

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

«УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ»



Полтава
2018

Навчальний посібник «Управління міжнародною конкурентоспроможністю». – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 99 с.

Укладачі:

Н.В. Безрукова, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу, кандидат економічних наук, доцент;

В.А. Свічкарь, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу, кандидат економічних наук.

Рецензенти: І.В. Черниш, доктор економічних наук, професор кафедри туризму та адміністрування;

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії

Затверджено науково-методичною
радою університету
Протокол №__ від «__» __.2018 р.

Пропонований посібник розроблено згідно з робочою програмою дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю», який викладається студентам спеціальності «Міжнародні економічні відносини». Головна мета посібника – допомогти студентам у закріпленні здобутих знань шляхом розгляду й обговорення на практичних заняттях теоретичних питань із кожної теми, дискусійних проблем, виконання практичних завдань та поточних контрольних робіт, розв'язання завдань, спрямованих на поглиблене вивчення дисципліни, написання тестів для самоконтролю знань, підготовки рефератів і доповідей на рекомендовані теми тощо. Посібник характеризується системністю, комплексністю, доступністю викладення. Його може бути рекомендовано до використання в навчальному процесі.

© Безрукова Н.В., Свічкарь В.А., 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ	5
ТЕМА 2 . КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ (ПОСЛУГИ) ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ КОМПОНЕНТ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	11
ТЕМА 3 . ФАКТОРИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	20
ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	37
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	46
ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	52
ТЕМА 7. ГАЛУЗЕВІ ТА СЕКТОРАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	59
ТЕМА 8. РЕГІОНАЛЬНІ ТА ЛОКАЛЬНІ ВИМІРИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	64
ТЕМА 9. КЛАСТЕРИ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	69
ТЕМА 10. НАЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇН	75
ТЕМА 11. СУЧАСНІ КОНКУРЕНТНІ ПОЛІТИКИ КРАЇН ТА ЇХНЯ ЕФЕКТИВНІСТЬ	80
ТЕМА 12. ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	87
ЛІТЕРАТУРА	98

ВСТУП

Зростання взаємозалежності й взаємопов'язаності національних економік в умовах поширення процесів економічної глобалізації посилює значення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств, як запоруки збереження національної економіки та забезпечення необхідних для сталого розвитку темпів економічного зростання. Згідно із сучасними теоретичними концепціями і світогосподарською практикою міжнародна конкурентоспроможність підприємств формує конкурентоспроможність національних економік. В сучасних умовах для досягнення економічного успіху необхідно орієнтуватись на критерії глобальної конкурентоспроможності.

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів системи теоретичних знань та практичних навичок стосовно міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій), умінь оцінювати їх позицію на світовому ринку і розвивати конкурентні переваги у тому чи іншому його сегменті.

Завдання дисципліни орієнтовано на:

- розуміння майбутніми спеціалістами ключових проблем міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності товарів (послуг), підприємств, галузей, регіонів, національної економіки;
- уміння визначати й оцінювати показники і фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій) різних типів, розробляти програми її підвищення;
- дослідження та селекцію різних типів міжнародних стратегій конкурентної поведінки, оцінювання їх ефективності;
- розуміння регулятивно-правової політики у сфері конкуренції на національному та міжнародному рівнях;
- уміння студентів аналізувати форми і методи конкуренції в трансформаційний період, вибирати оптимальні стратегії українських підприємств (організацій) на зарубіжних ринках;
- осмислення реалій і перспектив економічного глобалізму, розуміння глобальної конкуренції та специфіки глобальних стратегій корпорацій.

Рівень засвоєння матеріалу курсу має комплексний характер і є: **ознайомлювальним** – вивчення базової теорії, методів та практики управління в міжнародних корпораціях, сучасних концептуальних підходів до формування системи міжнародної конкуренції й принципів менеджменту конкурентоспроможністю, ознайомлення з управлінським досвідом провідних корпорацій; **репродуктивним** – набуття та закріплення навичок і вмінь розроблення та реалізації системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; **креативним** – обговорення дискусійних аспектів актуальної проблематики курсу, самостійне розроблення та прийняття управлінських рішень із питань організації роботи й підвищення ефективності діяльності міжнародного підприємства.

ТЕМА 1

КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

- 1.1. Новітні концепції конкуренції та конкурентоспроможності.*
- 1.2. Класифікація видів конкуренції.*
- 1.3. Міжнародна конкурентоспроможність країн.*
- 1.4. Конкурентоспроможність підприємств.*
- 1.5. Конкурентоспроможність експорту та товарів.*

Основою економічного життя будь-якої країни та її базовою господарською ланкою є підприємства – мікроекономічні одиниці, які в сукупності формують національну економічну систему країни. Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», підприємницька діяльність певної частини суб'єктів національного господарського комплексу України пов'язана із системою міжнародного поділу праці, забезпечуючи, таким чином зчеплення-включення національної економіки зі світовим господарством.

Головна особливість зовнішньоекономічної діяльності, яка зумовлює її організаційно-технологічну складність і специфічний механізм управління, пов'язана з транскордонним характером зовнішньоекономічних операцій – перетинанням товарами, послугами, капіталом, сировинними та людськими ресурсами митних кордонів країн. Ця особливість зовнішньоекономічної діяльності й зростаюча роль міжнародного економічного обміну із його різноманітністю, суперечностями й політико-економічним механізмом регулювання, породжують об'єктивну потребу в спеціалізованому виді управлінської діяльності – управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для більшості вітчизняних підприємств управління міжнародною конкурентоспроможністю є відносно новим видом управлінської діяльності. Однак завдання активного освоєння міжнародного економічного простору, в межах якого формуються в глобальних масштабах доходи, власність, рента та квазірента (надприбутки), а критерієм їх розподілу виступає рівень міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів, висуває завдання перетворення цього виду управління в дієвий засіб боротьби українських підприємств за світогосподарські позиції.

Складність розв'язання цього завдання полягає у слабкості системного й цілісного відображення теоретичних й організаційно-методологічних засад управління міжнародною конкурентоспроможністю як у вітчизняних, так і в зарубіжних навчальних та наукових виданнях. Загальною методологічною рисою перекладних західних видань з цієї проблематики є їх описовий та аспектний характер – у формі відтворення моделей досягнення конкурентних успіхів лідерів світового бізнесу і своєрідної компенсаційної «фабрики мрій» для тих, хто явно відстає в конкурентних перегонах. Хоча самі прибічники цього підходу визнають, що їх управлінські моделі конкурентоспроможності не володіють достатньою прогностичною цінністю – найважливішою ознакою будь-якої теорії. Прогностична функція цих моделей ґрунтується на описі

конкурентних ситуацій у конкретних ринкових структурах, що дозволяє розкрити механізм досягнення успіху в конкретних ситуаціях, однак не дає змоги вийти на системний рівень розроблення теоретичних та організаційно-методологічних основ управління конкурентоспроможністю. Використання подібних моделей, а тим більше їх копіювання, у вітчизняних умовах є не тільки малопродуктивним, а й небезпечним.

Слабкий рівень розроблення організаційно-методологічних засад управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства зумовлюється, насамперед, теоретичною складністю конкурентоспроможності як об'єкта пізнання і як об'єкта управління.

У сучасній літературі експлікація конкурентоспроможності здійснюється переважно шляхом опису безлічі конкретних форм прояву явища («конкурентоспроможних» виробів, технологій, систем збуту, постачання, цін, витрат та ін.) – усього того, що може бути визначено частковими моделями, які відображають поверхню, а не глибинну суть явища. Наслідком стає те, що управлінські моделі конкурентоспроможності здатні працювати лише за схемою *ad hoc* – у конкретній ситуації, з коротким життєвим циклом і звуженим полем ефективної дії.

Логічним наслідком «теоретичного вакууму» в царині концептуально-методологічних засад управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства стало уявлення менеджменту як «системи досягнення конкурентоспроможності об'єкта, що управляється», згідно з котрим будь-яке управління підприємством є управлінням конкурентоспроможністю. Таке «широке» розуміння сутності управління конкурентоспроможністю має своїм підґрунтям уявлення, відповідно до якого існує єдина й нагальна наука управління, методи якої без суттєвого коригування можуть бути застосовані в будь-яких умовах.

Як філософія і наука управління менеджмент дійсно має властивість фундаментальності, але ця властивість належить, лише до теоретичної частини науки управління. Що ж стосується реальних умов та специфічних особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, то вони визначаються, передусім, природою й відмінностями керованого об'єкта – міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які визначають і специфіку керуючої системи.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є міждисциплінарним знанням, ядро якого утворюють теорія конкурентоспроможності та міжнародний менеджмент.

Саме на основі синтезу й на стику цих наукових і навчальних дисциплін формується дисципліна «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» з її новим предметним полем і категоріальним апаратом. Центральним у ній є поняття «міжнародна конкурентоспроможність» як системна властивість, яка структурує конкурентну позицію підприємства на зовнішніх ринках та забезпечує його життєздатність як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Якщо теорія конкурентоспроможності концентрує увагу на дисциплінарно-об'єктний, то міжнародний менеджмент – на організаційно-методологічний бік управління міжнародною конкурентоспроможністю. Звідси управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства синтезує знання конкурентоспроможності як об'єкта управління та організаційно-управлінський механізм змін його станів в єдину, наближену до реальної господарської практики царину знання.

Предметом теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є коло проблем, пов'язаних із організаційно-управлінським механізмом формування та підтримки рівня конкурентоспроможності, необхідного і достатнього для усталеного функціонування підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Метою дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» є формування у майбутніх фахівців системи знань, вмінь і навичок із концептуальних засад, принципів та методів формування, регулювання й відтворення рівня конкурентоспроможності підприємства, необхідного і достатнього для забезпечення його життєздатності як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Завдання, що забезпечує реалізацію мети дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», поділяють на дві групи:

- 1) науково-методичні питання з організаційно-методологічних основ управління;
- 2) методико-практичні завдання зі структурно-функціонального, інформаційного та параметричного синтезу систем управління, факторного аналізу та діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Теорія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства тісно пов'язана з іншими науковими дисциплінами і, насамперед, з такими, як «Теорія економічного розвитку», «Теорія конкуренції (ринку)», «Теорія менеджменту», «Системологія», «Праксеологія», «Кібернетика», «Математика» й ін., які слугують для неї джерелом ідей та інструментарієм дослідження зв'язків і процесів вироблення оптимальних управлінських рішень. Так, теорія менеджменту щодо неї виступає як метанаука), яка виявляє загальні закони й принципи управління організаційними системами, а теорія систем визначає фундаментальні закономірності та принципи організаційного проектування систем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виступає як ядро міжнародного менеджменту і загальної теорії менеджменту. Такий характер взаємозв'язку цих дисциплін зумовлюється зміщенням фокусу сучасної управлінської науки до проблем конкурентоспроможності як імперативу функціонування і розвитку сучасних економічних систем. Сучасна парадигма міжнародного менеджменту знаходить своє втілення в управлінських механізмах формування ексклюзивних цінностей і топ-характеристик, які забезпечують унікальність конкурентних переваг та

ключових компетенцій підприємств. Вона долає вузькі рамки неокласичної парадигми конкурентоспроможності, активно використовуючи досягнення інших наук.

Зростання ролі конкурентоспроможності в механізмах сучасного економічного розвитку досягло межі, за якою неминучо стає зміна існуючої парадигми підготовки управлінських кадрів у сфері міжнародного бізнесу. Радикальне оновлення організації й змісту навчального процесу підготовки міжнародних менеджерів у ВНЗ України, в основу якого покладено компетентнісний підхід, є певною відповіддю на виклики часу і потреби практики в управлінських кадрах нового покоління.

Проблема результативності економічного розвитку, яка протягом століть, згідно з уявленнями А. Сміта, інтерпретувалася як проблема «*добробуту націй*», на початку ХХІ століття переросла в проблему «*конкурентоспроможності націй*», котра активно обговорюється на світових економічних форумах і в міжнародних організаціях у площині того, що можна назвати *Глобальним Диспутом (Global Talk)*.

Виокремлення управління міжнародною конкурентоспроможністю в одне з найбільш пріоритетних завдань урядів розвинених країн світу та топ-менеджменту зарубіжних фірм і корпорацій свідчать про наміри розвинених країн перетворити цей вид управління в «опорний механізм» нової системи управління світогосподарськими процесами. Розроблення і широкомасштабне впровадження висококреативних моделей управління конкурентоспроможністю в західних країнах ведеться у площині системного і стратегічного, а не лише ринкового бачення джерел економічного розвитку та крізь призму таких понять, як «національний економічний простір», «національна безпека» й «економічні інтереси держави». Важливим принципом організаційного проектування є синтез систем управління міжнародною конкурентоспроможністю зарубіжних корпорацій із державним контуром регулювання і підтримки та механізмом активної протидії впливу негативних зовнішніх чинників.

У ракурсі цих змін і тенденцій проблема оновлення й розвитку теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю і формування адекватного методологічного інструментарію, на основі якого вона здатна працювати у реєстрі сучасного управлінського знання, є проблемою її генералізуючої функції та підвищення її прогностичної цінності. Саме в генералізуючій функції теорія управління міжнародною конкурентоспроможністю виступає теоретичною основою для прийняття правильних управлінських рішень, обґрунтовує засоби й методи досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, визначає основні проблемні ситуації, які виникають у перебігу підвищення конкурентоспроможності економічних систем і дає рекомендації щодо моделей розв'язання цих проблем.

Ускладнення механізмів світогосподарської взаємодії висуває теорію управління міжнародною конкурентоспроможністю на передній план суспільного та наукового життя. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності відчують гостру потребу в оволодінні мистецтвом конкурентних дій і рішень

в умовах зростаючої нестабільності світових ринків, коли традиційні управлінські алгоритми не працюють або працюють «неналежним чином». З огляду на радикальність змін у середовищі бізнесу управління міжнародною конкурентоспроможністю стає головним засобом боротьби підприємств за світогосподарські позиції.

Зростання ролі науки управління міжнародною конкурентоспроможністю зумовлюється її причинами, пов'язаними із проблемою «дединамізації» сучасного економічного розвитку, яка викликає недостатність результатів для розв'язання економічних і соціальних проблем розвитку, включаючи загальносвітову проблему зубожіння. Вирішення проблеми результативності економічного розвитку шляхом розв'язання окремих «вузьких місць» – чи то інформатизації, чи то стимулювання праці, чи то дерегуляції ринку – не забезпечує належного конкурентного успіху. Необхідним є звернення до більш широкого й системного охоплення «вузьких місць» логікою їх взаємодії та цілісності в системах економічного розвитку, тобто використання пізнавального потенціалу теорії конкуренто-спроможності.

Зростання ролі теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю пов'язане, насамперед, з її поступовим розвитком, методологічним і змістовим оновленням й підвищенням прогностичної цінності. Стан соціально-економічного розвитку й низьке місце України у світовому таблиці про ранги ставлять перед усіма дослідниками завдання обґрунтування національного «ромбу конкурентоспроможності» в широкому його сенсі – як національної моделі прориву до світового рівня конкурентоспроможності та включення в «цивілізований потяг». Дослідники проблеми підвищення конкурентоспроможності в усіх її ракурсах не мають іншого вибору, ніж як «вгризатися» у підталі острівці конкурентоспроможності української економіки. Там представники різних підходів опиняються в однаковій проблемній ситуації та перед необхідністю виконати однакове завдання – знайти спосіб розв'язання проблемної ситуації. За таких умов можна очікувати певного синтезу концептуально-методологічних основ управління конкурентоспроможністю як наукового знання, з котрого економічні суб'єкти можуть отримати не окремі, нехай і корисні, але тимчасові, рецепти конкурентного успіху, а теоретико-практичну модель системного формування конкурентоспроможності – модель, яка викриває всі недоліки й вади вітчизняної практики управління конкурентоспроможністю та формує адекватну її станові систему ідей щодо їх подолання.

Розвиток теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю неможливий без використання досягнень інших наук і, насамперед, таких, як глобалістика, системологія, праксеологія, синергетика та інших. Теорія управління конкурентоспроможністю не може обійтися без знання цих наукових дисциплін так само, як про мову неможливо дізнатися із самої мови, а про театр із самого театру без додаткової інформації. Використання потенціалу інших наук дозволяє розширити горизонт аналізу і розкрити причинно-наслідковий ланцюг змін у механізмі формування міжнародної конкурентоспроможності, на який акцентує увагу С. Піреллі: «Конкурентоспроможність стала в економіці

тим, чим гравітація у фізиці. Вона є однією із найважливіших сил, яка формує сьогодення нашого світу і яку неможливо не враховувати». Підставою для побудови нового реєстру загроз та можливостей української економіки в контексті «гравітаційної» ролі конкурентоспроможності є зміни в змістовій і результативній сторонах сучасного економічного розвитку.

По-перше, глобалізація конкуренції зумовлює формування своєрідного «поля тяжіння і взаємодії», в яке впадає сучасний економічний розвиток. Ступінь реальної участі в ньому й загроза випадіння визначаються результативними характеристиками національних економічних систем. Звідси – значущість проблематики, пов'язаної з тим, що саме на базі критерію конкурентоспроможності в XXI столітті має бути сформована нова конфігурація міжнародного поділу праці, будуть регулюватися проблеми й суперечності в ньому, буде розподілятися світовий дохід між країнами. Інакше, на порозі XXI століття конкурентоспроможність стає імперативом функціонування та розвитку національно-господарських систем, який диктується неможливістю вибору, а саме поняття набуває нових конотацій (конкурентоспроможність національна, міжнародна, глобальна), на основі яких здійснюється стратифікація й розподіляються ролі суб'єктів у світовій економіці.

По-друге, в економічній науці фактично здійснено перехід від концепції економічного зростання до більш широкої концепції економічного розвитку. Центральним моментом цього переходу є зміна принципів оцінювання результативності розвитку: замість використання критерію ефективності як співвідношення «витрати – результати» або «результати – ціль», на передній план виходить орієнтація на критерій конкурентоспроможності. Саме згідно з цим критерієм на Заході в останнє десятиріччя XX століття розгорталася радикальна перебудова не тільки господарського, а й усього суспільного життя – галузевої та управлінської структур, інституційної та юридичної бази.

По-третє, зростання ролі теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю все більш виявляє себе в прикладних економічних науках (стратегічне управління, міжнародний маркетинг, управління міжнародним бізнесом), у яких практика бізнесу спонукає до розроблення систем управління, що синтезують результативні потоки в оцінках ділової активності та потенціалу виживання підприємств.

Нарешті, *по-четверте*, підвищення затребуваності теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю диктується тим, що сучасні економічні системи будь-якого рівня організації реально функціонують у режимі відкритості. І це суттєво модифікує механізм їх відтворення й, передусім, відтворення результативного. Осмислення цього механізму за допомогою неокласичних моделей стає не тільки неможливим, а й теоретично хибним. Через цей механізм реалізуються економічні інтереси не тільки окремої економічної системи, а й взаємодіючих із нею інших економічних систем. У площині реалізації цих інтересів економічна наука розвивала свій категоріальний апарат. Так, у часи меркантилізму з'явилося поняття позитивного торговельного балансу як відображення національних інтересів країн. В індустріальну епоху

результативність використання промислового капіталу набула відображення в категорії прибутку, а в умовах глобальної конкуренції імперативом відтворення результатів функціонування національних економічних систем стає рівень їх міжнародної конкурентоспроможності.

У цих умовах ефективно включення української економіки у світове господарство, темпи економічного відродження України, рівень і якість її населення вирішальною мірою залежать від дієвості та ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств та від рівня професійної підготовки управлінських кадрів.

Більшість конкурентних досягнень, якими у формі «врізок» насичена сучасна західна, а в останні роки і вітчизняна література з міжнародного менеджменту, пов'язані з новаторськими ідеями талановитих фахівців з управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств, фірм та корпорацій. Зростаючий попит на фахівців цього профілю в останні роки пов'язаний з декількома причинами.

По-перше, для вищого управлінського персоналу підприємств не існує кращої можливості отримати системну й комплексну оцінку стану справ, ніж від фахівців з управління конкурентоспроможністю. Така оцінка є особливо важливою, враховуючи системний характер об'єкта управління та стратегічний зміст дій, спрямованих на зміну його станів.

