навчанню молодих громадян країни підприємницькому мисленню. Підприємства Сінгапуру розуміють та відчують переваги впровадження інновацій, що є стимулом для них збільшувати свою інноваційність [8, С. 133-139; 21, С. 50-57].

*Резюме до кейса:* На прикладі Сінгапуру можемо прослідкувати формування інноваційної політики за принципом «чотирьохрівневої піраміди» (див. рис. 6.1): для країни є характерним високий рівень довіри суспільства до уряду, що обумовлено людиноцентричною політикою, яку впроваджує уряд (I рівень); Сінгапур є другим лідером Глобального рейтингу конкурентоспроможності після Швейцарії, що є свідченням ефективного бізнес-середовища в країні; крім того, уряд постійно працює над розбудовою підприємницької екосистеми, що забезпечило Сінгапуру високу позицію в Глобальному підприємницькому рейтингу (II рівень); розвиваються ключові фактори інноваційного виробництва – освітня система та ринок робочої сили, інноваційна інфраструктура та інноваційна система в цілому (III рівень); стимулами інноваційної діяльності виступають заходи уряду щодо комерціалізації досліджень і розробок, надання фінансової та технологічної підтримки МСП, впровадження моделі відкритих інновацій, залучення ПІІ та ТНК, створення технологічних платформ (IV рівень).

## Література до глави 6:

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм, демократія. М. : Ексмо, 2007. 864 с.
2. Cambridge Dictionary. URL: <http://dictionary.cambridge.org/ru/milieu>.
3. Camagni R. Innovation Networks: Spatial Perspectives / [ed. Camagni R.]. London : BelhavenPress, 1999. 224 p.
4. Ratti R. The Dynamics of Innovative Regions: The GREMIA approach / [eds. Ratti R., Bramanti A., Gordon R.]. Aldershot : Ashgate, 1997.

5. Fromhold-Eisebith M. Innovative Milieu and Social Capital - Complementary or Redundant Concepts of Collaboration-Based Regional Development? *European Planning Studies*. 2004. №6. Vol. 12. P. 747-765.
6. Богдан Н. И. Проблемы региональной инновационной политики: опыт европейских стран и специфика Беларуси. *Беларусский экономический журнал*. 2006. №1. С. 53-61.
7. The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development / [editors: S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent]. Fontainebleau, Ithaca, Geneva : Cornell University, INSEAD, WIPO, 2015. 418 p. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>.
8. The Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation? / [editors: S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent]. Fontainebleau, Ithaca, Geneva : Cornell University, INSEAD, WIPO, 2020. 398 p. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf).
9. World Bank Country and Lending Groups. Official web-site of the World Bank. URL: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>.
10. Padilla-Pérez R., Gaudin Y. Science, Technology and Innovation Policies in Small and Developing Economies: the Case of Central America. *Research Policy*. 2014. Vol. 43. №4. P. 749-759.
11. Green Paper on Innovation. COM (95) 688 final. Brussels: European Commission, 1995. 59 p. URL: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf).
12. Innovation Policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy. COM(2003) 112 final. Brussels: Communication from the Commission to the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2003. URL: [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/innovation\\_policy\\_updating\\_union.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/innovation_policy_updating_union.pdf).
13. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: моногр. [у 2-х т.]. К. : КНЕУ, 2006. Т.1.
14. Хопкинсон Л. Поддержка инновации на уровне регионов и муниципалитетов. Руководство для государственных служащих. Великобритания: М.А. International Business. 65 с. URL: <http://www.uiis.com.ua/files/Hopkinson.pdf>.
15. Carayannis E. G., Campbell D. F. Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. *Springer Briefs in Business* 7, 2012. 63 p.
16. Роджерс М. Е. Дифузія інновацій [переклад з англ. В. Старка]. – К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 591 с.
17. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. Том 3. Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів. Остаточний варіант (проект від 19.10.2011). К. : Фенікс, 2011. 76 с.
18. Инновации в переходном процессе: доклад о переходном процессе за 2014 год. Лондон : Европейский банк реконструкции и развития, 2014. 208 с. URL: <http://www.ebrd.com/downloads/research/transition/tr14r.pdf>.