По-друге, менеджер з міжнародної конкурентоспроможності підприємства певною мірою системно структурує й стратегічно синтезує управлінське рішення із частин і компонентів, кожна з яких є результатом діяльності інших функціональних менеджерів (з маркетингу, продажів товару, логістики, реклами тощо). Тобто він синтезує результати діяльності функціональних менеджерів у єдину управлінську модель досягнення усталеного функціонування підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

ТЕМА 2

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ (ПОСЛУГИ) ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ КОМПОНЕНТ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Новітні методики оцінювання рівня якості товарів.

2.2. Показники рівня якості товарів для споживачів.

2.3. Система оцінювання конкурентоспроможності товару.

2.4. Якість продукції в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю.

2.5. Основні напрямки підвищення якості та конкурентоспроможності товару на світовому ринку.

Дієздатність будь-якої системи управління у вирішальній мірі визначається глибиною пізнання природи та особливостей об'єкта управління. У забезпеченні цієї вимоги сучасна управлінська наука прямо стикається з

питанням-проблемою теоретичних основ конкурентоспроможності. Незважаючи на великий обсяг наукових праць, консенсусу серед вчених щодо економічної сутності конкурентоспроможності не існує. Наслідком стає те, що управління конкурентоспроможністю залишається «вузьким місцем» менеджменту вітчизняних підприємств.

Низький рівень концептуалізації породжує звужений і деформований зміст та поняття і самої теорії конкурентоспроможності. Проблема переосмислення економічної сутності конкурентоспроможності в такій площині не є суто термінологічною – вона стає проблемою концептуально-методологічного оновлення теорії конкурентоспроможності. Базовим кроком має стати зміна головного руслу теорії конкурентоспроможності в тій частині, в якій об'єкт і предмет дослідження зведені, відповідно, до внутрішнього простору ринкових систем та моделей раціональної поведінки суб'єктів ринкової конкуренції.

Ідея конкурентоспроможності як явища-системи спрямовує процес пізнання її теоретичних основ у русло системного аналізу – методологічного принципу, про який зазначав ще Гегель: щоб експлікація явища була переконливою, його причини за масштабом і значущістю мають бути з ним порівняльними. Використання системного підходу дозволяє виявити ті імперативи та закони-обмеження, дія яких спричинює зміни у змісті та в оцінці результатів економічної діяльності.

Поняття «імператив» сучасна лінгвістика визначає як безумовний принцип поведінки в управлінні майбутнім станом явища. Онтологічно «імперативи» пов'язані із самими «основами» явищ (процесів) і поділяються на два види – внутрішні та зовнішні.

Внутрішні імперативи обумовлюються законами функціонування та розвитку системи, а зовнішні імперативи є відображенням «вимог-обмежень» до системи з боку «надсистеми». З точки зору теорії систем внутрішні імперативи функціонування економічних систем можуть бути поділені на два види: 1) імператив збереження й виживання системи; 2) імператив розвитку економічної системи. Імператив збереження й виживання може бути визначений як імператив продуктивності. В дилемах «бути або не бути» чи «існувати або не існувати» людство завжди вирішувало «бути» та «існувати» завдяки результатам діяльності, які забезпечували «надбіологічний» бік життя і досягались через продуктивну працю. Порушення імперативу продуктивності призводить до руйнування самих основ економічної діяльності – відтворення її соціального начала. Рівень функціонування системи з імперативом продуктивності є низьким, оскільки переважний обсяг ресурсів витрачається на забезпечення її мінімальних потреб (на біологічне виживання людини та/або здійснення поточної діяльності). Проблема її функціонування полягає в дисипативності, тобто вона є структурою, що легко розпадається. Незначне зовнішнє збурення може спричинити різке зниження потенціалу системи і зупинку в короткостроковому часі певного виду економічної діяльності.

Другий внутрішній імператив – імператив розвитку економічної системи – відображає дію закону підвищення продуктивності праці, постійне зростання

результатів економічної діяльності та їх використання не тільки для цілей виживання, а й розвитку системи.

Реалізація цього імперативу пов'язана із прирощенням результатів діяльності за рахунок поглиблення суспільного поділу праці, і, зокрема, на основі поділу родів діяльності (виробництва) на окремі види й підвиди. Наслідком поглиблення суспільного поділу праці став перехід до імперативу ефективності або правила «алгоритму функціонування» системи економічної діяльності. Логіка цього переходу ґрунтується на теоретичному постулаті, який підтверджується реальною практикою: саме «алгоритм» («модель» або «спосіб») функціонування системи, а не окремі операційні процеси усередині системи, визначає ймовірність досягнення бажаних результатів діяльності. Імператив ефективності відповідає високорівневій моделі функціонування економічної системи, яка характеризується зростаючим обсягом ресурсів для забезпечення поточних потреб функціонування та формуванням додаткових ресурсів для розвитку системи.

Зовнішні імперативи функціонування та розвитку економічних систем генеруються «надсистемою» і відображають дію законів, які обумовлюють революційні зміни в економічній діяльності. В сутності вони виступають як вимоги-обмеження, дія яких призводить до формування нових типів технологічних укладів або соціальної організації діяльності. В історичній ретроспективі одним із таких зламів є перехід до ринкового механізму організації економічної діяльності.

Перехід до ринкової організації економічної діяльності вніс радикальні зміни як у самий зміст економічної діяльності, так і в її результативний континуум. У змістовному аспекті ці зміни полягають у переході від «лінійного» – «людина - природа - діяльність - результат» характеру економічної діяльності, який С. І. Булгаков визначав як «боротьбу за життя з ворожими силами природи в цілях захисту, управління й розширення, у намаганні володіти ними, приручити й стати їх господарем», до «багатомірності», коли продукти вилучаються не тільки з природи, а й із суспільства. В умовах ринку економічна діяльність проявляється не тільки у формі свідомої активності суб'єкта, спрямованої на трансформацію природних об'єктів (взаємозв'язки «суб'єкт - об'єкт»), а й у формі конкурентної взаємодії з іншими її суб'єктами (взаємозв'язки «суб'єкт - суб'єкт»).

Становлення ринкового механізму спричинює по менш радикальні зміни в результативному континуумі економічної діяльності. Результативність, як відомо, є функціональною властивістю будь-якої економічної системи, яка визначає рівень її працездатності при наявному способі використання ресурсів. В інтерпретації результативності економічної діяльності концептуально значущим є поняття «континуум», яке в математичній науці визначається як «неподільне ціле у множині властивостей певної реальності». Домінантною ознакою континууму результативності є потік результатів – обмеження, яке визначає рівень (стан) функціонування економічних систем

Під результативним континуумом розуміється єдиний і неподільний потік результатів, в якому властивості рівневої організації економічної діяльності

визначаються імперативами її функціонування за наявного технологічного укладу. Результативний континуум економічної діяльності змінюється в часі-просторі залежно від епохи, а в межах останньої - залежно від галузі, роду, виду діяльності.

Концептуальна роль імперативів продуктивності та ефективності в умовах ринку стає обмеженою: багатовимірний характер ринкової діяльності вимагає використання принципово нового інструментарію оцінки її результативності – у площині як внутрішніх, так і зовнішніх вимог. Відображенням цих вимог в оцінці рівня функціонування економічних систем став пріоритет імператива конкурентоспроможності.

Імператив конкурентоспроможності розширює континуум результативності економічних систем, але це розширення пов'язане не із природним началом економічної діяльності, а із механізмом її соціальної організації – із ринком. Стан функціонування економічних систем в умовах ринку віддзеркалює дію не тільки імперативів продуктивності й ефективності, які забезпечують відповідно «надбіологічний» бік життя суб'єкта та зростаючий потік засобів існування, а й імперативу конкурентоспроможності, який синтезує в собі природну, техніко-технологічну, соціальну, просторово-темпоральну, інституціональну та інші боки економічної діяльності.

Отже, онтологічними основами конкурентоспроможності є зміни в характері та в результативному континуумі економічної діяльності, які відображають: 1) соціоприродне походження людини та умови її виживання через продуктивну працю; 2) трансформацію предметно-перетворюючої діяльності у виокремлену галузь, законом економічного розвитку якої стає закон ефективності; 3) формування принципово нового - ринкового механізму організації економічної діяльності, якому відповідає новий імператив функціонування та розвитку економічних систем – імператив конкурентоспроможності.

«Економічна діяльність» є родовою й системоутворюючою категорією, а «ринкова діяльність» – видовою. Різні акценти на результативність обумовлюють і різну теоретичну призму: акцент на продуктивність – це «економіка природокористування» як форма прямого енергообміну в системі «людина - природа»; акцент на ефективність – це «економіка зростання» із механізмом розширеного відтворення матеріальних умов функціонування системи; акцент на конкурентоспроможність – це «економіка усталеного розвитку» із механізмом гомеостазу, який ґрунтується на збалансуванні внутрішніх і зовнішніх результативних потоків у системі.

Онтологічний ракурс визначає й субординацію категорій поняттєвого ряду результативності економічної діяльності: базовою (родовою) є категорія продуктивності, видовою – ефективності, а підвидовою – конкурентоспроможності. Але в умовах ринкового механізму в субординації цих категорій домінантною (родовою) стає категорія конкурентоспроможності, видовою - ефективності, підвидовою – продуктивності, тобто відбувається своєрідна інверсія їх функціональної ролі. Головною причиною цього є те, що завдання підтримки та відтворення цілісності й усталеного розвитку

економічної системи є первинним у порівнянні із завданням продуктивності (ефективності) бізнес-процесів усередині системи.

У результативному континуумі економічної діяльності в умовах ринку формується асоціативний ряд інших категорій, які відображають результативність в абсолютному (економічність, технологічність, ресурсоемкість, потужність тощо) або відносному (конкурентна позиція, конкурентний статус тощо) вимірах.

Висновок, згідно з яким конкурентоспроможність є «арбітром останньої інстанції» в оцінці результатів функціонування сучасних економічних систем, підтверджує аналіз трендів економічного розвитку країн так званого «золотого мільярда» та країн, що розвиваються.

При середньорічних темпах приросту ВВП на душу населення в 1965 – 2016 рр. у цих країнах, що складали відповідно 2,3 і 2,6%, розрив у їх конкурентоспроможності не тільки не скоротився, а навпаки, збільшився. Тільки за останні 20 років частка країн «золотого мільярда» у світовому доході зросла з 70 до 82,7%, тоді як частка країн, що розвиваються, навпаки, знизилась з 30 до 17,3%.

Аналіз причин цієї ситуації вказує на те, що навіть при економічному зростанні реальна динаміка розвитку країн, які розвиваються, має низхідний характер. Виникнення антиномії, коли економічне зростання цілком корелюється із імперативом ефективності і в той же час дисонує із імперативом конкурентоспроможності, вказує на різну пояснювальну силу поняття «ефективність»: цілком достатню в площині мети «економіки зростання» й неадекватну в площині мети управління економіками країн, що розвиваються.

Логікою цього протиріччя пояснюється й погіршення в останні роки конкурентних позицій української економіки, незважаючи на порівняно високі темпи її розвитку в 2000-2017 рр., які в середньому складали 9,3% на рік. Такі темпи приросту можна було б занести до реєстру досягнень будь-якої країни, але для вітчизняної економіки вони відображають лише підвищувально-відновлювальну фазу трансформаційних перетворень, у перебігу яких відбулося майже подвійне падіння обсягів ВВП й реальних доходів населення та чотирикратне зниження обсягів інвестування.

Якщо прийняти до уваги якість зростання української економіки в останні роки, то картина відновлювального процесу зовсім не є задовільною. Три головних фактори – стабілізація національної валюти, сприятлива кон'юнктура світових ринків металопродукції та базової хімії і розширення внутрішнього споживчого попиту – в 2003-2004 рр. визначили це зростання. Перший з них вичерпав себе вже за рік, другий через два роки став працювати «навпаки», а третій мав би стати визначальним, але в умовах регресійної динаміки розвитку в 2005-2008 рр. він теж «колапсує». Це й обумовило погіршення у 2005 - 2008 рр. конкурентних позицій української економіки.

Якщо онтологічною основою конкурентоспроможності є зміни в соціальному механізмі організації економічної діяльності та в її результативному континуумі, то в гносеологічному плані вона набула статусу економічної категорії як продукт «інтелектуального освоєння» цих змін, а отже,

виступає як мова відбиття або відображення в категоріальній формі імперативу функціонування економічних систем. Зважаючи на те, що кожна мова – це відображення в її лінгвістичній структурі, в її правилах системи знань про світ, бачення світу, його розуміння, можна стверджувати, що конкурентоспроможність є відбиттям імперативів соціогенези економічної діяльності, розширення її результативного континууму та переходу від низького на більш високий рівень організації. Відбиття умов переходу виступає як першоносій сутності, а сама сутність - як прояв діалектики конкурентоспроможності.

Складність конкурентоспроможності полягає не тільки в тому, що вона має інтерсуб'єктивну природу і виникає на ґрунті відносин «суб'єкт - суб'єкт», а внутрішній стан суб'єкта визначається відносинами «суб'єкт - об'єкт». Але не лише складністю категорії «конкурентоспроможність» пояснюється її відсутність у категоріальному полі класичної економічної науки. Існують більш вагомі причини гальмування прогресу в розробленні теорії конкурентоспроможності протягом століть.

Загальною серед цих причин є те, що тривалий час механізм ринкової діяльності спирався на довіру лише невеликої частини суспільства, а підприємницька діяльність навіть у часи А. Сміта та Д. Рікардо вважалася принизливою справою. Свідченням цього слугують висловлювання Аристотеля, який вважав купівлю й продаж «протиприродним» виробленням грошей, зневажливі слова А. Сміта щодо ділових людей та думку Наполеона, який визначав англійців як «націю крамарів». Можна стверджувати про неготовність соціуму оцінювати діяльність «крамарів» у «координатах конкурентоспроможності». Це доповнювалось і тим, що первинні ознаки конкурентоспроможності зароджувалися на культурних розломах і колоніальних підкореннях, а «архаїчний» континуум явища складала плоти грабіжницьких походів і колоніального здириства.

Другою причиною гальмування розробки теорії конкурентоспроможності є те, що класична економічна теорія сконцентрувала увагу на аналізі конкуренції як процесу. І А. Сміт, якого цікавили більше питання дії «невидимої руки» ринку, і Д. Рікардо, який робив акцент на визначенні умов вигідності торгівлі між країнами, і навіть Й. Шумпетер і Ф. Хайек, роботи яких радикально вплинули на розвиток теорії конкуренції, були залучені до розроблення теорії конкуренції як процесу і значною мірою залишали поза увагою її результативний бік.

Третя причина затримки розвитку теорії конкурентоспроможності пов'язана з аналізом результатів ринкової діяльності переважно в площині джерел і моделей їх формування. Відтворювальна роль результатів, їх зв'язки з вхідними-вихідними процесами у функціонуванні ринкових систем і механізм збалансування в континуумі результатів - ці питання, як функціонування ринку як відкритої і динамічної системи, в неокласичній економічній науці залишилися непоставленими. В економічну науку і практику термін «конкурентоспроможність» запроваджено в 70-х роках ХХ ст. в процесі дослідження новітніх тенденцій і змін у механізмі міжнародної конкуренції, їх

відображення вимагало нового аналітичного інструментарію та підвищення рівня концептуалізації, до якого економічна думка того часу була не готовою.

Вирішення цих завдань стало можливим завдяки формуванню нової конкуруючої школи економічної думки та зрушенням в акценті наукових досліджень - від питань індивідуального вибору і раціональної поведінки ринкових агентів до проблем технологічних змін, організації та управління бізнесом. У дослідженнях цих проблем новим поколінням учених-економістів були введені у науковий обіг спеціальні терміни: «нова конкуренція» – М. Вестом та «конкурентна перевага» – М. Портером. Із цих базових понять бере свій відлік теорія конкурентоспроможності як самостійний напрям наукового знання.

Проте слід констатувати, що дотепер не тільки не існує теорії конкурентоспроможності як цілісного і системного знання, а й відповіді на базове запитання: «Що насправді являє собою конкурентоспроможність як наукове поняття, а головне – як теоретичний конструкт, який визначає особливості сучасних управлінських моделей і на основі яких порівнюються результати функціонування економічних систем?». Діапазон визначень конкурентоспроможності є надзвичайно широким – від ототожнювання з іншими поняттями (ефективність, продуктивність, якість тощо) до ідеологічно-орієнтованих дискурсів.

Всі підходи до інтерпретації конкурентоспроможності за методологічною ознакою можуть бути визначені як: 1) суб'єктивно-біхевіоральний істичний (поведінковий); 2) економіко-технологічний; 3) просторовий; 4) системний.

Різноманіття парадигм конкурентоспроможності зумовлюється як складністю і змінами самого об'єкта дослідження, так і розвитком економічної науки та її методологічного інструментарію, їх вивчення в дисципліні «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» є важливим не тільки з позиції теоретичної підготовки фахівців, а й тому, що воно дозволяє виявити вектор змін в їх еволюції, який співпадає з переходом від «традиційної» до системної парадигматики досліджень конкурентоспроможності.

Поведінкова парадигма конкурентоспроможності. Зародження теорії конкурентоспроможності як напряму наукової думки співпадає з активізацією досліджень проблем міжнародної конкуренції в другій половині ХХ ст. її теоретична й методологічна компоненти майже повністю були запозичені в неокласичній школі теорії конкуренції, а, зокрема, у таких її представників, як Й. Шумпетер, Ф. Хайек, І. Кірцнер та інших.

Концептуальну основу теорії конкурентоспроможності в неокласичній її версії складають три базові положення, згідно з якими: «конкуренція в галузях економіки» є об'єктом; «принципи діяльності в умовах конкуренції» – предметом дослідження, а «детальний аналіз конкуренції, включаючи сегментацію ринків, диференціацію товарів, технологічні відмінності та ефекту масштабу», – завданням теорії конкурентоспроможності. Тобто об'єкт-предметне поле теорії конкурентоспроможності є тотожним теорії конкуренції,

а її науковий статус визначав «детальний аналіз» конкуренції на основі включення в дослідницький процес більшої кількості змінних величин.

Якщо теорія - це комплекс ідей і уявлень, які в сукупності надають тлумачення і пояснення певного явища або класу явищ, то теорія конкурентоспроможності в неокласичному її варіанті достатньо умовно може бути визначена як самостійна галузь наукового знання зі своїм об'єктом і предметом аналізу. З позицій поділу Дж. М. Кейнсом функцій економічної науки на позитивну і нормативну вона може бути визначена як один із варіантів нормативної теорії конкуренції.

Головною вадою теорії конкурентоспроможності в неокласичній її версії є «антисистемна» методологія аналізу, яка спрямовує її у русло дослідження внутрішніх ринково-конкурентних процесів і механізмів досягнення переваг у закритих ринкових структурах. Підприємство як система з її багатоманітними характеристиками, виробництво як доринковий процес, зовнішнє середовище як простір руху системи і взагалі, все, що виходить за межі «внутрішнього погляду» на ринкову систему, є «екзогенно» заданим, тобто не є предметом аналізу.

Згідно з поведінковою парадигмою конкурентоспроможність має ендогенне походження і становить поняття, яке відноситься лише до діючих учасників ринку. Проблема, яка постає перед ними, є проблемою їх збереження як суб'єктів ринку, а засобом її вирішення є раціоналізація ринкової поведінки на основі ефективної стратегії конкуренції. Головним завданням теорії конкурентоспроможності за цією методологією стає опис процесу формування конкурентних переваг у ринкових структурах: достатньо описати «анатомію» конкурентного успіху в певній ринковій ситуації, щоб виявити «теоретичне ядро» конкурентоспроможності. Якщо коригування ядра й відбувається, то воно стосується лише його суб'єктної компоненти, а змістовна конструкція «конкурентоспроможність - це спроможність суб'єкта до конкуренції» залишається «стандартною».

Відомий авторитет у галузі методології економічної науки, французький економіст Ж. Ульмо зазначав, що «економічні поняття слід вводити так, щоб вони могли безпосередньо працювати лише за допомогою моделей, у межах функціонального призначення яких вони знаходять визначеність. Однак недопустимо, щоб поняття залишилось жорстко прив'язаним до моделі, в якій воно знайшло своє вираження. Певна модель може придати поняттю гарне визначення, але бути при цьому поганим уявленням щодо реальності».

Жорстка прив'язка поняття «конкурентоспроможність» до ендогенної моделі ринку обумовлена методологічною традицією неокласичної школи, яка пояснює механізм функціонування ринкової системи раціональною поведінкою економічних агентів. Але спроможність економічного агента орієнтуватися в господарській системі відрізняється від спроможності цілісного погляду на систему. Якщо раціональна поведінка в межах ринкової системи є більш або менш «прозорою» для ринкового агента, то «промінь цієї прозорості» обмежується на рівні функціонування системи в цілому — він упирається в зовнішнє середовище функціонування та інші його критерії.

Обмежена працездатність поведінкової парадигми конкурентоспроможності пов'язана, насамперед, із її методологічними передумовами. Як зазначав Й. Шумпетер, встановлення причинних зв'язків можливе лише тоді, коли «явище, яке виконує в них роль основи, буде явищем неекономічного порядку. Якщо основа має економічну природу, то слід продовжувати дослідження». Співвіднесення цього положення з сучасними дослідженнями виявляє ситуацію «методологічного кола», в якому причини одночасно є наслідками: конкурентоспроможність породжується конкуренцією, а остання, у свою чергу, передбачає наявність конкурентоспроможних суб'єктів. Той факт, що саме на основі статичної та ендогенної моделі ринку побудована поведінкова модель конкурентоспроможності, є грубою методологічною помилкою, наслідком якої стало звуження пізнавальної ролі і поняття, і самої теорії конкурентоспроможності, офіційний статус якої в сучасній економічній науці залишається вельми невизначеним.

Проблема змістовної конструкції: «конкурентоспроможність – це спроможність суб'єкта до конкуренції», полягає не лише в тому, що вона «говорить» мовою тотожності і тавтології, від чого застерігав ще Арістотель, а насамперед, у тому, що вона є механістичною конструкцією або калькованим образом явища. Суб'єктна компонента в ній гносеологічно є взагалі «пустим додатком», оскільки суб'єкт в операційному його сенсі - це «хтось», який не тільки здатен активно діяти у власних інтересах і цілях, а й фактично діє, використовуючи свої здатності в певній сфері діяльності. Інакше, спроможність до конкуренції є іманентною властивістю реально діючого суб'єкта ринку, втрата якої автоматично перетворює його в іншу соціально-економічну структуру.

Економіко-технологічна парадигма конкурентоспроможності. Обмеженість поведінкової парадигми конкурентоспроможності загострила увагу вчених до теоретичних основ конкурентоспроможності. Зусиллями науковців багатьох країн світу була суттєво розширена методологічна база досліджень, в яких забезпечувався «вихід» на економічну практику та «конкретизація» моделей конкурентоспроможності.

Теоретичним підґрунтям цих моделей стала економіко-технологічна парадигма конкурентоспроможності, її характерною особливістю є виділення та опис тих техніко-економічних, фізичних, екологічних, ергономічних, естетичних й інших ознак, які відрізняють конкурентоспроможний об'єкт від неконкурентоспроможного. Обґрунтування цих ознак здійснюється за допомогою «багатокутників», «радарів» і «модифікованих матриць» конкурентоспроможності, в яких ознаки конкурентоспроможності «розчинені» в штуках, кілограмах, метрах, швидкості тощо і в просторі яких осмислити сутнісний бік конкурентоспроможності неможливо.

Економіко-технологічний підхід набув поширеного використання в галузевих економічних науках, у яких перерахування ознак конкурентоспроможності нерідко займає кілька сторінок, а принципи оцінки конкурентоспроможності формулюються в кожному конкретному випадку, виходячи із «складності та особливостей» об'єкта.

Різновидом економіко-технологічного підходу є опис конкурентоспроможності як «певної суміші якості, швидкості та витрат». Посилення зв'язку конкурентоспроможності з чинниками якості, швидкості й витрат - очевидний факт, який підтверджується високою якістю японських автомобілів «Тойота», найшвидшою у світі системою обслуговування запасними частинами американської корпорації «Катерпіллер», найдешевшим металургійним прокатом українського підприємства «Азовсталь» чи будь-якою іншою конкурентною перевагою суб'єкта світового ринку. Але не менш очевидною є й глибинна основа цих переваг – її складає те, що визначається як «людський чинник».

Реальністю є те, що не існує ані «конкурентоспроможної» якості, ані «конкурентоспроможної» швидкості, ані «конкурентоспроможних» витрат як персоніфікації конкурентних переваг. Тільки суб'єкт конкуренції є носієм нових знань та під дамокловим мечем жорстких обмежень і вимог ринку приймає рішення щодо якості, швидкості та витрат і створює нові товари, нові системи збуту, нові системи постачання тощо. І вплетена в реальну тканину ринкових відносин та об'єктивних економічних явищ результативність цих рішень виступає як конкурентоспроможність суб'єкта за якістю, за швидкістю, за витратами, за товарами, за системою збуту тощо. У спробах визначити конкурентоспроможність як «оптимальну суміш» параметрів навіть за допомогою математичних методів і комп'ютерних наук фахівці вимушені констатувати її зв'язок із «інтелектуальним» чинником.

ТЕМА 3

ФАКТОРИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Міжнародне конкурентне середовище і методика оцінки стану і динаміки його розвитку.

3.2. Міжнародний ринок: сутність, класифікація, межі.

3.3. Моніторинг міжнародного конкурентного середовища.

3.4. Конкурентні переваги підприємства.

3.5. Ринкові фактори успіху.

Пізнавальний потенціал системної парадигми конкурентоспроможності дозволяє інтерпретувати конкурентоспроможність економічних систем на будь-якому рівні їх агрегування – від мікроекономічного до міжнародного. У системно-праксеологічній моделі міжнародної конкурентоспроможності підприємства метою мікроекономічного суб'єкта є входження у світовий ринок та збереження життєздатності як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. Системоутворюючими елементами в цій моделі є: підприємство - суб'єкт міжнародної економічної діяльності; зовнішній ринок; міжнародний економічний простір взаємодії, що зумовлює формування особливого сутнісного змісту міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства - це системна властивість, яка забезпечує реалізацію мети та досягнення результатів, необхідних і достатніх для усталеного функціонування підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

У сучасній економічній теорії міжнародна конкурентоспроможність визначається як системний атрибут нової економіки, що зумовило інтенсивний пошук моделей і технологій її забезпечення та аналіз у контексті еволюцій теорій міжнародної торгівлі, світового економічного розвитку, глобалізації конкуренції та ін.

Обґрунтування причин міжнародної торгівлі та спеціалізації країн в міжнародному поділі праці у світовій економічній думці бере початок з ідей меркантилізму щодо домінантної ролі експорту в структурі зовнішньоторговельного обігу країн.

З обґрунтуванням принципів абсолютних (А. Сміт) і порівняльних (Д. Рікардо) переваг у міжнародній торгівлі змінювалось бачення проблем міжнародної конкурентоспроможності та методів їх розв'язання. Відмінності в природнокліматичних умовах країн та їх господарських механізмах були доповнені (Хекшер, Олін) відмінностями у забезпеченні та в ефективності використання факторів виробництва.

На індустріальній стадії розвитку різко підвищується значення науково-технологічних факторів і на зміну порівняльним перевагам у механізмі забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вводиться поняття «технологічні переваги», що відбиває зростаючу роль технологічного ресурсу в структурі факторіальних джерел міжнародної конкурентоспроможності.

За оцінками фахівців, частка технологічних джерел конкурентоспроможності розвинених країн сьогодні складає 80-85%. Такий примат науково-технологічного чиннику знаходиться у повній відповідності з сучасними теоріями економічного зростання і конкурентоспроможності. Але якщо для одних країн зростання ролі технологічного ресурсу забезпечує зміцнення їх конкурентних позицій, то для інших, у тому числі й України, його наслідками стають проблеми гальмування процесу їх ефективної інтеграції в систему світогосподарських зв'язків.

Технологічні перетворення, *по-перше*, радикально змінюють структуру світового попиту на трудові ресурси, посилюючи попит на висококваліфіковану і зменшуючи попит на некваліфіковану працю.

По-друге, обумовлюють звуження попиту розвинених країн на сировинні ресурси внаслідок упровадження ресурсе-, енерго- та матеріалозберігаючих технологій; *по-третьє*, звужують сферу застосування традиційної моделі формування конкурентних переваг і розширюють сферу дії технологічної конкуренції; *по-н'яте*, змінюють географічну, товарну структуру та умови міжнародної торгівлі – їх погіршення для експортерів сировини та низькотехнологічних виробів і поліпшення – для експортерів високотехнологічних і наукоємких виробів.

Прискорення науково-технологічного прогресу в останній чверті ХХ ст. призвело до різкого зниження праце-, матеріале- і енергоємності виробництва в

розвинених країнах, що, у свою чергу, спричинило падіння ролі дешевої робочої сили і сировинних ресурсів та поставило перед країнами, що спеціалізуються на їх експорті, проблему зниження рівня їх участі у міжнародному поділі праці.

Створення і впровадження нових технологічних процесів дозволяє розвиненим країнам не тільки позбавитись «вузьких місць», пов'язаних з нестачею тих чи інших факторів виробництва, а й забезпечувати високу конкурентоспроможність навіть у галузях економіки з дуже високими ставками заробітної плати. Так, у США висококонкурентоспроможними і одночасно з найбільш високими ставками заробітної плати є аерокосмічна галузь, інформаційні послуги, електроніка та ін.

Зниження ролі традиційних порівняльних переваг у міжнародному поділі праці зумовлюється також модифікацією критеріїв конкурентоспроможності: чинник дешевизни робочої сили далеко не завжди спрацьовує в частині забезпечення високої якості і наукоємності продукту та не може суперничати із комп'ютеризованим і високотехнологічним виробництвом.

Модифікація порівняльних переваг, що раніше визначали конфігурацію міжнародного поділу праці, зумовлюється також серйозними змінами у транспортному чиннику і пов'язаними з різким зростанням швидкості і вартості транспортування товарів у світовому економічному просторі. Впровадження нових технологій фасування, пакування, завантаження і розвантаження товарів у портах призвело до стрімкого зростання продуктивності морського транспорту: вартість перевезення тони нафти на відстань однієї тисячі кілометрів сьогодні дорівнює вартості поштової марки, а вартість перевезення тони руди від Бразилії до Європи дорівнює вартості поїздки в таксі між двома вокзалами великого європейського міста.

Девальвація традиційних чинників розвитку міжнародного поділу праці зумовлюється і переорієнтацією міжнародних інвестиційних потоків, які супроводжують інтеграційні процеси в країнах з відносно низькими валютно-фінансовими ризиками та зі схожим економічним соціальним і науково-технологічним рівнем розвитку. Таке спрямування міжнародних інвестиційних потоків не тільки створює передумови для прискореного розвитку одних країн, а й спричинює значні порушення обсягів, структурних і вартісних пропорцій міжнародного економічного обміну. Наслідком цих змін стає поглиблення розриву в рівнях розвитку країн та їх розмежування на технологічних лідерів і аутсайдерів, що закладає нові джерела напруженості та конфліктів не тільки у сфері економічного обміну, а й в усій системі міжнародних відносин.

Масштаби і глибина змін у міжнародному поділі праці під впливом науково-технологічного прогресу створюють для зовнішньоекономічних зв'язків України значні труднощі та проблеми. В їх подоланні слід, насамперед, прискорити і здійснити у відповідності з цими змінами в міжнародному поділі праці ефективну реструктуризацію економіки України. Тільки за цієї умови може бути здійснено прорив до світового рівня конкурентоспроможності та ефективна інтеграція її економіки у світове господарство.

Поняття «фактор» є одним із найважливіших у теорії конкурентоспроможності, а факторний аналіз – одним із найбільш динамічних її розділів. Факторному аналізу конкурентоспроможності при свячено велику кількість як зарубіжних, так і вітчизняних праць], що зумовлюється, зокрема, посиленням значущості інституційного інтелектуального, просторового та темпорального чинників у механізмах сучасного економічного розвитку та міжнародної конкуренції.

Згідно з сучасним тлумаченням, фактор – це істотне об'єктивно причинне явище, вплив якого визначає характер або окремі риси об'єкта впливу. Першою властивістю фактора є те, що він володіє спроможністю при впливі на будь-який предмет (явище) змінювати його кількісні та якісні характеристики. Друга властивість фактора пов'язана з його силою, яка у взаємодії з іншим предметом надає імпульс руху та змінює характеристики предмету впливу. По-третє, фактор є величиною векторною, яка в кожен момент часу має точку впливу на предмет, кількісне значення впливу та його спрямованість у просторі.

Теоретичне ядро факторного аналізу конкурентоспроможності складає ідея *якості факторів* та їх ідентифікація за рангом значущості, що дозволяє визначити «статус» певного фактора або його порівняльну характеристику.

Суть *ідентифікації* як наукового методу пізнання вперше сформульована М. Вебером. Сучасна його інтерпретація полягає в тому, що за алгоритмом метод ідентифікації є порівняльним, а за характером результату – у співвідношенні «загальне – особливе – специфічне» – розкриває особливості того чи іншого явища. При цьому результати порівняльного аналізу прямо й безпосередньо залежать від того, наскільки коректним є вибір «еталона», на основі якого порівнюються фактори конкурентоспроможності.

У площині саме цього методологічного принципу порівняння факторних моделей конкурентоспроможності у високотехнологічних галузях із «аграрним еталоном» конкурентоспроможності в роботі навряд чи можна визнати коректним. Некоректність вибору бази порівняння зумовлює альтернативний опис факторів за схемою: «основні – розвинені», «низького рангу – високого рангу», «консервативні – прогресивні».

Практика функціонування високотехнологічних галузей дійсно підтверджує «прогресивний» рух їх конкурентоспроможності за рахунок нарощування інтелектуальної, інноваційно-технологічної її складових. У той же час вона свідчить про те, що фактори «низького рангу», такі, як земля, природні ресурси, географічне розташування та інші є доміантними в моделях конкурентоспроможності не тільки аграрної, а й металургійної, шкіряної, вугільної та інших галузей промисловості розвинених країн. Аналіз цієї ситуації ставить принципове питання: чи закономірною для аграрного сектору та базових галузей економіки є модель конкурентоспроможності притаманна, наприклад, мікроелектронній галузі, або ж її слід розглядати як «облагоджування ресурсної моделі конкурентоспроможності»?

Російський економіст С. В. Ємельянов на прикладі економіки США обґрунтовує висновок щодо: 1) одночасного існування в економіці США галузей і фірм, які ґрунтуються на експлуатації різного типу конкурентних

переваг – ресурсних, технологічних, інноваційних і глобальних переваг; 2) загальної тенденції динаміки конкурентних переваг в економіці США, яка полягає в «облагороджуванні» ресурсних переваг «сировинників»; посиленні технологічних переваг базових галузей, нарощуванні інноваційних переваг галузей-локомотивів розвитку; розвитку переваг, які виникають у процесі глобалізації. Оскільки термін «тип конкурентних переваг» є ключовим, то питання факторизації конкурентоспроможності спрямовується в площину факторного опису кожного типу конкурентних переваг.

Відзначаючи методологічну привабливість цього підходу, слід констатувати реальне існування галузей економіки, в яких однозначна інтерпретація типу конкурентних переваг є неможливою. А введення нового поняття: «*змішані конкурентні переваги*» («інноваційно-технологічні», «інвестиційно-інноваційні» тощо) вимагає формалізації критеріальних параметрів «суміші», що значною мірою ускладнює факторний аналіз конкурентоспроможності. З початком XXI ст. розвиток теорії факторів конкурентоспроможності переходить у новий етап. Домінантним в економічній літературі стає положення про те, що фактори конкурентоспроможності одночасно є факторами економічного розвитку, що зумовлює необхідність розробки єдиної методологічної схеми факторного аналізу економічного розвитку і конкурентоспроможності.

Функціональну залежність між результатами і факторами виробництва у класичній (неокласичній) економічній науці відображає *виробнича функція*:

$$Y = F(K, L, \dots, N) \quad (3.1),$$

де Y – *обсяг виробництва при відповідній комбінації факторів виробництва (технології виробництва)*;

K, L, \dots, N – *фактори виробництва, що використовуються*.

Згідно з рівнянням результат виробництва є прямою функцією стану системи факторів виробництва, її структури (кількості факторів) та способу взаємодії елементів у ній (технологічних комбінацій).

Використання методологічного апарату виробничої функції та врахування стрімкого нарощування інформаційної, організаційної, інституційної та інших компонент сучасного економічного розвитку стало основою формування концептуально нового погляду на факторну модель конкурентоспроможності.

Якщо модель виробничої функції у певний історичний час «так легко» було розширено за рахунок підприємницького фактора, то сьогодні існують вагомні підстави для включення організаційної, інституційної та інформаційної компонент у факторну модель конкурентоспроможності. В цій моделі кожен з факторів набуває форми капіталу підприємства і детермінує особливий організаційний, інституційний або інформаційний «код» конкурентоспроможності. За таких умов виробнича функція трансформується у *функцію конкурентоспроможності*:

$$K = F(Int; T; N; Ins; O; Inf) \quad (3.2),$$

де K – конкурентоспроможність;
 F – функція конкурентоспроможності;
 Int – інтелектуальний фактор;
 T – техніко-технологічний фактор;
 N – природний фактор;
 Ins – інституційний фактор;
 O – організаційний фактор;
 Inf – інформаційний фактор

Система факторів конкурентоспроможності є динамічною системою, яка постійно змінюється за складом, структурою та роллю у ній окремих факторів. Звідси, важливість системного підходу до факторного аналізу конкурентоспроможності. За висловлюванням відомих дослідників проблеми самоорганізації І. Пригожина та І. Стенгерс, «різні мови і точки зору на систему можуть виступати доповненнями, оскільки пов'язані з однією й тією ж реальністю». Системний аналіз факторів конкурентоспроможності вимагає їх систематизації за різними ознаками – місцем походження, значущістю, характером дії, ієрархічністю тощо. Базовим за класифікаційною ознакою є поділ факторів конкурентоспроможності залежно від *місця походження* на:

- 1) фактори конкурентоспроможності *ендогенного* походження, які виступають як внутрішні змінні системи економічного розвитку;
- 2) фактори конкурентоспроможності *екзогенного* походження, які є незалежними від внутрішніх закономірностей функціонування економічної системи.

Залежно від рівня значущості фактори конкурентоспроможності поділяються на: 1) *основні* (F), або фактори на рівні ядра конкурентоспроможності; 2) *похідні* (*другорядні*) фактори (F^{\wedge}), які є результатом реалізації та модифікації основних факторів на більш високих організаційних рівнях системи економічного розвитку. Система основних факторів формує *геном конкурентоспроможності*, а похідних факторів – *фенотип конкурентоспроможності*, якому відповідає історично-обумовлена конфігурація економічного розвитку.

Згідно з функцією (3.2) факторами конкурентоспроможності, що утворюють її генотип, є: інтелектуальний, техніко-технологічний, природний, інституційний, організаційний та інформаційний фактори.

Інтелектуальний ресурс (фактор) є ключовим. Це положення є теоретичним підґрунтям для розробки широкомасштабних програм нарощування інвестувань у людину через механізми освітніх послуг і підготовки висококваліфікованих фахівців у провідних країнах світу.

Техніко-технологічний фактор відображає рівень технологічної активності суб'єкта розвитку як кількість відомих йому виробничо-технологічних комбінацій у ланцюзі «витрати - випуск».

Природний фактор у вигляді освоєних ресурсів господарювання є ендегенним фактором конкурентоспроможності, а та частина його, яка не

залучена до економічної діяльності суб'єкта, але здійснює на нього вплив, виступає екзогенним фактором конкурентоспроможності.

Інституційний фактор конкурентоспроможності формує норми й правила поведінки суб'єкта. Обмежуючи й підтримуючи його, він формує «інституційно-правовий каркас» господарської діяльності, який інтегрує й диференціює суб'єктів за рівнем їх конкурентоспроможності.

Організаційний фактор забезпечує створення адекватних сучасному стану розвитку структур з їх взаємозв'язками, взаємовідносинами та ієрархічними рівнями на основі різноманіття суб'єктів, об'єктів та механізмів реалізації цілей діяльності.

Інформаційний фактор забезпечує не тільки економічний розвиток як процес та посилює його швидкість, а й безпосередньо визначає функціональний та результативний боки цього процесу.

Система основних факторів зазнає модифікації на більш високих структурних рівнях організації, на яких баланс гено- та фенотипічних ознак конкурентоспроможності змінюється на користь останніх. Структуризація похідних факторів здійснюється не шляхом їх деталізованого опису, а їх угрупованням.