19. Восстановить равновесие в финансах: доклад о переходном процессе за 2015-2016 годы. Лондон : Европейский банк реконструкции и развития, 2015. 142 с. URL: [www.ebrd.com/documents/occe/pdf-transition-report-201516-russian.pdf](http://www.ebrd.com/documents/occe/pdf-transition-report-201516-russian.pdf).
20. Innovation in Transition: Transition Report 2014. London : European Bank for Reconstruction and Development. 2014. 126 p. URL: [www.ebrd.com/documents/comms-and-bis/pdf-transition-report-2014-english.pdf](http://www.ebrd.com/documents/comms-and-bis/pdf-transition-report-2014-english.pdf).
21. Єрмакова О.А. Інституційні важелі вдосконалення регіональної інноваційної політики України в контексті глобальних викликів: монографія. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень, 2017. 394 с.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Приклад оцінки міжнародної конкурентоспроможності продукції металургійного підприємства

Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції Підприємства за параметрами якості розраховуємо за формулою (3.3).

Об'єктом дослідження обрано прокат передільний фасонний господарчого призначення (куток), за базу порівняння – аналогічну продукцію Підприємства-конкурента.

Для оцінки параметрів конкурентоспроможності залучено 5 експертів, обраних з провідних робітників підприємств металургійної галузі.

Особливості оцінки конкурентоспроможності металопродукції значною мірою стосуються питань формування низки чинників, які визначають її рівень. Серед таких чинників можна виділити наступні:

а) Показники якості (споживчі властивості):

- хімічний склад;
- механічні властивості;
- геометричні параметри;
- кількість міжнародних сертифікатів якості;
- пакування;
- маркування.

б) Показники сервісного обслуговування:

- умови відвантаження;
- умови оплати;
- термін виконання замовлення;
- термін прийому претензій;
- мінімальний обсяг замовлення.

Особливістю металургійної продукції полягає в тому, що її якість регламентується численними стандартами та технічними умовами. Практично усі види металопродукції виробляються та постачаються покупцям на основі більш ніж 1000 державних стандартів та 5000 технічних умов. Необхідною умовою успішної роботи вітчизняного виробника на закордонних ринках є сертифікація їх продукції визнаними на міжнародному рівні класифікаційними організаціями, такими як ТЮФ Берлін-Бранденбург (Німеччина), Реєстр Ллойда (LR) (Великобританія), Бюро Судноплавства (NKK) (Японія), Дет Норске Верітас (DNV) (Норвегія), Американське бюро судноплавства (ABS) (США) та інші. Провідні класифікаційні організації включають виробників продукції, яка пройшла сертифікацію, в свої реєстри, з якими знайомиться широке коло споживачів, що є серйозною рекламою.

Наявність у металургійного підприємства сертифікованої системи якості ISO-9000 є для покупця гарантією якості виконання відповідного замовлення.

В таблиці А.1 наведено усереднені оцінки вагомості визначених ключових факторів конкурентоспроможності за 10-ти бальною шкалою.

**Основні фактори конкурентоспроможності кутка та експертна оцінка їх вагомості**

<b>№</b>	<b>Фактор</b>	<b>Оцінка <math>\alpha</math> вагомості фактору <math>i</math> (за 10-ти бальною шкалою)</b>
1.	хімічний склад	6
2.	механічні властивості	6
3.	геометричні параметри	6
4.	кількість міжнародних сертифікатів якості	5
5.	пакування	5
6.	маркування	4
7.	умови відвантаження	8
8.	умови оплати	8
9.	термін виконання замовлення	10
10.	термін прийому претензій	5
11.	мінімальний обсяг замовлення	7

*Джерело: розроблено авторами*

В таблиці А.2 представлені значення визначених факторів конкурентоспроможності для Підприємства та Підприємства-конкурента.