Внутрішні фактори міжнародної конкурентоспроможності виникають у межах внутрішнього середовища підприємства і віддзеркалюють його функціонування як кібернетичного «чорного ящика» за схемою «вхід — трансформація — вихід», їх декомпозиція пов'язана зі станом: 1) ресурсів, що використовуються в системі, технічних, технологічних, трудових, фінансових, організаційних, інформаційних тощо; 2) виробничої, операційної, інвестиційної, інноваційної, фінансової діяльності підприємства; 3) загального, операційного (виробничого), маркетингового, інвестиційного, інноваційного, фінансового, міжнародного менеджменту підприємства.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності за ознакою «рівень дії» можуть бути згруповані в: 1) зовнішні фактори мезорівневої дії; 2) зовнішні фактори макрорівневої дії; 3) зовнішні фактори міжнародної дії (у випадку, якщо надсередовищем виступає світовий ринок). Перша та друга групи зовнішніх факторів утворюють *національні* фактори конкурентоспроможності, які, як і *міжнародні* фактори, можуть бути агреговані в такі факторіальні підгрупи:

1) загальноекономічні (стан розвитку економіки, її галузева та територіальна структура, податкова, кредитна та зовнішньоекономічна політика держави тощо);

2) політичні (визначають політичну ситуацію в країні, характер державного регулювання економіки, темпи та напрямок реформування економічної системи тощо);

3) соціально-демографічні, дія яких визначає звички, рівні споживання продуктів, розмір і структуру потреб споживачів, їх платоспроможний попит, а отже, ємність ринку;

4) науково-технологічні, дія яких пов'язана зі станом науки та технології виробництва окремих товарів, рівнем їх якості та «технологічним ромбом» країни;

5) природні (визначають рівень статичних переваг підприємства, ресурсні та кліматичні умови господарювання тощо).

Зовнішні фактори конкурентоспроможності також можуть бути дезагреговані за такими ознаками, як:

1) вид ринку та його галузева належність (товарний, валютний, фінансових послуг, ринок капіталів, ринок праці тощо);

2) політико-стратегічна значущість ринку (ринки військово-технічної продукції, продовольчий ринок та інші ринки «підвищеної уваги» з боку держави).

Значущість впливу того чи іншого фактора конкурентоспроможності не є константою: вона змінюється в просторі та в часі разом зі зміною внутрішнього й зовнішнього середовища. Глобалізація конкуренції різко загострює увагу до факторного аналізу конкурентоспроможності та перетворює його в органічну складову системи управління конкурентоспроможністю - як на рівні окремого підприємства, так і на рівні національної економіки в цілому.

На прикладному рівні факторний аналіз конкурентоспроможності вимагає виконання великого обсягу експериментальних досліджень і дотримання вимог досліджуваного процесу, здебільшого відомих як кореляційний або регресійний аналіз. Насамперед, у регресійній моделі фактори мають бути *незалежними*, тобто рівень впливу одного фактора не повинен залежати від рівня впливу інших факторів. При визначенні кола факторів конкурентоспроможності об'єкта, що досліджується, також важливе значення має властивість *сумісності* факторів, тобто будь-яка їх комбінація має бути здійсненою.

Застосування регресійних моделей дає змогу виявити конкурентний профіль ринку та проектувати управлінські моделі з досягненням синергетичного ефекту взаємодії факторів конкурентоспроможності.

Згідно з методологією розрахунку глобального індексу конкурентоспроможності країн (GCI) на базі понад 350 показників, об'єднаних у 9 груп, приблизно 240 (майже 70%) з них прямо пов'язані із інституційною активністю держави. Це свідчить про те, що в сучасних моделях конкурентоспроможності розвинених країн світу «видима рука держави» явно переважає «невидиму руку ринку».

Сутність змін, яких зазнає «факторне поле» міжнародної конкурентоспроможності, полягає в тому, що стратегічними стають конкурентні переваги, створені не виробничо-економічними, а інституційними передумовами. За визначенням М. Беста – професора економіки університету Масачусетсу (США), співавтора підручника «Політизована економіка», – «нова інституційна парадигма конкурентоспроможності змінює її виробничо-орієнтовану концепцію».

Теоретичним підґрунтям змін, яких зазнає сучасний механізм міжнародної конкуренції, є доктрина *«багатовимірною підходу»*, згідно з якою використання «чистих» теорій міжнародної торгівлі в сучасних умовах є

недоцільним, а звідси - необхідність активного втручання держави в механізм міжнародної конкуренції. Аналіз глибини цих змін дозволяє стверджувати, що на початку XXI століття у світовому господарстві складається *нова система взаємодії*, в якій міжнародної конкуренції в традиційному її сенсі (як конкуренції фірм і галузей) вже не існує. Структура-зв'язок «*держави - підприємство*», що складає стрижень сучасного суб'єктного контуру міжнародної конкуренції, не тільки суттєво модифікує факторну модель конкурентоспроможності – її генотип, а й породжує принципово новий її «інституційний код», в якому поруч із традиційними факторами і виробничими технологіями особливу значущість набувають фактори інституційного походження. Дія цих факторів призводить до зниження (підвищення) трансакційних витрат, а отже, до зниження (підвищення) міжнародної конкурентоспроможності економічних систем. Ця група факторів впливу на рівень конкурентоспроможності в економічній літературі визначається як Інституційні технології бізнесу.

Якщо у вітчизняній науковій літературі проблема дослідження інституційних технологій конкурентоспроможності залишається майже непоставленою, то в західній економічній думці, навпаки, в останнє десятиріччя вона стала предметом підвищеної уваги. В її дослідженні західними вченими широко використовується понятійний апарат і методи інших наук (системології, праксеології, політології, глобалістики та ін.). При цьому зазначається, що в умовах сучасного панбіфуркаційного міжнародного простору вилучення інституційного чинника суттєво збіднює факторну картину міжнародної конкурентоспроможності. Концептуальна роль «інституційної матриці» конкуренції, зазначає М. Бест, полягає в тому, що тільки з її допомогою можуть бути отримані відповіді на «нову конкуренцію».

Така концептуалізація ролі інституційного чинника, який у межах неокласичних теорій конкуренції взагалі не береться до уваги, а лозунг «Менше держави!» в них виступає як теоретична аксіома, примушує до більш детального аналізу механізму трансформації «виробничого» способу формування конкурентоспроможності в «інституційний». З точки зору економічної теорії, суб'єктом інституційних технологій може бути лише держава, яка їх «виробляє й формує» і в межах національної економіки є монополістом цих технологій. Це означає, що інституційні технології (антимонопольне законодавство, податкова система, стандарти якості товарів, захист прав споживачів тощо) виступають як екзогенний фактор конкурентоспроможності, на які економічні одиниці впливати не в змозі, а екстерналізація, пов'язаних із дією цього фактора, витрат (перекладання на конкурентів, на природне середовище або на державу) є неможливою. Однак ситуація радикально змінюється в умовах міжнародної конкуренції, коли виникає *зовнішній тип екстерналізації* – екстерналізація між державами. Зовнішній тип екстерналізації з'являється як результат структурування міжнародної економічної діяльності країн та узгодження їх зовнішньоторговельних режимів на основі міжнародних правил, норм та угод.

Маючи певну свободу вибору, національні уряди, виконавча влада та політики, проте, не мають права ігнорувати питання національної безпеки,

внутрішньополітичної ситуації та власного електорату. Звідси, прийняття економічних рішень на міжнародному рівні є вищою мірою політизованим, а рівень міжнародної конкурентоспроможності країн за цих умов стає функцією інституційної активності держави, тобто етатизованим. Аналіз інституційної поведінки держав дозволяє виділити три основні моделі етатизації конкурентоспроможності країн – північноамериканську, західноєвропейську та азіатську.

Північноамериканська (англосаксонська) модель етатизації конкурентоспроможності відводить державі в цілому пасивну роль, яка зводиться до дерегулювання та нейтралізації негативних наслідків ринкового механізму. Втручання державами у «внутрішній» механізм формування конкурентоспроможності фірм і корпорацій вважається небажаним, але за певних обставин необхідним. Однак за межами національних кордонів англосаксонська модель «етатизації» конкурентоспроможності є радикально іншою: на міжнародному рівні держава є гарантом безпеки нації і має захищати своїх економічних агентів усіма можливими засобами, включаючи застосування військової сили.

У межах англосаксонського варіанта «етатизації» конкурентоспроможності вважається, що американська модель гармонії держави та ринку є оптимальною та її, як еталон, мають сприймати інші учасники світогосподарських відносин. У протилежному випадку США вважають за правило використовувати інституційні бар'єри для імпорту товарів при однобічному тлумаченні того, що таке незаконна торговельна практика і які держави порушують закони в міжнародній конкуренції.

Західноєвропейська модель «етатизації» конкурентоспроможності ґрунтується на сприйнятті соціальних норм як більш важливих, ніж «егоїстичні» національні інтереси окремої країни. Вищим орієнтиром в економічній функції держави є не ринок сам по собі, а соціальний світ і якість життя, які досягаються за допомогою ринку. Не випадково, що соціальне ринкове господарство як економіко-філософську теорію розроблено саме двома групами німецької школи економістів-теоретиків, які прийшли на зміну класичному лібералізму поглядів А. Сміта та Д. Рікардо. Її авторство належить Фрайбурзькій школі на чолі з В. Ойкеном і Ф. Бьомом та прибічниками соціальної ринкової економіки, серед яких найбільш впливовим був А. Мюллер-Армак.

Органічною складовою теорії соціального ринкового господарства є ідея справедливого світового порядку, яка охоплює політичні та економічні аспекти. В політичному аспекті – це формування глобального мислення, протидія вестернізації по-американському, створення світової політичної спільноти тощо. В економічному плані справжній порядок у світовому господарстві, на думку В. Рьопке, можливий лише тоді, коли свобода торгівлі і закон порівняльних витрат визначатимуть «організаційний код» конкурентоспроможності.

Азіатська модель «етатизації» конкурентоспроможності акцентує увагу переважно на афективні елементи культури міжнародного бізнесу, під якими

розуміється відсутність конфліктів між агентами, взаємна довіра та лояльна поведінка. І хоча метою державного втручання також визнаються національна безпека та соціальна стабільність, на відмінну від американського, соціуми азійських країн не пред'являють своїй державі претензії морального порядку, що робить виконавчу владу в цих країнах достатньо автономною.

Аналіз наведених моделей «етатизації» конкурентоспроможності дозволяє виявити їх загальну компоненту, яку слушно вітчизняний економіст З. О. Луцишин формулює так: «...при всіх розмовах про скорочення ролі держави насправді в економіці західних країн... різко зросла участь держави в підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, у розвитку необхідної інфраструктури: науки, засобів зв'язку, збору інформації; проводиться суттєва перебудова податкової системи... З 1970-х років посилено обговорюються (і реалізуються) різноманітні варіанти промислової і/чи структурної політики. Стрімко зростає кількість норм і стандартів (екологічних, технічних, санітарних і т. д.), що вводяться державою... *Реально на Заході відбувається не скорочення економічної ролі держави, а зміна її господарських функцій у бік більш активної участі в боротьбі за світогосподарські позиції*».

У контексті «інституційної матриці» конкурентоспроможності формулює свою позицію і російський економіст М. Гельвановський. «Стрижнем національної державної стратегії конкурентоспроможності, зазначає він, повинна стати консолідована система держави та корпорацій, яка виступатиме на зовнішніх ринках як своєрідна корпорація корпорацій. Остання має утворити основне ядро національної моделі розвитку економічної системи Росії в XXI столітті».

Інституційна роль держави в регулюванні конкурентоспроможності полягає в тому, що вона виконує функції не тільки «локомотива», який «втягує» національні підприємства у світові ринки, а й може, навпаки, гальмувати і навіть блокувати вхід «небажаних» агентів до національних економічних систем. Використовуючи модель Д. Істона, можна проілюструвати механізм державного регулювання конкурентоспроможності крізь формальне та неформальне регулювання відкритості національних економічних систем західних країн.

Будь-яка національна економічна система має свої структуру, економічні інтереси та «диригента» або політичний інститут. Як «чорний ящик», вона має «входи» та «виходи»: перші виступають у формі «вимог» з боку зовнішніх сил і «вимог» з боку внутрішнього соціуму, другі – у формі «виходів» із системи складають рішення та дії «диригента» системи. Особливістю зовнішніх вимог є те, що вони виступають «готовими» для використання системою. Використовуючи власні й зовнішні ресурси, економічна система «переробляє» зовнішні та внутрішні вимоги і рухається до нового стану її функціонування.

Складність функціонування національної економічної системи зумовлюється тим, що зовнішнє середовище постійно генерує потік потреб, певна частина яких перетворюється у вимоги до обмежених у своїх можливостях системи. І повністю «переробити» зовнішні вимоги диригент системи не в змозі, якщо їх масштаби перевищують поточний економічний

потенціал системи. За цих умов виникає проблема «перевантаження» входу системи, яка вимагає «наведення порядку», оскільки у протилежному випадку вона може призвести до катастрофічних наслідків у функціонуванні системи. «Наведення порядку», як одностороння дія системи, ускладнюється зростанням взаємозалежності національних економічних систем, що переводить міжнародний економічний обмін у предмет протистояння та конфлікту між країнами.

Проблема «перевантаження» на вході системи має ринкове походження і стосується будь-якої економічної системи. Неформальне регулювання міжнародної конкурентоспроможності здійснюється в результаті «подвійного руху»: з одного боку, заперечення інтересів і прав інших економічних суб'єктів, а з іншого - створення ілюзії поваги до їх інтересів і прав. «Ієрархічний» статус суб'єктів сучасної світової економіки виключає відкрити непокірність з боку економічних суб'єктів «молодшого рангу». Суб'єкти, які належить до реєстру «інших» і «молодших», вимушені знаходити «золоту середину» в координатах «двозначної логіки» міжнародних відносин, що ускладнює їх участь у міжнародній конкуренції.

Інституційні технології регулювання міжнародної конкурентоспроможності в різних країнах мають особливості. Висока публічність політичної влади в розвинених країнах зумовлює інструментарій регулювання «вхідних вимог» у напрямі, при якому він набуває форм «сприяння», які не пов'язані відповідними зобов'язаннями перед власною державою. Існує й інша – «експортна» – форма цього інструментарію, в якій певна частина дипломатичного апарату сприяє в тій чи іншій формі операціям «своїх» компаній за кордоном – свого роду «корпоративна дипломатія».

Зростання ролі інституційних технологій регулювання конкурентоспроможності перетворює проблему розбудови дієвої вітчизняної моделі гармонії держави та ринку в найважливішу передумову підвищення міжнародної конкурентоспроможності української економіки.

Об'єктивна і достовірна оцінка стану об'єкта управління – найважливіший елемент будь-якої системи управління, який в значній мірі визначає її дієздатність і ефективність. У системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства він набуває особливої значущості, що зумовлюється високою динамічністю зовнішніх ринків, та підвищеним ризиком міжнародного бізнесу.

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства – це процес ідентифікації стану підприємства за визначеним критерієм (показниками) та віднесення до певного типу чи статусу. Оцінювання є багатоаспектним процесом, базову роль в якому відіграють поняття «критерій» і «показники» міжнародної конкурентоспроможності.

Поняттям «критерій» відображається атрибут, на основі якого ідентифікується явище, дія, стан. Цим поняттям визначається також рівень міжнародної конкурентоспроможності, при якому забезпечуються життєздатність та усталене функціонування підприємства на зовнішньому

ринку. Звідси, критерій міжнародної конкурентоспроможності підприємства має як якісну, так і кількісну детермінованість.

Поняття «показник» є характеристикою певної властивості, аспекту, сторони об'єкта, що оцінюється. Згідно з системною парадигмою підприємство є відкритою реактивною системою, в якій функціонують два типи інформаційних потоків – внутрішній і зовнішній. Укрупненою одиницею виміру інформації, що циркулює в цих потоках, є економічний показник. В оцінці міжнародної конкурентоспроможності підприємства за допомогою показників визначаються властивості як внутрішнього середовища підприємства (продуктивність/ефективність операційних процесів, якість ресурсів, рівень їх використання тощо), так і зовнішнього ринку (ємність, темпи зростання, рівень концентрації).

Критерії і показники міжнародної конкурентоспроможності підприємства співвідносяться як загальне й окреме. Якісна детермінованість критерію міжнародної конкурентоспроможності визначається причинно-наслідковим зв'язком «мета-результат» («мета управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – результат управління»), а їх співвідношення відображає кількісну детермінованість критерію міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Використання методології системного підходу дозволяє відтворити органічний взаємозв'язок підприємства і зовнішнього ринку та ступінь реалізації мети управління зовнішньоекономічною діяльністю крізь якісну і кількісну оцінку міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Теоретичним підґрунтям цього підходу є визначення середовища, запропоноване А. Д. Холлом і Р. Є. Фейджингом: «Зовнішнє середовище — це сукупність усіх об'єктів, зміна властивостей яких впливає на систему, а також тих об'єктів, властивості яких змінюються в результаті поведінки системи». У цьому визначенні зовнішній ринок виступає як об'єкт впливу на підприємство та як об'єкт змін з боку останнього. Властивістю зовнішнього ринку, яка впливає на підприємство, є конкуренція, а властивістю, яка впливає на стан його функціонування, є стратегічний потенціал підприємства. Стратегічний *потенціал підприємства* – це існуючі ресурси, які можуть бути приведені в дію з метою реалізації мети його зовнішньоекономічної діяльності. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступає як оцінка «співвідношення сил» між потенціалом підприємства і потенціалом зовнішнього ринку. Принцип компенсації («дії та протидії») в оцінюванні можна розглядати як принцип досягнення рівноваги в системі «підприємство – зовнішній ринок».

Потенціал підприємства володіє абсолютною та порівняльною цінністю. Перша вимірюється внеском потенціалу в реалізацію мети підприємства, друга – в реалізацію мети управління підприємством. Відповідно в оцінці результатів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розрізняти внутрішній і зовнішній потоки результативності, а також показники, що відображають результативність внутрішніх бізнес-процесів, і показники, що відображають результативність функціонування підприємства в конкурентному

просторі-часі. Зв'язки цих показників є неоднозначними. Позитивна динаміка одного не обов'язково співпадає з динамікою іншого.

Визначальними принципами формування системи показників міжнародної конкурентоспроможності підприємства є такі:

1. Адекватність показників конкурентоспроможності завданням стратегічного управління підприємством.

2. Охоплення системою показників внутрішніх і зовнішніх потоків результативності та джерел (ресурсів) їх формування.

3. «Фокусування» системи показників на ключові чинники та джерела формування конкурентних переваг у релевантних ринках.

4. Оптимальна чисельність показників системи «підприємство – зовнішній ринок» із відсутністю сутнісних зв'язків між ними.

5. Можливість кількісного визначення та чіткого алгоритму розрахунку показників конкурентоспроможності.

6. Забезпечення як статичного, так і динамічного аналізу зовнішнього середовища, включаючи розробку моделей оцінки його стану.

Показники міжнародної конкурентоспроможності підприємства класифікуються за такими ознаками, як: 1) функціональне призначення (сфера застосування); 2) функціональне охоплення результативних потоків; 3) факторна модель конкурентоспроможності.

За функціональним призначенням виокремлюються в системі показників міжнародної конкурентоспроможності підприємства тактичний і стратегічний модулі – показники експрес- та фундаментальної діагностики конкурентоспроможності підприємства.

До *тактичного модуля* включаються показники міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що характеризують внутрішні результативні потоки і які розраховуються тільки на підставі публічної звітності (затверджених форм). До них відносяться: 1) базові фінансово-економічні показники; 2) показники активів і топ-характеристик підприємства; 3) показники ефективності (продуктивності); 4) показники розподілу ресурсів підприємства. В сукупності показники тактичного модуля складають набір робочих (тактичних) інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства. Роль цих показників можна порівняти з набором показників, які лікар використовує при стандартному дослідженні: вага, пульс, температура, кров'яний тиск тощо. Якщо всі показники в нормі, то ніякої інформації вони не несуть. Якщо вони не відповідають нормі, то це означає наявність певної проблеми, яку необхідно виявити і розв'язати, але вже в режимі фундаментальної діагностики.

Стратегічний модуль показників міжнародної конкурентоспроможності підприємства визначається спеціалістами з відповідним фахом і вимагає більш складного інформаційного забезпечення (матеріалів управлінського обліку, результатів спеціальних маркетингових досліджень зовнішнього ринку тощо). Перелік показників стратегічного модуля визначається конкурентним «профілем» зовнішнього ринку та ключовими активами і топ-

характеристиками, які забезпечують досягнення рівноважного стану системи «підприємство-зовнішній ринок».

Залежно від *функціонального охоплення* показники міжнародної конкурентоспроможності підприємства поділяються на дві групи:

- 1) показники, що характеризують внутрішні результативні потоки;
- 2) показники, що характеризують зовнішні результативні потоки. Першу групу складають показники поточного функціонування підприємства, а другу – показники розвитку підприємства.

Факторна модель конкурентоспроможності забезпечує стратегування (ранжирування) показників за рівнем їх значущості в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вона ґрунтується на ресурсній парадигмі конкурентного успіху та адаптації стратегічного потенціалу до можливостей і завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Багаторівневий характер організації зовнішньоекономічної діяльності обумовлює широкий діапазон підходів до оцінки міжнародної конкурентоспроможності її суб'єктів. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд — від оцінки конкурентоспроможності підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів, послуг і видів діяльності.

Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств, що пропонуються в сучасній економічній літературі, поділяються на аналітичні й графічні.

Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства за статусом є науковими і мають рекомендаційний характер, тобто не є обов'язковими для їх застосування. Державних методик оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств в Україні не існує, що суттєво ускладнює практику управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Усім, і насамперед управлінському персоналу, відомо, що неможливо ефективно керувати об'єктом, відносно якого не існує чіткого уявлення методів його вимірювання.

Рейтингові методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на:

- 1) формуванні системи показників оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 2) їх стандартизації (приведення за порівняльною шкалою та визначення ваги окремих показників);
- 3) розрахунку інтегрального показника оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 4) ранжируванні за величиною рейтингу та визначенні місця (статусу) підприємства в межах певного зовнішнього ринку.

Рейтингова оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства здійснюється за формулою:

Рейтингові системи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності використовуються двома конкуруючими школами – Світовим економічним форумом, який щорічно публікує Глобальний звіт про конкурентоспроможність (*The Global Competitiveness Report*), і Міжнародним інститутом менеджменту та

розвитку (MIMR, Лозанна), який публікує «Щорічник світової конкурентоспроможності» (*The World Competitiveness Report*). При цьому методологія оцінки міжнародної конкурентоспроможності мікроекономічних суб'єктів розробляється представниками лише першої школи.

Групою вчених Інституту стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу (США) під керівництвом М. Портера розроблено метод розрахунку «індексу мікроекономічної конкурентоспроможності». В його основу покладено твердження, що конкурентна стратегія та якість бізнес-середовища є вирішальними у формуванні конкурентних переваг підприємства. У відповідності з цим розраховуються: субіндекс «діяльність і стратегія компаній» (на основі 16 показників) та субіндекс «якість бізнес-середовища» (на основі 31 показника). В загальному індексі мікроекономічної конкурентоспроможності «вага» (вплив) першого субіндексу дорівнює 0,37, другого – 0,63.

Аналіз рейтингових систем оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств, виявляє як їх позитивні моменти, так і суттєві недоліки. До останніх слід віднести надмірне використання експертних методів: і критерії відбору субіндексів, і визначення вагових коефіцієнтів у рейтингових системах повністю залежать від суб'єкта оцінювання, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку. Окремі автори взагалі вважають, що рейтинги конкурентоспроможності, що публікуються міжнародними організаціями, не є показниками, на які слід базуватися у висновках щодо перспектив економічного розвитку країн, а їх публікація має ідеологічний характер.

Метод оцінювання міжнародної конкурентоспроможності на основі розрахунку *ринкової частки* враховує сильний кореляційний зв'язок між часткою ринку і рентабельністю підприємства.

Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства за показником ринкової частки передбачає формулювання певних стандартів і віднесення згідно з ними підприємства до класу аутсайдерів, середняків, лідерів або, так званих, «пацієнтів», «сірих мишей», «слонів» та «бегемотів». На основі такої класифікації будується конкурентна карта ринку й визначається конкурентна позиція підприємства.

Модель оцінки конкурентоспроможності на основі *формули (норми) споживчої вартості* ґрунтується на визначенні обсягу потреб потенційних споживачів та їх співставленні із реальними властивостями певного товару. Формула споживчої вартості – це співвідношення між сумою властивостей товару та величиною потреб у них на релевантному ринку.

Як і рейтингові системи, метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої вартості ґрунтується виключно на експертному підході, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку.

Метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі положень *теорії ефективної конкуренції* базується на ресурсній парадигмі конкурентного успіху та оцінці ефективності використання

матеріальних, фінансових, інтелектуальних та управлінських ресурсів підприємства.

Важливою рисою методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі положень теорії ефективної конкуренції є широке охоплення ресурсних джерел конкурентоспроможності. Проте, як і інші методи, він ґрунтується виключно на експертній оцінці ресурсних джерел, що також суттєво знижує об'єктивність оцінювання.

Графічні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на побудові та порівнянні «багатокутників конкурентоспроможності» підприємства і його конкурентів.

До графічних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності відносяться також матричні методи: матриця Бостонської консалтингової групи, матриця «привабливість ринку – переваги в конкуренції», матриця конкуренції М. Портера та інші. Як і метод «багатокутників конкурентоспроможності», вони дозволяють визначити відносне положення підприємства на зовнішньому ринку та напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Однак матричні методи, як і графічні в цілому, не забезпечують кількісного вимірювання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства і в цьому полягає їх головний недолік.

Особливу групу методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства складають методи, в яких рівень конкурентоспроможності підприємства пропонується визначити шляхом «множення індексів конкурентоспроможності товарної маси (усіх товарів підприємства), або як середньозважену величину показників конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках». Процес оцінювання за цими підходами має своїм підґрунтям бачення конкурентоспроможності як явища, яке можна «складати» і «дезагрегувати» на елементи. Однак, так само, як малюнок килима неможливо зрозуміти, вивчаючи колір і якість ниток, так і орієнтація тільки на підвищення конкурентоспроможності товарів може виявитися недостатньою в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. На практиці конкурентний успіх забезпечується не лише кращими характеристиками товарів, а насамперед, інтегральним використанням ресурсних, організаційно-управлінських, маркетингових, інноваційно-технологічних, інформаційних та інших переваг підприємства.

Огляд науково-методичних засад оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства свідчить про суттєве різноманіття як самих методів, так і розрахункових процедур. Доцільність і можливість використання кожного із методів оцінки визначається особливостями підприємства, рівнем та витратами на інформаційне забезпечення розрахунків. Притаманна «точним» методам оцінювання конкурентоспроможності об'єктивність, як правило, компенсується дороговизною збору необхідної інформації. А для експертних методів, які хоча і й більш ефективно вирішують слабоформалізовані аспекти оцінювання, серйозною кадровою проблемою є професійний рівень експертів. Саме тому в підготовці міжнародних менеджерів-економістів формування

компетентностей у царині методології і методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства набуває особливого значення.

ТЕМА 4 ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Основні принципи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства (організації) на світових ринках.

4.2. Сутність, етапи та методи комплексної діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

4.3. Оцінка фінансової, маркетингово-збутової, виробничої та науково-інноваційної конкурентоспроможності фірми.

4.4. Оцінка інтелектуального рівня та конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства.

4.5. Новітні дослідження в діагностиці міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Зростання ролі критерію міжнародної конкурентоспроможності в механізмі глобальної конкуренції та в забезпеченні життєздатності її суб'єктів обумовлює об'єктивну потребу в спеціалізованому виді управлінської діяльності – управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Масштаби розробки й впровадження висококреативних систем управління міжнародною конкурентоспроможністю фірм і корпорацій у зарубіжних країнах свідчать про формування принципово нового засобу конкурентної боротьби на світових ринках.

У площині як внутрішніх, так і зовнішніх реалій завдання формування дієвого механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю українських підприємств виступає як завдання загальнонаціонального значення. Передумовою його розв'язання є чітке уявлення теоретико-методологічних і організаційних засад управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Теоретико-методологічні засади визначають категоріальне поле та методологію управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства - його мету, завдання, функціональний зміст, методологічні основи та особливості. Організаційні засади визначають структурно-функціональний, інформаційно-комунікативний і результативно-параметричний синтез системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Взаємозв'язок теоретико-методологічних і організаційних засад управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що останні є функцією перших і, з одного боку, відображають стан механізму управління, а з іншого – обумовлюють спосіб вдосконалення та розвитку. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

як специфічного виду управлінської діяльності визначаються його: об'єктом, суб'єктами, метою, функціональним змістом, методологічними основами та оцінкою ефективності.

Об'єктом управління є рівень міжнародної конкурентоспроможності, що розкриває конкурентну позицію підприємства та забезпечує його життєздатність як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. Проблема рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства має багатоаспектний характер й охоплює і мікроекономічний, і загальнодержавний рівні. Вона не є лише справою окремого підприємства, оскільки останнє виступає як частина національної, галузевої і територіальної господарської системи. Вплив рівня міжнародної конкурентоспроможності окремого підприємства мають відчувати як його власники, робітники, партнери по кооперації, місце (регіон) розташування, так і держава, валютні надходження бюджету якої формуються з прибутків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виступають економічні агенти, об'єктом інтересів яких є рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідний і достатній для забезпечення його життєздатності як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. Суб'єктний контур управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на три основні групи: уряд країни, бізнес, який включає власників та управлінські структури та найманий персонал. Об'єктом інтересів цих груп є відповідні частини суспільного продукту, а саме: податки, прибуток і заробітна плата.

До суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства відносяться також місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, їх роль визначається як природно-ресурсними, так і соціально-економічними засадами економічного розвитку.

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виступають:

1) державні, відомчі та регіональні органи з-поміж спеціалістів з питань зовнішньоекономічної політики, зовнішньоторговельного регулювання та конкурентної політики. Завдання та повноваження цього суб'єкта управління визначаються відповідними нормативно-правовими актами та підпорядкуванням діяльності органів державного управління інтересам господарських суб'єктів України;

2) власник підприємства, який самостійно реалізує основні завдання та функції управління без залучення відповідних фахівців. Така ситуація є характеристикою для малих і середніх підприємств з обмеженим апаратом управління або взагалі без нього. За будь-яких умов власник підприємства має брати безпосередню участь у формуванні програми заходів та дій щодо підвищення конкурентоспроможності, оскільки вони пов'язані зі стратегічними цілями і мають спиратися на економічні інтереси й фінансові можливості власника підприємства;

3) вищий управлінський персонал підприємства (заступники директора з функціональних напрямів діяльності) та керівники операційних підрозділів, у яких складається ланцюг цінностей підприємства;

4) функціональний менеджер-економіст, який спеціалізується на управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства і має відповідну фахову підготовку (бажано на рівні магістра);

5) менеджери-економісти консалтингових фірм, що можуть залучатися на підприємство на платній основі для розробки й реалізації стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Зміст управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначається взаємозв'язком його функцій і мети, згідно з яким мета є функціональною, а функція – доцільною. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це система забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції, яка складається з функціональних підсистем відповідно до сфери його зовнішньоекономічної діяльності. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на:

– нейтралізацію або обмеження ступеня дії негативних чинників впливу на стан об'єкта управління;

– активне використання позитивних зовнішніх чинників впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

– ефективну адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища шляхом розвитку стратегічного потенціалу;

– забезпечення гнучкості підприємства – здатності до синхронної й адекватної його реакції на зміни зовнішнього середовища.

Згідно з процесним підходом зміст управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначається сукупністю функцій, серед яких, зазвичай, виділяються: цілеполягання, планування, організація, мотивація, контроль та процеси прийняття рішень і комунікацій, що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Функція «Цілеполягання» визначає мету управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – досягнення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, необхідного і достатнього для усталеного функціонування підприємства на релевантному зовнішньому ринку.

Функція «Планування» забезпечує розробку засобів реалізації мети управління міжнародною конкурентоспроможністю як у межах підприємства, так і його окремих структурних підрозділів.

Функція «Організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм, включаючи розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності, а також забезпечення узгодженості в діяльності операційних підрозділів і персоналу в реалізації прийнятих планів.

Функція «Мотивація» забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Вона ґрунтується на поєднанні матеріальних інтересів суб'єктів управління з моральними, психологічними та ін. мотивами.

Функція «Контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності реального й бажаного рівнів конкурентоспроможності підприємства, що дає змогу своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети управління.

Поєднувальний процес «Прийняття рішень» забезпечує розробку, генерування альтернатив, їх скринінг і вибір оптимального управлінського рішення. Управлінські рішення мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, своєчасними, кількісно та якісно визначеними. Тільки за умови дотримання цих принципів управлінські рішення здатні виконувати керівну (сприяння досягненню поставлених цілей), координаційну (узгодження дій і рішень окремих підрозділів та фахівців) і мобілізаційну функції.

Поєднувальний процес «Комунікація» забезпечує обмін інформацією між суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю, який повинен бути своєчасним, повним та адекватним.

Трансграничний характер зовнішньоекономічної діяльності функціонально й технологічно перетворює управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у специфічний напрям управлінської діяльності. Специфічні ознаки цього виду управління визначаються: по-перше, механізмом реалізації мікроекономічних інтересів суб'єктів, який має відповідати національним умовам їх господарювання; по-друге, міжнародним механізмом регулювання світогосподарських зв'язків, що вимагає складної процедури узгодження національно-державних інтересів країн.

Нові ознаки, за якими управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як виокремлений і відносно самостійний вид менеджменту, полягають у: а) активному використанні міжнародного простору як важливого ресурсу сучасного економічного розвитку підприємства; б) відсутності моносуб'єкта управління й існуванні більш складного суб'єктного контуру управління; в) специфічному методологічному апараті управління, який має відображати процес перетинання товарами/послугами митних кордонів країн; г) виході суб'єктів і завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю за межі власне економічних інтересів окремого підприємства, який зачіпає політико-економічні інтереси інших країн, породжуючи їх протистояння і навіть міждержавні конфлікти.

Складність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства зумовлюється його особливостями, які пов'язані як з інститутом держави, так і з мікроекономічним суб'єктом, їх врахування вимагає проектування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства із багаторівневою ієрархічною структурою та з м'якими і гнучкими технологіями взаємодії державно-регулятивного і мікроекономічного контурів управління.

Методологічною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є загальна теорія менеджменту і концептуальні положення, що визначають домінуючі сучасні підходи до управління —

процесний, системний, стратегічний, ситуаційний, адаптивний, проектний тощо, їх творче використання в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства вимагає врахування: особливостей міжнародного простору як ресурсу економічного розвитку підприємства; соціально-економічних та інституційних умов функціонування підприємств як суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; специфічних завдань та особливостей даного виду управління.

Методологічним стрижнем розвитку управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є системний і стратегічний підходи. Історія світової управлінської думки свідчить, що ключові етапи розвитку управління соціально-економічними процесами пов'язані саме з розвитком ідей системного та стратегічного підходів. Загальний вектор розвитку можна визначити як ускладнення управлінських механізмів і технологій, зростання попиту на ефективні та м'які технології, які дозволяють системно пов'язувати й стратегувати різноспрямовані цілі та неоднорідні ресурси в межах визначеного напрямку управління.

Системні вимоги до проектування систем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств визначаються закономірностями функціонування та розвитку систем, найбільш значущими серед яких є:

1. Закономірності взаємодії частини й цілого, які встановлюють взаємозалежності властивостей системи та її елементів.
2. Закономірності ієрархічної упорядкованості, які встановлюють ієрархічну структуру системи з виділенням у ній рівнів упорядкованості.
3. Закономірності здійсненності систем, до яких належать: закон «необхідного різноманіття», закон еквіфінальності та закон потенційної ефективності.
4. Закономірності розвитку систем, до яких належать історичність та самоорганізація.
5. Закономірності цілеполягання, які визначають: залежність формулювання мети системи управління від рівня пізнання об'єкта управління.

Урахування цих закономірностей дозволяє проектувати складні організаційні системи, які характеризуються неадитивністю, невизначеністю, багатокритеріальністю і стохастичністю

Відкритий характер системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства обумовлює функціональну залежність стану об'єкта управління від стану зовнішнього середовища. За цією ознакою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна визначити як управління системою «підприємство – зовнішній ринок», головною рисою якого є те, що зовнішній вплив стає імперативом побудови механізму внутрішнього реагування.

Ця особливість визначає підвищене значення стратегічного підходу до проектування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства і, передусім, до її структурно-функціональних характеристик. Формування стратегічних характеристик системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства забезпечується стратегічною

структурністю та стратегічною процесуальністю управлінського циклу. Стратегічна структурність відображається складом елементів (етапів) управлінського циклу, а стратегічна процесуальність – системою стратегічних процедур і дій, виконання яких забезпечує досягнення мети управління.

З позицій стратегічного підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських рішень і дій, що розробляються відповідно до внутрішніх можливостей та стану зовнішнього середовища, і спрямованих на забезпечення життєздатності й усталене функціонування підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

У сучасній управлінській науці та практиці поняття «механізм управління» використовується як важливий інструмент аналізу і розв'язання проблем управління конкурентоспроможністю підприємств, галузей, регіонів та економіки в цілому. Механізм управління – це сукупність форм, методів і засобів, які забезпечують функціонування та розвиток організаційної системи. Він має вхід і вихід: входом є мета системи управління, а виходом – параметри об'єкта, що зазнають змін у результаті управлінського впливу. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це система доцільних форм, структур, методів і засобів прямого та непрямого впливу на об'єкт управління, за допомогою яких здійснюється узгодження інтересів суб'єктів управлінського процесу та забезпечується рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства, необхідний і достатній для усталеного функціонування на зовнішніх ринках.

Організаційне проектування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства відноситься до класу слабкоструктурованих проблем, вирішення яких вимагає використання потенціалів системного та стратегічного підходів.

Формування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на принципах, що мають відображати: а) реальний стан системи управління або її відсутність; б) характер та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства; в) системну природу об'єкта управління; г) тривалість часу синтезу нової або реорганізації діючої системи управління.

Принциповою особливістю механізму формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства є те, що його неможливо осмислити в площині національних систем регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Якщо в межах національної економіки правила і норми конкурентної взаємодії господарських суб'єктів є результатами «арбітражної» («рівновіддаленої») державної регуляторної політики, то регулювання міжнародної економічної діяльності здійснюється за принципом «балансу сил», в якому важливу роль відіграють такі поняття, як «потенціал», «національний інтерес», «національний економічний простір», «національна безпека» тощо.

Відмінності в «потенціалах взаємодії» породжують особливий у порівнянні з національно-державними моделями механізм формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, концептуально важливою складовою якого є активна державно-регулятивна компонента.

Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має ієрархічну структуру з гнучким зв'язком державно-регулятивного і мікроекономічного блоків, які мають власні принципи «горизонтальної» взаємодії елементів, її характерними ознаками як ієрархічної системи є: вертикальна декомпозиція системи на підсистеми (рівні, блоки, страти); пріоритет підсистем вищого рівня по відношенню до нижчих; наявність декількох петель зворотних зв'язків у системі. Інтегрування державно-регуляторного і ринкового механізмів забезпечує приращення адаптаційних можливостей системи управління та її функціонування в зоні адаптаційного максимуму.

Блок державного регулювання конкурентоспроможності має програмно-цільову структуру, яка відображає мету національної програми підвищення конкурентоспроможності та її організаційно-економічний механізм реалізації. На цьому рівні визначаються пріоритетні галузі та виробництва, які мають потенціал досягнення світового рівня конкурентоспроможності та потребують державного сприяння й підтримки, а також «неперспективні» виробництва, які на даному етапі не мають перспектив розвитку. Деагрегація глобальної мети системи управління (Д) здійснюється через стимулюючу і лімітуючу функції координатора системи управління.

Стимулююча координація задач мікроекономічного блоку системи управління здійснюється за допомогою принципів координації (координаційних сигналів) – сукупності методів і способів вирішення задач мікроекономічного блоку. Для реалізації цієї функції згідно з законом необхідного різноманіття здійснюється синтез координатора – нарощування його різноманітності за рахунок нових рівнів ієрархії, які розширюють коло принципів координації до кола проблем, що виникають у мікроекономічному блоці управління конкурентоспроможністю підприємств різних галузей, створюючи, таким чином, можливість самостійного вибору принципів координації мікроекономічним суб'єктом, адекватних стану об'єкта управління.

Лімітуюча роль координатора системи управління забезпечується обмеженням результатів, видів діяльності «неперспективних» виробництв і підприємств із використанням засобів економічного або інституційного характеру. Функціональна роль регулятивного блоку полягає в тому, що в ньому виробляються рішення, які зменшують невизначеність проблеми управління конкурентоспроможністю для нижчих рівнів.