Таблиця А.2

**Порівняльна характеристика факторів конкурентоспроможності  
прокату передільного фасонного господарчого призначення (куток)  
конкуруючих виробників**

<b>Фактори конкурентоспроможності</b>	<b>ПІДПРИЄМСТВО</b>	<b>Підприємство-конкурент</b>
хімічний склад :		
C	0,15	0,2
Mn	0,42	0,53
Si	0,05	0,06
S	0,029	0,03
P	0,014	0,011
Cr	0,01	0,05
Ni	0,02	0,02
Cu	0,003	0,03
N	-	0,006
As	0,05	0,005
Ti	-	0,005
B	-	0,0008
Al	-	0,005
Mo	-	0,008
механічні властивості: тимчасовий опір, н/мм <sup>2</sup>	Відповідає ГОСТУ 535-88	450/450/460
геометричні параметри, мм: діаметр довжина	45x45x4 6000	45x45x4 9000
кількість міжнародних сертифікатів якості	ISO 9001-2000	16
умови відвантаження	DAF	CPT, FOB, DAF, CIF
умови оплати	передплата	передплата
термін виконання замовлення	30	45
термін прийому претензій, місяців	2	2
мінімальний обсяг замовлення	65	100

*Джерело: розроблено авторами*

В таблиці А.3 представлені результати розрахунків за формулою (3.5):

Таблиця А.3

**Коефіцієнти вагомості факторів конкурентоспроможності кутка**

$\alpha_1$	$\alpha_2$	$\alpha_3$	$\alpha_4$	$\alpha_5$	$\alpha_6$	$\alpha_7$	$\alpha_8$	$\alpha_9$	$\alpha_{10}$	$\alpha_{11}$
0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,05	0,11	0,11	0,14	0,07	0,1

*Джерело: розроблено авторами*

В таблиці А.4 наведено експертні оцінки значень зазначених факторів конкурентоспроможності.

Таблиця А.4

**Розрахунок зважених одиничних показників конкурентоспроможності  
кутка двох конкуруючих підприємств**

<b>Фактори конкурентоспроможності</b>	<b>Експертна оцінка (за 10-ти бальною шкалою) значень факторів конкурентоспроможності кутка Підприємства, <math>P_i</math></b>	<b>Експертна оцінка (за 10-ти бальною шкалою) значень факторів конкурентоспроможності кутка Підприємства-конкурента, <math>P_{i0}</math></b>	$q_i = P_i / P_{i0}$	$q_i a_i$
хімічний склад	8	10	0,8	0,06
механічні властивості	8	9	0,89	0,07
геометричні параметри	9	9	1	0,08
кількість міжнародних сертифікатів якості	4	10	0,4	0,03
пакування	9	9	1	0,07
маркування	9	9	1	0,05
умови відвантаження	6	9	0,67	0,077
умови оплати	8	9	0,89	0,1
термін виконання замовлення	9	8	1,13	0,16
термін прийому претензій	10	10	1	0,07
мінімальний обсяг замовлення	10	8	1,25	0,13
Всього	-	-	-	0,897

*Джерело: розроблено авторами*

Коефіцієнт конкурентоспроможності менше одиниці (0,897) показує, що продукція Підприємства менш конкурентоспроможна порівняно з продукцією Підприємства-конкурента. Особливо відстає продукція за такими параметрами, як: хімічний склад, кількістю міжнародних сертифікатів якості, умови відвантаження. Одночасно з цим, за таким параметрам, як мінімальний обсяг замовлень, термін прийому претензій, термін виконання замовлення продукція Підприємства отримала вищі бали. Ця перевага обумовлена невеликими порівняно із Підприємством-конкурентом обсягами виробництва, що дозволяє виконувати невеликі замовлення і у коротші терміни.



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

О. А. Єрмакова, Ю. Г. Козак

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Друкується в авторській редакції*

Підписано до друку 01.12.2020 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 10,65. Титраж 300 прим.

ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2458 від 30.03.2006 р.