Мікроекономічний блок системи управління міжнародною конкурентоспроможністю, отримуючи від регулятивного блоку можливі варіанти, принципи і моделі вирішення проблеми, конкретизує й поглиблює алгоритм вироблення оптимального управлінського рішення. Для вироблення цього алгоритму використовуються різні підходи і принципи побудови (функціонально-технологічний, організаційний тощо), але у будь-якому випадку він має бути визначений як функціональне відображення вирішення глобальної задачі.

Блок адаптації конкретизує множину невизначеностей U за допомогою аналітичної обробки спостережень, аналізу досвіду та зовнішніх джерел інформації щодо можливих видів невизначеностей, і їх походження. Кінцевою

метою даного блоку системи управління є звуження множини невизначеностей та спрощення моделі прийняття рішень у мікроекономічному блоці. У випадку стаціонарності системи та її середовища множина U звужується включно до одного елемента, а у випадку підвищеної турбулентності множина U може включати не тільки існуючі, а й гіпотетичне можливі елементи впливу на прийняття рішень у системі, а отже, у разі необхідності множину U може бути розширено за межі раніше прийнятої базової гіпотези.

Блок державного регулювання є найвищим рівнем організації системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. На даному рівні приймаються рішення політико-стратегічного характеру, які відображають стратегію та алгоритм інтеграції економіки країни у світове господарство. На основі політико-стратегічних рішень та моніторингу стану галузей і виробництв економіки країни розробляється національна програма підвищення конкурентоспроможності та організаційно-економічний механізм її реалізації. Вони відображають глобальну мету управління міжнародною конкурентоспроможністю в її вербальному описі. Механізм зворотного зв'язку забезпечує коригування поведінки системи управління на кожному із її рівнів шляхом змін параметрів бажаного (P) і реального (G) рівнів міжнародної конкурентоспроможності підприємств або параметрів блоку адаптації, включаючи принципи координації компонентів системи управління.

Універсальність моделі організації системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства зумовлюється високим рівнем концептуалізації та перевагами, які забезпечують:

- комплексне охоплення й узгодження глобальної і локальних задач макро-, мезо- та мікроекономічного рівнів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств, що в умовах трансформаційних змін і структурних зрушень в економіці є абсолютно необхідним;

- свободу управлінських дій у межах кожного з рівнів керуючої системи та накладених обмежень за рахунок розширення принципів «горизонтальної» взаємодії та взаємозв'язків елементів системи;

- зростання інформаційної потужності керуючої системи за рахунок нарощування різноманітності координатора та врахування кожним блоком системи управління впливу зовнішнього середовища;

- підвищення якості та надійності управлінських рішень за рахунок конкретизації (деталізації) проблеми та зменшення невизначеності на нижчих рівнях системи управління, властивостей її адаптивності та функціонування в зоні адаптаційного максимуму;

- можливість оперативного отримання актуальної інформації щодо результатів управління на кожному з рівнів системи управління за рахунок декількох петель зворотного зв'язку та деталізації інформації, яка передається «зверху вниз»;

- економічність процесу управління внаслідок розширення принципів координації, зростання гнучкості й адаптивності та суміщення глобальної задачі із задачами координації та управління.

Управлінський персонал будь-якого підприємства прагне отримати чіткий алгоритм дій, які дозволяють знизити втрати, підвищити якість та ефективність діяльності операційних підрозділів і забезпечити бажаний рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є процесний підхід до проектування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Згідно з міжнародним стандартом ISO'9000 процес – це сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності з перетворення «входів» у «виходи». Процесний підхід спрямований не на структурний опис системи управління (за ієрархічними рівнями, складом елементів і конфігурацією їх взаємозв'язків), а на функціональний бік механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Ключовими поняттями в ньому є «функція» і «процес». Функція відповідає на запитання «Що робити?» у даному виді управлінської діяльності, а процес описує те, як функція виконується, в якій послідовності і відповідає на запитання «Як робити?».

Визначальними характеристиками будь-якого процесу управління є:

- суб'єкт процесу – посадова особа, яка відповідає за хід і результати процесу;
- ресурсна база процесу – ресурси, які виділяються в розпорядження суб'єкту для виконання процесу;
- параметри процесу – характеристики (інформація), за якими суб'єктом і вищим управлінським персоналом підприємства здійснюється оцінка ефективності виконання процесу та його результатів;
- «вхід» процесу – вхідні дані (інформація), які переробляються у «вихід» процесу. В управлінському циклі «вхід» одного процесу є «виходом» іншого;
- «вихід» процесу – інформація, на отримання якої спрямований процес;
- мережа процесу – сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених процесів, що утворюють систему управління.

Функції і процеси, як і підходи до управління, існують не автономно, а в органічній єдності доповнюючи один одного в механізмі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Це забезпечує інтегроване бачення моделі функціонування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та виконання нею таких функцій:

- визначати стратегічну структурність і стратегічну процесуальність управлінського циклу;
- ідентифікувати проблему функціонування підприємства на зовнішньому ринку та її причинно-наслідкове підґрунтя;
- формулювати варіанти розв'язання проблеми, включаючи організаційно-методологічне та ресурсне їх забезпечення;
- виробляти оптимальне управлінське рішення та механізм його реалізації;
- відображати результат розвитку системи управління та контроль рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Структурно процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства складається із послідовності дій (етапів), кожен із яких може існувати як у автономному, так і в системному режимі. Згідно зі стратегічним підходом, він включає такі елементи (етапи): стратегічний моніторинг (стратегічне спостереження), стратегічний аналіз (діагностика та прогнозування), стратегічне проектування (програмування та планування), стратегічні перетворення та стратегічний контроль. Логічна послідовність і взаємозв'язки цих елементів формують стратегічну структурність процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Процес цілеполягання виконує системоутворювальну роль як на найвищому рівні, так і в межах окремих етапів процесу управління. Тобто різні за змістом етапи є ідентичними за нормативною структурою процесу та послідовністю операцій і мають починатися з визначення мети й завершуватися нормою звітності (для вищого рівня), нормою управління (для нижчого рівня) або результатом (продуктом діяльності), що передається іншим суб'єктам управління. Процес цілеполягання починається з усвідомлення суб'єктом управління своєї потреби і закінчується формулюванням мети діяльності (процедури та операцій, що здійснюються на даному етапі), досягнення якої призводить до задоволення потреби суб'єкта.

ТЕМА 5

СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Стратегія конкурентоспроможності як складова загальної стратегії розвитку підприємства (організації).

5.2. Технологія аналізу та розробки конкурентної стратегії фірми на світовому ринку.

5.3. Типологія міжнародних конкурентних стратегій. Стратегічний вибір.

Сучасний стан конкурентоспроможності української економіки є наслідком системної дії чинників в умовах трансформаційних перетворень. Аналіз цих чинників є важливим, оскільки він дозволяє розкрити «анатомію» падіння керованості української економіки та процесу формування її трансформаційної неконкурентоспроможності. Системний аналіз початкового етапу розвитку української економіки виявляє допущену в процесах трансформаційних перетворень-глибоку системну помилку. Політика пасивного невтручання держави в управління макроекономічними процесами в 1991-1998 рр. фактично означала «передоручення» реструктуризації української економіки світовому ринку (а фактично - зарубіжному фінансовому та промисловому капіталу). Підсумками цього сценарію структурної перебудови стали «реструктуризація навпаки» та стрімке зниження фізичного обсягу валового внутрішнього продукту країни.

Прямим наслідком цих процесів стало гіпертрофоване зростання частки базових галузей – металургії, хімії, енергетики та паливної промисловості - у загальному обсязі промислового виробництва. Якщо в 1991 р. на базові галузі припадало 25,6%, то в 2000 р. їх частка у промисловості зросла до 59%. Водночас питома вага машинобудування в 1990 р. складала 30,7%, а в 2000 р. – 9,3%. Питома вага легкої промисловості в зазначений період скоротилася у 8 разів. Паралельно із підвищенням частки базових галузей промисловості збільшилась і енергоємність ВВП: на початку 2015 р. за цим показником (1,91 кг умовного палива на 1 дол. США ВВП) Україна значно перевищувала світові стандарти (наприклад, у країнах ЄС – 0,2 кг).

Реструктуризація економіки України за таким сценарієм стимулювалась, насамперед, іноземними інвесторами, які прагнули вкладати гроші в експортно-орієнтовані сировинні та екологічно брудні виробництва, а також рекомендаціями міжнародних радників та організацій, які пов'язували економічне зростання України головним чином із розвитком експортного потенціалу цих галузей.

Ця негативна тенденція розвитку економіки України доповнювалася не менш згубною іншою – стійким скороченням її науково-технологічної сфери. За даними Світового банку, в 1997 р. кількість фахівців, що виконували науково-дослідні та досвідно-конструкторські розробки (НДДКР) на 1 млн. населення, в Україні складала 2827 чол., що в 2,4 рази менше, ніж їх середньорічна чисельність у 1981 – 1995 рр. (6761 чол.). Абсолютне звуження науково-технологічної сфери у цей період зумовлювалось значним скороченням обсягів фінансування української науки: в 2000 р. рівень витрат на НДДКР на одного науковця в академічному секторі України складав лише 5% від середньоєвропейського рівня, і в десять разів менше, ніж у таких країнах, як Туреччина та Греція.

Наприкінці 1990-х років сталася ситуація, коли підтримка відтворювальних процесів в Україні в загрозливих масштабах стала залежати від конкурентоспроможності двох експортно-орієнтованих галузей – металургії та базової хімії. Унікальність ситуації полягала в тому, що ці галузі, позбавлені державної підтримки та відірвані від внутрішнього ринку, функціонували за принципом сфери послуг, тобто не стільки виробляли метал та добрива, скільки переробляли сировину за певну плату. Споживаючи значну частину енергоресурсів країни і завдаючи довікільню невинуватої шкоди, «валютні» галузі поступово дистанціювались від «невалютних» і більшу частину доходів витрачали на підтримку власної конкурентоспроможності при зростаючій деградації інших секторів економіки. Умови підтримки конкурентоспроможності цих галузей ставились у пряму залежність від дешевизни робочої сили або від залучення іноземних інвестицій для модернізації технологічних процесів і підвищення якості металопродукції. І те, й інше означало додаткову мобілізацію ресурсів на користь «валютних» галузей та одночасне послаблення інших галузей.

Прогресуюче відставання України в конкурентному змаганні на світових ринках не в останню чергу пов'язане із політичною нестабільністю в

українському соціумі. Негативний вплив політичної нестабільності на вирішення стратегічних цілей і завдань підвищення конкурентоспроможності української економіки найбільшою мірою проявився в період президентських (2004 р.) і парламентських (2006 - 2007 рр.) виборів, коли уряди здебільшого орієнтувалися на формування сприятливого електорального середовища.

Погіршення макроекономічних параметрів розвитку та зниження рівня міжнародної конкурентоспроможності економіки України в 2005 -2008 рр., є результатом системної дії чинників, серед яких найбільш суттєвим є такі:

- зниження ефективності системи державного регулювання економіки та її конкурентоспроможності в умовах політичної турбулентності й нестабільності;

- асиметричність реформаторських зусиль на макро- та мікро-економічному рівнях перетворень;

- прогресуюча «детехнологізація» промислового експорту та зволікання з вирішенням завдань розвитку науково-технологічної сфери України;

- вичерпність джерел формування цінових конкурентних переваг унаслідок зростання імпорتنих цін на енергоносії та «агресивної» соціальної політики під час виборів;

- погіршення зовнішньої кон'юнктури та дестабілізація цільових зовнішніх ринків у регіонах світу, які є перспективними для українського експорту;

- відсутність єдиного інституційного органу координації та слабкість науково-методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях економічного розвитку.

Системна дія зазначених чинників зумовила негативні зміни в галузевій структурі, низьку продуктивність промислового сектору української економіки, недостатню мотивацію персоналу підприємств до високопродуктивної і прибуткової діяльності на внутрішньому ринку і, в підсумку,- відтік національних ресурсів (праці, капіталу, сировини) за кордон та зростання тіньового сектору української економіки.

Домінування в Україні сировинної і низькотехнологічної експорто-орієнтованої моделі розвитку, яка спиралася на цінові конкурентні переваги, дешевизну енергетичних і трудових ресурсів, створило ілюзію міжнародної конкурентоспроможності національної економіки та спричинило зволікання з подоланням її системних вад і недоліків. У міжнародному поділі праці Україна закріпилася як сировинний та низькотехнологічний придаток із випереджальними темпами зростання імпорту готової продукції іноземного виробництва. Зниження міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств у 2015-2017 рр. підтверджує минущість їх традиційних конкурентних переваг.

Заходи державної економічної політики не тільки не сприяли зміцненню конкурентних позицій українських товаровиробників, а й нерідко суперечили реалізації стратегічного завдання підвищення їх міжнародної

конкурентоспроможності. Прикладом цих суперечностей є: різка ревальвація гривні на 4,8% у 2005 році, яка, за оцінкою фахівців, спричинила зниження рівня міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств на 14%; значне підвищення податкового навантаження на суб'єктів господарювання зі зростанням порівняно з 2004 роком з 20,8% до 24,9%; збільшення видатків на виплату заробітної плати та випереджальне зростання цін і тарифів на продовольчі та витратоутворювальні товари і послуги, що призвело до зростання інфляції та негативних змін у прибутковості підприємств; зменшення інвестиційної складової бюджетних видатків, що спричинило зниження інвестиційної активності підприємств; лібералізація зовнішньоекономічного режиму України та доступу на її внутрішній ринок готової продукції іноземного виробництва, які не супроводжувались належною підтримкою міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних виробників.

Логічним наслідком дисфункції держави стало загальне погіршення конкурентних позицій українських підприємств, переважна більшість яких залишається осторонь стратегічного потоку міжнародного економічного обміну і зосереджується в основному на торговельно-збутових зовнішньоекономічних операціях.

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати.

Відомі чотири основні типи стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній:

- віоленти;
- комутанти;
- патієнти;
- експлеренти.

Віолентна (“силова”) стратегія. Ця стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів і (або) послуг. Фундаментальним джерелом сили цих підприємств є те, що таке виробництво, зазвичай, можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, ніж виготовлення невеликих партій товарів, які будуть дуже відрізнятися один від одного. Крім того, віоленти використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та великими рекламними компаніями. Стратегія віолентів є простою: опираючись на свою гігантську силу, фірма намагається домінувати на широкому ринку, по можливості витісняючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняно дешевою ціною і добротною (середнім рівнем якості виробів).

Патієнтна (нішова) стратегія. Ця стратегія є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Ринкова сила компаній - патієнтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів.

Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зосередженні зусиль на випуск продукції, яка користується обмеженим попитом. Такі фірми

намагаються ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями тому, що боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції свідомо приречена на провал. Зате в урахуванні спеціальних запитів споживача переваги на боці тієї фірми, яка присвятила свою діяльність їх вивченню і задоволенню. І тут гігантський розмір фірми з позитивної якості перетворюється в недолік, перевагу одержують малі і середні фірми.

Комутантна (приспосовницька) стратегія. Вона переважає при звичайному **бізнесі** у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій приспосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта.

Лише комутанти готові використати кожен можливість для бізнесу, тоді як інші фірми суворо дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам байдуже, чим займатися. Їм легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти 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).

Експлерентна (піонерська) стратегія. Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий (але й неймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні 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 припустимі, і віолент намагається уникати неперевіраних прожектів. Піонерська ж компанія вірить в те, що реалізація її технічних ідей переверне ринок і у 85 випадках із 100 закінчує банкрутством (дані США за 80-ті роки минулого століття).

Шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку:

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

2. Зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, які контролюються іноземними компаніями.

3. Дотримуватися багатонаціональної стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де фірми здійснюють свою діяльність

для того, щоб вона відповідала запитам споживачів і конкурентним умовам цих країн.

4. Дотримуватися глобальної стратегії низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низьковитратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те, щоб її рівень витрат був більш низьким, ніж у конкурентів в рамках світового ринку.

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

6. Дотримуватися глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку.

Для закріплення своїх позицій на світовому ринку фірми застосовують стратегічні альянси. Це такі угоди про співробітництво між фірмами, які йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не доводять діло до злиття фірм. Альянси включають спільні дослідження, обмін технологіями, спільне використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль у виробництві компонентів або складання кінцевої продукції. Стратегічні альянси є для фірм однієї і тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при збереженні їх незалежності.

Досвід ділової активності доводить, що дотримання 13 принципів побудови стратегій фірми дозволить уникнути кризи та невдачі:

1. При розробці і реалізації стратегії віддавати перевагу діям, які дозволяють фірмі посилити свою конкурентну позицію на тривалий строк.

2. Чітка, послідовна конкурентна стратегія створює фірмі репутацію та визнану позицію в галузі.

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

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

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

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

7. Обережно використовувати жорсткі або негнучкі стратегії, які не залишають фірмі можливості для маневру: умови ринку, які постійно змінюються, можуть звести всі зусилля до нуля. Для успішного здійснення будь-яка стратегія повинна бути здатною до деякої адаптації до нових умов ринку.

8. Не допускати недооцінки дій конкурентів.
9. Остерігатись атакувати сильних конкурентів без солідної конкурентної переваги і достатнього фінансового забезпечення.
10. Мати на увазі, що атакувати слабого конкурента значно вигідніше, ніж сильного.
11. Уникати зниження цін без достатньої переваги з витрат.
12. Остерігатись того, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринкового простору конкурентів, може спровокувати з їх боку умови війни та маркетингову “тонку озброєнь”, що приведе до зниження прибутку всіх.
13. Намагатись виявити найбільш значні розбіжності в якості, використанні товару, обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації. Незначні відмінності в товарах, пропонувані конкурентами, можуть залишитися непоміченими споживачами.

ТЕМА 6

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Принципи та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства на внутрішньому та світовому ринках.

6.2. Моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

6.3. Основні елементи організаційної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії.

Економіка будь-якої країни світу та рівень її конкурентоспроможності відчувають на собі державний вплив. Інша справа – яким є характер цього впливу; позитивний чи негативний, стимулюючий чи гальмуючий? У сучасній економічній науці чіткої відповіді на ці запитання не існує. Історія розвитку різних країн світу включає моделі і «слабкої», і «сильної» держави, які змінювалися відповідно до з історичних моментів часу: кризові етапи розвитку країн породжували теорії активної ролі держави, а прискореного і динамічного розвитку – теорії слабого державного впливу на соціально-економічний розвиток.

В оцінці моделей державного впливу на економічний розвиток і конкурентоспроможність важливим є не сам по собі факт державного впливу, а його результати. Вони, як свідчить світовий досвід, можуть бути абсолютно різними – від ефективного управління розвитком і конкурентоспроможністю до «паразиткування» на власній економіці та прибутках її суб'єктів. У першому випадку державне втручання виявляється позитивним і відіграє роль «руку допомоги та сприяння» національним господарським суб'єктам, у другому – негативним і постає «рукою грабіжника» їх доходів. Звідси, роль державного

чинника визначають не масштаби впливу, а його напрямки, засоби, характер і результати, тобто його якість. Положення про вирішальну роль якості державного фактора - базовий принцип японської моделі прориву до світового рівня конкурентоспроможності, з якої бере свій початок історія державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності.

Розгалужена система державного регулювання конкурентоспроможності японської економіки була створена в кінці 70-х років XX ст., а людиною, яка вперше сформулювала її теоретичну модель, був Чалмерс Джонсон. Модель Ч. Джонсона базується на виявленні «провалів» ринку, які виключають можливість прискореного розвитку японської економіки та стрімкого нарощування її конкурентоспроможності. Для коригування цих «провалів ринку» потрібен зовнішній координаційний засіб - «рука держави», функцію якої виконує уряд країни.

Японська модель державного регулювання конкурентоспроможності багатьма розглядалася як альтернатива механізму ринкового регулювання, її найважливішими елементами є:

- активний центральний уряд і стабільний апарат чиновників;
- визначення пріоритетних галузей для прискорення зростання;
- агресивний розвиток експорту;
- багаточисельні інструкції, правила та узгодження;
- селективний протекціонізм з метою захисту внутрішнього ринку;
- обмеження прямих іноземних інвестицій;
- м'яке антимонопольне законодавство;
- реструктуризація промисловості під керівництвом уряду;
- жорстке регулювання фінансових ринків;
- обмежений вплив ради директорів компаній;
- дотації урядом спільних проектів;
- чітка та стабільна макроекономічна політика.

Уявлення, що саме уряд країни має забезпечувати ефективний розвиток економіки та її конкурентоспроможність є наріжним каменем японської моделі державного втручання у функціонування національної економічної системи. Головну роль в її реалізації було закріплено за Міністерством міжнародної торгівлі та промисловості (МІТІ) та Міністерством фінансів. Ці Міністерства розробляли концепцію економічного прориву Японії, яка ґрунтувалася на виборі пріоритетів і цільових програмах розвитку стратегічно важливих галузей японської економіки.

Чіткий акцент на розширення експортного потенціалу пріоритетних галузей і виробництв - сутнісна риса японської моделі державного регулювання конкурентоспроможності. Механізм її реалізації включав спеціальні податкові пільги та фінансово-кредитні засоби стимулювання розвитку. А для захисту японських компаній від іноземної конкуренції було розроблено і впроваджено широкий арсенал спеціальних заходів - від блокування доступу іноземних фірм на японський ринок до «драконівських форм» квотування імпорту.

Гальмування входу іноземних фірм на внутрішній ринок Японії забезпечувалось також жорсткими обмеженнями прямих іноземних інвестицій і протекціоністськими заходами в таких галузях, як автомобільна, виробництво інтегральних мікросхем, фармацевтична і комп'ютерна, обробка інформації та виробництво фотоплівки.

Японський уряд активно стимулював національні компанії до їх кооперації, посилення технологічних зв'язків і злиття як ефективних засобів реалізації ефекту масштабу. Реалізація цієї політики в банківській галузі дозволила створити національні банки, які стали потужними гравцями на світових фінансових ринках.

Важливим елементом японської моделі державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності була стабільна мікроекономічна політика. Низькі витрати на оборону сприяли досягненню профіциту державного бюджету країни, зростанню інвестиційної активності корпорацій та рівня заощаджень громадян.

Детальному аналізу японської моделі прориву до світового рівня конкурентоспроможності присвячено багато наукових досліджень. Головний висновок, який сформульовано вченими за результатами тестувань японської моделі державного регулювання конкурентоспроможністю, полягає в тому що саме державна «рука допомоги» стала тим основоположним інститутом, який сприяв усуненню «провалів» ринку та стрімкому нарощуванню конкурентоспроможності пріоритетних галузей економіки країни.

Теоретичне значення японської моделі державного регулювання конкурентоспроможності полягає в тому, що вона є не просто моделлю регулювання економічних процесів, а суміщає вирішення комплексу складних задач соціально-економічного розвитку країни - від відновлення зруйнованої в Другій світовій війні економіки та акумуляції внутрішніх і зовнішніх джерел інвестування до прориву на вищі щаблі міжнародної конкурентоспроможності. На користь такого висновку свідчить і те, що японська модель державного регулювання конкурентоспроможності стала підґрунтям для розробки національно-державних програм підвищення конкурентоспроможності, в тому числі в США, країнах Західної Європи та Південно-Східної Азії. Системи державного регулювання конкурентоспроможності в цих країнах відбивають японський досвід узгодження інтересів держави і бізнесу.

На прикладі Міністерства міжнародної торгівлі та промисловості (ММТП - в Японії) у 80-х роках ХХ століття в США для координації питань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, була створена розгалужена система державних органів управління (Рада конкурентоспроможності, Управління розвитком науки і технологій, Управління з технологічної політики Міністерства торгівлі та інші).

У Великобританії для координації робіт у системі державного регулювання конкурентоспроможності було створено Національну раду економічного розвитку (НРЕР), у Франції - Генеральний комісаріат стратегічного планування та прогнозування, в Республіці Корея - Раду економічного планування із широкими повноваженнями, в Італії - Національну конфедерацію бізнес-фірм.

Організаційно-економічна роль цих інституцій державного регулювання визначається не ступенем втручання в ринковий механізм, а забезпеченням відтворювальних умов конкурентоспроможності - як внутрішніх, так і зовнішніх.

Посилення процесів глобалізації та відтворювальної взаємозалежності національних економічних систем перетворило державне регулювання конкурентоспроможності в одну із найголовніших складових стратегії розвитку та у вирішальний чинник, який визначає зміст внутрішньої і зовнішньоекономічної політики урядів розвинених країн.

Розробка і впровадження дієвого механізму державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності української економіки та її підприємств роблять принципово важливими вивчення, аналіз і узагальнення міжнародного досвіду перетворення «видимої руки» держави в ефективний засіб координації зусиль українського соціуму в досягненні світових стандартів конкурентоспроможності.

Усвідомлення того, що міжнародна конкурентоспроможність має особливу системну природу, відмінну від національних її моделей, пронизує всю зовнішньоекономічну політику розвинених країн. Уряди цих країн визнають надзвичайно важливу роль інституційних засобів регулювання міжнародної конкурентоспроможності, використання яких здійснюється на різних ієрархічних рівнях розвитку - загальнонаціональному, галузевому, регіональному та на рівні фірм і корпорацій.

Державне регулювання стало органічною складовою національних систем управління конкурентоспроможністю в розвинених країнах, виконуючи дві головні функції - структурну і системну.

Структурна функція полягає в регулюванні структурних умов відтворення конкурентоспроможності залежно від галузевих особливостей і видів конкурентних переваг підприємств. Уроки світового досвіду свідчать, що ефективну інтеграцію національної економіки у світогосподарський комплекс неможливо забезпечити без активної структурної політики держави. Навіть у сучасних розвинених країнах вона розглядається як ефективний «підтримуючий» інститут конкурентоспроможності та ефективності національних виробництв. Активна структурна політика держави набуває особливої значущості в країнах з трансформаційною економікою, в яких відбувається процес формування ринкових інститутів регулювання, а стартові умови конкурентного змагання із зовнішнім світом є нерівними.

Ефективність структурних змін в економіках розвинених країн та країн, що здійснили прорив до світового рівня конкурентоспроможності, визначалася дієвістю стимулів до продуктивної діяльності, інвестування, підвищення якості та ефективності виробництва. Структурний маневр у цих країнах здійснювався, *по-перше*, через розширення ємності внутрішнього ринку; *по-друге*, шляхом диверсифікації експорту з поступовим нарощуванням у ньому частки продукції з великою доданою вартістю; *по-третє*, за рахунок формування і збільшення частини новітніх технологічних укладів в економіці.

Зміст *системної функції* державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності полягає у формуванні державою відповідного податкового, митного і валютного режимів, антимонопольного законодавства, запровадження техніко-економічних й екологічних стандартів якості, що створює однакові для всіх суб'єктів умови формування і відтворення їх конкурентоспроможності. Ця «горизонтальна» складова системи структурного регулювання конкурентоспроможності доповнюється «вертикальною» складовою – виробом пріоритетів і селективною підтримкою «точок зростання» національної економіки, які мають потенціал досягнення світового рівня конкурентоспроможності.

Системна функція охоплює всі ієрархічні рівні регулювання та всю сукупність умов відтворення конкурентоспроможності, включаючи позаекономічні. Вона ґрунтується на використанні широкого аспекту засобів регулювання міжнародної конкурентоспроможності - від нормативно-законодавчих і економічних до політичних, а в окремих випадках її реалізація пов'язується із застосуванням воєнної сили.

Сутнісне ядро систем державного регулювання конкурентоспроможності в розвинених країнах складає сукупність наступних методів регулювання.

Адміністративно-правові методи державного регулювання конкурентоспроможності виступають у формі безпосереднього впливу держави - на основі господарського законодавства та зовнішньоекономічного режиму - на суб'єктів економічної діяльності.

Програмно-цільові методи виступають у формі проектного фінансування державних цільових програм економічного розвитку країни.

Прямі методи державного регулювання конкурентоспроможності утворюють різноманітні форми субвенцій, субсидій, дотацій, пільгових кредитів із спеціальних бюджетних і позабюджетних джерел.

До *непрямих* методів відносяться засоби державного регулювання кредитно-фінансових, валютних, митно-тарифних відносин, податкової, амортизаційної політики, які мають безадресний характер і формують бізнес-середовище розвитку.

При усіх відмінностях у співвідношенні методів державного регулювання конкурентоспроможності в розвинених країнах визначальною є їх спрямованість на сприяння й розширення експорту, освоєння національними суб'єктами нових закордонних ринків та використання широкого комплексу засобів захисту національних товаровиробників на внутрішніх і зовнішніх ринках. Важливими компонентами цих систем виступають також: національне антидемпінгове законодавство, механізм компенсаційних виплат для обмеження імпорту; інформаційно-аналітична, консультативна та експертна підтримка міжнародної економічної діяльності національних суб'єктів.

Аналіз глибинних причин появи трансформаційної неконкурентоспроможності української економіки та вітчизняних підприємств виявляє їх прямий зв'язок із фундаментальними принципами системоутворення, які мають універсальний характер і недотримання яких зумовлює різке зниження потенціалу функціонування будь-якої системи управління.

Тотальне падіння конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на початку 1990-х років виникло в результаті демонтажу державного контуру регулювання як «зайвого» в ринковому механізмі саморегулювання. Додатково через лібералізацію зовнішньоекономічних зв'язків майже водночас було відкрито економічний простір країни. Непідготовлені до жорсткого змагання із зарубіжними конкурентами та ослаблені розривом коопераційних зв'язків у межах економічного простору колишнього СРСР вітчизняні підприємства були приведені в «лобове зіткнення» з більш потужними іноземними конкурентами.

Таким чином, знищивши макрорівень регулювання, Україна фактично «інституційно та організаційно роздягнулась» перед іноземними конкурентами, що призвело до катастрофічного впливу на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: вони стали легким здобутком зовнішніх контрагентів; різниця полягала тільки в масштабах цього здобутку в різних галузях економіки України.

Драматичний обвал української економіки в наступні роки виявив усю неефективність «організаційно-усіченої» моделі управління і загострив увагу до формування дієвого державного контуру регулювання конкурентоспроможністю в Україні.

Згідно із законами системоутворення система регулювання/управління конкурентоспроможністю є ієрархічною системою, якій притаманні такі особливості:

- вертикальна декомпозиція, або багаторівнева ієрархія;
- пріоритет дій верхнього рівня, або відносини субординації;
- залежність рішень на верхніх рівнях ієрархії від результатів, отриманих на нижчих, тобто наявність зворотних зв'язків.

В Україні існує дворівнева ієрархічна система управління конкурентоспроможністю.

Взаємодії між підсистемами ІСУК мають динамічний характер і створюють замкнутий контур. Контур регулювання на основі аналізу та прогнозування стану зовнішнього середовища визначає форми координуючих сигналів (інструменти й засоби регулювання) та форми взаємозв'язків підсистем управління (реалізуючи таким чином функцію *координатора системи управління конкурентоспроможністю*).

Завдання координатора полягає у формуванні такого набору засобів регулювання, який: *по-перше*, був би більшим, ніж набір проблемних ситуацій, що виникають у функціонуванні підсистем; *по-друге*, забезпечував цілеспрямоване функціонування керуючої та керованої підсистем як цілісної організованої системи з певним життєвим циклом її існування та з механізмом регуляції в ній ентропійно-негентропійних процесів; *по-третє*, визначав доцільний спосіб горизонтальної взаємодії між самими елементами.

Загальною рисою закладеного в механізм координації принципу «узгодженої взаємодії» є надто високий рівень вимог до взаємозв'язку підсистем, а також необхідність динамічної модифікації цих зв'язків. В умовах транзитивного стану економіки країни, дистанціювання «валютних» підприємств і галузей від «невалютних», домінування бартерних операцій та

низької платоспроможності підприємств, використання цього принципу як єдиного засобу координації дій було ризикованим і практично неможливим. А спроби розширення засобів координації через принцип «створення коаліцій», коли державний рівень регулювання стимулює взаємозв'язки між елементами нижчого рівня у формі кластерів, технопарків, технологічних мереж, залишились лише намірами: їх реалізація була блокованою фінансовими обмеженнями та відсутністю досвіду.

Ця ситуація ускладнювалась і об'єктивними труднощами, які пов'язані з тим, що в межах системи подібного рівня організації вирішуються три типи задач: *глобальна*, яка визначається стратегією інтеграції економіки країни у світове господарство та національною програмою підвищення конкурентоспроможності; *задача координації* елементів і контурів управління, яка вирішується координатором системи; *задача управління*, яка вирішується підсистемами мікроекономічного контуру. Повного збігу цих задач у межах однієї системи не існує.

Можна передбачати, що реалізація глобальної задачі інтеграції економіки України у світове господарство може не збігатися і навіть дисонувати із задачами управління тих підприємств, які, в межах глобальної мети, є «непріоритетними» або «неперспективними».

З іншого боку, відсутність збігу задач може зумовлюватися і зворотними зв'язками – невідповідністю цілей окремих підсистем мікроекономічного або регіонального рівня управління та глобальних цілей системи управління. Так, м'які бюджетні обмеження у вигляді податкових заліків і широке використання бартерних операцій у другій половині 1990-х років призвели до опору та протидії з боку керівників тих неконкурентоспроможних підприємств, для яких ці схеми координації та регулювання перетворилися в прибутковий бізнес і пряме субсидування хронічно збиткових підприємств.

Характеризуючи цей опір, представники Світового банку зазначали, що «закладені в податковому регулюванні взаємозаліки та субсидії не тільки підтримують на плаву хронічно збиткові підприємства і сприяють формуванню «непрозорих» каналів перерозподілу фінансових ресурсів, а й підштовхують керівників ефективних і неефективних підприємств до зговору й створюють сильну зацікавленість як у «переможців», так і в «переможених» в існуванні неконкурентоспроможних підприємств». Цей висновок представників Світового банку цілком відповідає реаліям української економіки другої половини 1990-х років. Розв'язання цієї ситуації можливе лише на вищому рівні державного управління. Характер і зміст головних питань, які належать до сфери вищої державної штики й визначають організаційну структуру системи регулювання та управління міжнародною конкурентоспроможністю, може звести до таких трьох: 1) Якою має бути модель оптимальної взаємодії української економіки зі світовим господарством?; 2) Чи можливим є прорив української економіки до світового рівня конкурентоспроможності?; 3) За якими напрямками має бути здійснений цей прорив? Незважаючи на те, що дискусія навколо цих ключових питань продовжується вже двадцять сім років,

лише сьогодні суспільно-політична думка в Україні наближається до відповідей на них.

Відсутність науково-обґрунтованої стратегії інтеграції економіки України у світове господарство взагалі та до ЄС, зокрема, породжує формальне структурування системи регулювання/управління конкурентоспроможністю. Логічними наслідками цього стає: *по-перше*, цільова та функціональна розузгодженість рівнів управління, а фактично – міжконтурний розрив; *по-друге*, надмірний зсув центру тяжіння в управлінні на мікрорівень, на якому перевага віддається тактичним задачам; *по-третє*, в умовах «закупорення судин» системи єдиним засобом реагування стало управління з повним ігноруванням навіть слабких сигналів координатора, виходячи із власних інтересів підприємств.

У просторі станів цю модель регулювання та управління міжнародною конкурентоспроможністю можна визначити як «*формально структуровану*» або «*дисфункціональну*». На відміну від «організаційно-усіченої», дисфункціональність сучасної моделі управління обумовлюється не відсутністю в ній державного контуру регулювання, а невідповідністю останнього закону «необхідного різноманіття», як однієї із закономірностей функціонування систем.

ТЕМА 7

ГАЛУЗЕВІ ТА СЕКТОРАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

7.1. Фактори економічного зростання галузі у світовому господарстві.

7.2. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності галузей та секторів економіки

7.3. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі.

Економіка будь-якої країни – організаційна система, в якій кожна із підсистем має власний механізм взаємодії з іншими підсистемами і вживлення в національну економічну систему, її ключовими характеристиками як організаційної системи виступають: мета, структура, функції і результат. При цьому саме результат є системо-утворювальним «інструментом» відбору елементів та їх включення в функціональний механізм системи. Ці положення теорії систем мають універсальне значення і слугують методологічною базою розвитку (реорганізації) системи державного регулювання конкурентоспроможності української економіки та вітчизняних підприємств.

Згідно з принципом історичності, розвиток системи управління міжнародною конкурентоспроможністю слід розглядати як історичну зміну її фазового стану, тобто як активну реорганізацію її організаційно-структурних і функціональних характеристик. Реорганізація – це процес розвитку

структурних та функціональних характеристик діючої системи управління, які забезпечують досягнення необхідного результату функціонування системи.

Принцип історичності об'єктивно обумовлює поетапний розвиток системи управління міжнародною конкурентоспроможністю українських підприємств, в якому кожен з етапів відображає адаптаційну підготовку вітчизняних підприємств до умов сучасної міжнародної конкуренції.

Перший етап розвитку сполучається з формуванням «невідкладних» організаційних заходів, спрямованих на пом'якшення негативних наслідків вступу України до Світової організації торгівлі (СОТ). На цьому етапі мають бути визначені алгоритм та стратегія інтегрування економіки України у світове господарство; проведена гармонізація її зовнішньоторговельного режиму із вимогами та нормами СОТ, до яких вітчизняним підприємствам потрібно буде адаптуватися; сконцентровані зусилля на формуванні оптимальної структури економіки та інноваційно-технологічній модернізації підприємств, які володіють потенціалом прориву до світового рівня конкурентоспроможності; вдосконалена структура зовнішньоторговельного обороту України в напрямі оптимізації обсягів імпорту та підвищення промислово-технологічного рівня експорту.

Другий етап пов'язаний з вирощуванням «національних чемпіонів» – локомотивів розвитку економіки України та їх перетворенням у транснаціоналізовані структури із потенціалом ефективного і нтегрування у світові відтворювальні комплекси.

Сучасна парадигма міжнародної конкуренції обумовлює потребу у формуванні національної системи управління конкурентоспроможністю, структуру якої мають складати: 1) підсистема державного регулювання конкурентоспроможності; 2) підсистема управління конкурентоспроможністю на рівні підприємств.

Підсистема державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності (макроекономічний контур) забезпечує створення системних і структурних передумов міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

За своєю структурою контур державного регулювання конкурентоспроможності включає: стратегічно-програмну компоненту та організаційно-економічний механізм реалізації – систему інститутів, методів та інструментів державного регулювання конкурентоспроможності підприємств.

Стратегічною компонентою або ядром державного контуру регулювання конкурентоспроможності є довгострокова національна програма підвищення конкурентоспроможності, її розробленню має передувати ретельний моніторинг рівня конкурентоспроможності галузей, секторів і виробництв української економіки із застосуванням системи національних й світових рейтингових агентств та незалежних інституцій оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Організаційно-економічний механізм реалізації національно-державної програми конкурентоспроможності включає сукупність інституційних,

організаційних, економічних, соціальних та інших інструментів і засобів державного впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Функціонально він має бути спрямованим на:

1) сприяння розвитку національної економіки шляхом: розробки та реалізації різноманітних варіантів структурної (промислової) політики; розробки та реалізації науково-технологічної політики; формування й розвитку ефективної інфраструктури бізнесу (науки, засобів зв'язку, інформаційного забезпечення); впровадження гнучкої податкової, кредитно-фінансової, цінової та конкурентної політики; розширення ємності внутрішнього ринку за рахунок зростання доходів і купівельної спроможності суб'єктів попиту та пропозиції товарів (послуг) на внутрішньому ринку;

2) регулювання конкуренції на внутрішньому ринку на основі: митно-тарифних засобів регулювання; квотування та ліцензування імпорту; впровадження державних норм і стандартів споживчих характеристик товарів, які імпортуються, їх сертифікація; застосування спеціальних інструментів, що виконують протекціоністську функцію, – компенсаційних зборів, антидемпінгового мита, тарифної ескалації тощо;

3) підтримку національних товаровиробників на зовнішніх ринках на основі впровадження: пільгового кредитування; державного страхування експортних кредитів; пільгового оподаткування та непрямого субсидування експортної діяльності вітчизняних підприємств; інформаційної, консультативної, рекламної та корпоративно-інституційної підтримки вітчизняних підприємств через міжнародні інститути та укладання дво(багато)сторонніх міждержавних угод.

Головним завданням підсистеми державного регулювання є активне сприяння формуванню позитивних та нейтралізація негативних внутрішніх і зовнішніх чинників міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств. Для вирішення цих завдань механізм державного регулювання конкурентоспроможності має включати сукупність форм і методів сприяння й підтримки, достатній для вирішення усього різноманіття проблем, що виникають в умовах зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Інакше – координатор підсистеми державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності має відповідати вимогам закону «необхідного різноманіття».

Досвід світової практики свідчить про використання чотирьох основних принципів координації в системах державного регулювання міжнародною конкурентоспроможністю, а саме:

1) принцип координації на основі *«узгодженої взаємодії»*, коли вищий рівень управління у відповідності з алгоритмом (стратегією) інтеграції країни у світогосподарський комплекс, виробляє селективно-орієнтовані сигнали для підсистем нижчого рівня;

2) принцип координації на основі *«розв'язування взаємодії»*, згідно з яким на мікрорівні управління використовуються доцільні сигнали координатора системи управління;

3) принцип координації на основі *«наділення відповідальністю»*, який ґрунтується на виборі доцільних сигналів координатора під впливом зворотних зв'язків;

4) принцип координації на основі *«створення коаліцій»*, коли державний контур регулювання структурує горизонтальну взаємодію підсистем нижчого рівня у формі кластерів, техно-парків, технологічних мереж тощо.

Організаційне проектування координатора системи управління вимагає формування такої кількості сигналів, яка є необхідною для упорядкованої взаємодії елементів системи та для реалізації мети управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

Вирішенню цього завдання сприяє нарощування різноманітності координатора системи управління на основі формування нових виходів і рівнів ієрархії з метою надання права можливості вибору підприємству доцільного принципу координації.

Структура державного модуля регулювання конкурентоспроможності відображає увесь спектр умов зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Це досягається збільшенням множини сигналів координатора і множини виходів та виходів, які забезпечують узгоджену взаємодію елементів системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

Отже, система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає два функціональних контури – державний і мікроекономічний. Об'єктивна необхідність державного контуру в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства зумовлюється особливостями сучасної міжнародної конкуренції та посиленням ролі в ній інституційних засобів боротьби за світогосподарські позиції.

Однак ніяке державне регулювання не здатне забезпечувати міжнародну конкурентоспроможність підприємств без їх власних зусиль на досягнення результатів конкурування, необхідних і достатніх для їх ефективного функціонування як суб'єктів міжнародної економічної діяльності. Кожен суб'єкт системи управління міжнародною конкурентоспроможністю виконує притаманну йому функцію, але разом на зовнішніх ринках вони діють як консолідована система «держава - підприємство», тобто як суб'єкт світового ринку, запас міцності якого не вичерпується тільки економічним потенціалом підприємства, а ґрунтується на потенціалі всієї країни базування.

Конкурентний статус будь-якого підприємства визначається сукупною дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Якщо розвиток внутрішніх факторів пов'язаний з власними зусиллями підприємства, то завдання формування сприятливих зовнішніх факторів міжнародної конкурентоспроможності підприємств має загальнодержавний характер.

Вирішення цього завдання вимагає розробки і реалізації національної програми підвищення конкурентоспроможності, органічною складовою якої є формування сприятливого для міжнародної економічної діяльності українських підприємств бізнес-середовища. Його ключовими характеристиками є: захищеність конкуренції та прав власності; стабільність законодавства; низькі ризики інвестування; ефективна регуляторна політика та антикорупційний

механізм; ринкові механізми регулювання попиту і пропозиції та ін. Важливими ознаками стану бізнес-середовища є також рівень розвитку ринкової інфраструктури - фондового, товарного, грошового та валютно-кредитного ринків, ринку цінних паперів; інформаційного і рекламного обслуговування; розвиток оптової та біржової торгівлі; доступність інвестиційних і фінансово-кредитних ресурсів тощо.

Прямий зв'язок між станом бізнес-середовища та конкурентною поведінкою національних господарських суб'єктів зумовлюється підвищенням мобільності факторів виробництва та можливістю вибору суб'єктами оптимального бізнес-середовища в міжнародному економічному просторі. Дія цих факторів спричинює появу особливого виду конкуренції щодо залучення бізнес-структур - «конкуренції юрисдикцій». Її наслідками стають «вихід» підприємств і виробництв із несприятливого бізнес-середовища країни-базування та перенесення в країни зі сприятливим бізнес-середовищем.

Конкуренція юрисдикцій має різні форми (фіскальна, податкова, регуляторна, законодавча, інституційна тощо), які розрізняються за рівнем, принципами, якістю, прозорістю та адекватністю інструментів державного впливу на економіку, її проявом в практиці сучасного управління міжнародним бізнесом є переміщення окремих підприємств автомобілебудування, текстильної та електронних галузей із країн Західної Європи в країни Східної Європи та Південно-Східної Азії. За визначенням фахівців, «сучасна європейська промисловість являє собою «караван», який постійно переміщується між країнами».

Приклади використання українським бізнесом стратегії офшорних зон свідчить, що проблема формування сприятливого бізнес-середовища в Україні перетворилася в один із масштабних викликів, який вимагає вжиття адекватних дій і ефективних рішень уряду країни.

Формування нових ринкових механізмів регулювання міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств у 90-х роках ХХ ст. відбувалося в умовах докорінного перетворення відносин власності та послаблення регулятивної функції держави. Спроба сформувати конкурентне середовище шляхом штучного створення суб'єктів конкуренції засобами приватизації, демонополізації, розукрупнення підприємств, а також засобами лібералізації цін та торгівлі спричинила виникнення комплексу проблем, пов'язаних з неформальною інституціоналізацією нових правил і норм регулювання економічної діяльності, створенням інституційних пасток та неефективних інститутів (законів, постанов та ін.) рентоорієнтованого характеру.

Засоби макроекономічного регулювання створювали вельми несприятливе бізнесове середовище для підприємницької активності через жорсткі монетарні обмеження, фіскальний тиск, суперечливість і непередбачуваність нормативно-правових актів регулювання економікою. Це зумовило не тільки негативний вплив на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та національної економіки, а й породило низку інших проблем, пов'язаних із

відпливом національних ресурсів (праці, капіталу та сировини) за кордон та зростанням тіньового сектору української економіки.

У щорічних Звітах Всесвітнього економічного форуму оцінка якості бізнес-середовища та відповідної політики уряду є важливою складовою загальної методології визначення рівня конкурентоспроможності країни, в 2006 - 2008 рр. за показниками якості конкурентного середовища бізнесу, законодавчого і регуляторного поля конкурентоспроможності підприємств та інфраструктури Україна суттєво відстає від світових стандартів.

Важливим аналітичним інструментом оцінки стану бізнес-середовища, який використовується експертами міжнародної організації «*The Heritage Foundation*», є «індекс економічної свободи». Під *економічною свободою* розуміється ступінь невтручання держави у виробництво, розподіл і споживання та сферу послуг при забезпеченні необхідного для громадян рівня захисту і свободи.

Розрахунок індексу економічної свободи здійснюється за 50 незалежними змінними, які розподіляються на 10 загальних факторів економічної свободи, а саме: торговельна політика, фіскальний тиск, державне втручання в економіку, монетарна політика, іноземні інвестиції та капіталовкладення, банківський сектор і фінанси, зарплати й ціни, права власності, регулювання та чорний ринок. Загальна оцінка економічної свободи для кожної країни виводиться на підставі десяти факторних оцінок, кожна із яких вимірюється за п'ятибальною шкалою: оцінка «1» означає найвищий рівень економічної свободи, а оцінка «5» - навпаки. За індексом економічної свободи країни ранжуються на:

- 1) «вільні» («free») із загальним рейтингом 1,99 та нижче;
- 2) «здебільшого вільні» («mostly free») - рейтинг від 2,00 до 2,99;
- 3) «здебільшого невільні» («mostly unfree») - рейтинг від 3,00 до 3,99;
- 4) «невільні» («repressed») - загальний рейтинг 4,00 до 5,00.

Значення показника для України в 2015 році склало 3,09.

ТЕМА 8

РЕГІОНАЛЬНІ ТА ЛОКАЛЬНІ ВИМІРИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

8.1. Основні індикатори конкурентоспроможності регіонів.

8.2. Розподіл ринкових часток між конкурентами, інтенсивність конкуренції в межах регіону.

8.3. Темп росту регіональних ринків та інтенсивність конкуренції.

8.4. Теорії міжнародної конкурентоспроможності країни.

8.5. Стадії формування конкурентоспроможності країни.

Жоден суб'єкт міжнародної економічної діяльності не може ефективно функціонувати на зовнішньому ринку без вироблення та використання стратегії конкуренції – моделі його розвитку та забезпечення життєздатності. Стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства і від її

правильного вибору залежить ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Ці обставини визначають необхідність і важливість ретельного обґрунтування вибору, процесу розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

В економічній літературі не існує загальноприйнятої класифікації стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства, як і єдиної методології (алгоритму або процедури) їх розробки та реалізації.

За класифікаційною ознакою «організаційний рівень управління» стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства є видом *ділової стратегії*, яка підтримує і доповнює стратегію міжнародного бізнесу підприємства на корпоративному рівні.

Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є детальним описом дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та забезпечення усталеного функціонування підприємства на зовнішньому ринку, її завданням є формування алгоритму або моделі досягнення конкурентних переваг у релевантній сфері міжнародної економічної діяльності підприємства.

Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства спирається на функціональні стратегії, які конкретизують модель формування конкурентних переваг на функціональному рівні. Кожна з функціональних стратегій забезпечує свій внесок у реалізацію цілей стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Будь-яка стратегія міжнародної конкурентоспроможності передбачає досягнення конкурентних переваг підприємства. Звідси, головною класифікаційною ознакою функціональних стратегій є *вид конкурентних переваг*, який, у свою чергу, визначається особливостями галузевого ринку.

Першу групу складають галузі первинного сектору економіки, які виробляють виключно стандартизовані продукти – вугілля, пшеницю, мінеральну сировину, метали, шкіру, тканини тощо. Конкурентоспроможність підприємств цієї групи галузей світового ринку визначається їх факторними (ресурсними) перевагами – природнокліматичними умовами господарювання, запасами корисних копалин у країнах базування та відносною вартістю їх видобутку. Головною рисою стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств (галузей) первинних секторів світової економіки є:

– висока чутливість до природних умов ведення бізнесу. Так, різка зміна погодних умов господарювання для продуцентів світового ринку пшениці здатна зумовлювати як високу результативність їх міжнародного бізнесу, так і катастрофічні наслідки;

– значна залежність рівня конкурентоспроможності підприємств від кон'юнктури інших ринків та валютно-курсової політики країн. Так, бум у будівельній галузі проковує зростання попиту на такий мінеральний ресурс як граніт. У той же час сильна національна валюта може зробити експорт цього продукту взагалі не вигідним.

Аналіз динаміки ресурсно-факторних переваг первинних секторів економіки країн свідчить про їх поступову девальвацію та втрату підприємствами розвинених країн. Природні та соціальні умови менш

розвинених країн зумовлюють порівняно низькі витрати виробництва не тільки таких стандартизованих товарів, як пшениця, вугілля, руда, але й таких, як шкіра, метали, тканини.

Отже, міжнародна конкурентоспроможність підприємств першої групи галузей світової економіки забезпечується на основі стратегії ресурсно-факторних переваг.

До другої групи галузей світової економіки відносяться капіталомісткі галузі з високим ступенем переробки сировинних ресурсів (машинобудування, автомобілебудування, промислові виробы, виробы тривалого споживання), їх визначальними рисами є: олігополістична структура; значна роль інвестицій в оновленні (модифікації) виробів підприємств; ефект масштабу; високий ступінь (глибина) переробки, що обумовлює виключну роль технології у формуванні конкурентних переваг підприємств цих галузей. Ці особливості обумовлюють конкурентну поведінку підприємств цієї групи, яка визначається як *технологічна конкуренція*. Формування та експлуатація *технологічних переваг* є ключовою характеристикою стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств другої групи.

Третя група галузей світової економіки відноситься до категорії науко- та інформаційноємних. У створюванні радикально нових виробів і швидкому виведенні їх на ринок полягає особливість конкурентної поведінки підприємств таких галузей, як фармацевтична, електроніка, інформаційні технології, авіакосмічна.

Визначальними характеристиками стратегічного потенціалу підприємств цих галузей є:

- високий рівень інтелектуальних та інформаційних ресурсів і «пізнавальної мобільності» персоналу;
- високі витрати на НДДКР у генеруванні технологічних інновацій.

Витрати на НДДКР, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу є головною передумовою створення і підтримки *інноваційних переваг* підприємств третьої групи галузей світової економіки. Процеси глобалізації посилюють значущість позаекономічних чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємств – екологічних, соціокультурних, просторових, політичних, етнонаціональних, що є головною особливістю стратегії *глобальних конкурентних переваг*.

Для реалізації функціональних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства розробляються *операційні стратегії*, які конкретизують методи і засоби формування конкурентних переваг у площині ресурсного забезпечення. До головних операційних стратегій відносяться:

- стратегія виробництва;
- стратегія міжнародної маркетингової діяльності;
- стратегія інноваційно-технологічного розвитку; » фінансова стратегія;
- стратегія управління персоналом.

За ознакою «конкурентний підхід» стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства поділяються на три види:

- 1) стратегія низьких витрат;

- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Залежно від характеру поведінки підприємства на зовнішньому ринку стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства поділяються на: наступальні (активні); оборонні (пасивні); коопераційні.

Активні (наступальні) стратегії міжнародної конкурентоспроможності використовуються, як правило, високодиверсифікованими компаніями та інноваційно-технологічними лідерами. Пасивні (оборонні) стратегії міжнародної конкурентоспроможності характеризуються концентрацією та захистом діяльності підприємств у визначеному сегменті ринку і виступають у рецептивній (обмеженій) або адаптивній формах забезпечення життєздатності підприємства.

Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства – ефективний, але одночасно, складний інструмент управління, її складність зумовлюється системними та стратегічними характеристиками механізму управління конкурентоспроможністю. За образним вираженням, стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства – це не одна нитка, використовуючи яку можна змінити конкурентний статус підприємства, а багатофункціональний шнур, сплетений із множини різних ниток (функціональних і операційних стратегій).

Потреба в розробці стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства зумовлюється, насамперед, дією зовнішніх чинників. Розвиток системи правил і норм регулювання міжнародної торгівлі, технологічні перетворення у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, зміни організаційної поведінки конкурентів і політики національних профспілок спричиняють виникнення протиріч й зниження ефективності міжнародної економічної діяльності підприємства. Обґрунтування моделі-бачення розв'язання цих проблем складає сутність процесу формулювання і розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Складність розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства зумовлюється не тільки неповнотою інформації, високими ризиками і невизначеністю наслідків, пов'язаних із витратами на розвиток стратегічних активів підприємства, а й природною реакцією – опору змінам, які руйнують існуючі відносини і структуру управління підприємством.

Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства вимагає врахування загальносистемних і специфічних принципів, до яких відносяться такі:

Принцип системності. Організаційне проектування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства базується на врахуванні системного походження об'єкта управління і їх системних закономірностей, які визначають ефективність і межу здійсненності систем. *Принцип ринкової орієнтації,* який визначає стратегічний контекст розвитку активів і топ-характеристик підприємства - згідно з потребами і тенденціями розвитку релевантного зовнішнього ринку.

Ринково-орієнтованим має бути не продукт «технологічного снобізму» підприємства, а виріб, якому «аплодує ринок».

Принцип конвергенції (освоєння передового досвіду досягнення високої конкурентоспроможності) і *дивергенції* (творчого та селективного використання досвіду з урахуванням конкретних обставин і цілей).

Принцип комплексності – охоплення та інтегрування в єдиний потік різних джерел формування конкурентоспроможності, які генеруються у функціональних підрозділах підприємства.

Принцип багатоваріантності передбачає генерацію альтернативних моделей і схем підвищення конкурентоспроможності та вибір найбільш ефективної з них.

Принцип гнучкості, який передбачає можливість стратегічного маневрування в умовах змін параметрів зовнішнього ринку та появи нових загроз і можливостей розвитку підприємства.

Принцип реалістичності. Стратегія конкурентоспроможності має спиратися на об'єктивну оцінку станів об'єкта управління, внутрішнього і зовнішнього середовища та загроз і можливостей розвитку міжнародного бізнесу підприємства.

Принцип етапності. Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства має бути регламентований процедурно (в етапах) та у часі. Але ступінь регламентованості не повинен бути надмірним. Творчий характер формування стратегії – запорука її реалістичності та ефективності.

Наріжним каменем стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства, як і будь-якої іншої стратегії, є її методологія – теоретична модель формування конкурентних переваг і досягнення бажаного рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Протягом останніх десятиріч у теорії та практиці менеджменту відбувався справжній «бум методологій», основу якого складало ствердження щодо існування універсальної формули стратегічного успіху підприємства. Зусиллями представників двох головних шкіл теорії менеджменту - інтуїтивної та аналітичної - було розроблено безліч стратегій конкурентоспроможності, автори яких переконували менеджерів корпорацій брати на озброєння саме їх теоретичні моделі, які проголошувалися як єдино правильна формула конкурентного успіху. В певних корпоративних умовах більшість із цих моделей сприяли підвищенню конкурентоспроможності корпорацій. Але коли почалось їх масштабне застосування як «універсального засобу» досягнення конкурентних переваг, вони давали збій. У підсумку, кожна «універсальна» методологія стратегічного успіху замінювалася новою як магічною формулою, яку нібито було знайдено.

Наприкінці 80-х років ХХ ст., коли важливість стратегічного підходу до вирішення проблем конкурентоспроможності була поставлена під сумнів, М. Портер обґрунтував, що субститутів для стратегічного підходу не існує. Без стратегічного мислення і стратегічної спрямованості, зазначав він, управління міжнародним бізнесом приречене до невдач.

Процеси глобалізації та загострення міжнародної конкуренції перетворюють стратегію конкурентоспроможності в головний інструмент конкурентної боротьби та забезпечення життєздатності підприємств. Особливо це стосується підприємств – суб'єктів міжнародної економічної діяльності. Ландшафт міжнародного бізнесу у географічній, продуктивній, технологічній та інших координатах в умовах глобалізації конкуренції зазнає радикальних змін, у площині яких управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства із «звичайного» в мистецтво стратегічних дій і системних операцій.

Констатація відсутності єдиної методології стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства має спонукати менеджерів підприємств до опанування і творчого використання світового досвіду, розуміючи, що універсальної стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства не існує та існувати не може. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності не є інструментом дискретного використання, який слід застосовувати лише в умовах погіршення конкурентних позицій підприємства.

ТЕМА 9

КЛАСТЕРИ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

- 9.1. Кластери у системі формування конкурентних переваг суб'єктів МЕН.
- 9.2. Теорії кластерних систем.
- 9.3. Етапи формування та розвитку кластерів.
- 9.4. Класифікація кластерів.
- 9.5. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху суб'єктів кластерів.

Важливою і актуальною тенденцією сучасного світового економічного розвитку стали процеси економічної кластеризації, направлені на підвищення конкурентоспроможності економічних суб'єктів на мікро-, мезо- і макрорівнях. Зміст кластеризації полягає у прискоренні економічного розвитку і підвищенні конкурентоспроможності окремих економічних суб'єктів (підприємств, регіонів, країн, окремих територій і міст) шляхом використання переваг суспільного поділу праці і ущільнення їх науково-виробничої взаємодії в результаті утворення так званих кластерних об'єднань. Кластери, які є втіленням складної системи взаємозв'язків між економічними суб'єктами, дозволяють підсилити корисний ефект від підприємницької діяльності і виступають дієвим інструментом організації економіки, контролю економічної діяльності, підвищенню конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, так і регіонів, країн, макроінтеграційних угруповань в цілому.

В інтернет-ресурсі "Вікіпедія" наведено декілька визначень кластера:

1) кластер – географічна концентрація подібних, суміжних або додаткових підприємств з активними каналами для бізнес-транзакцій, комунікацій та діалогу, що поділяють спеціалізовану інфраструктуру, робочі ринки та послуги і мають спільні можливості або загрози;

2) кластер – це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентноздатності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіону;

3) кластер – мережа постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, взаємозалежних у процесі створення додаткової вартості;

4) кластер – група розташованих на території поселення або поблизу його взаємозалежних підприємств та організацій, які взаємодоповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного;

5) кластер являє собою групу локалізованих взаємозалежних компаній, постачальників устаткування, комплектуючих, спеціалізованих послуг, інфраструктури, науково-дослідних інститутів, вузів та інших організацій, які взаємодоповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного.

Заслужують на увага визначення, що були сформульовані вітчизняними дослідниками:

– кластер – добровільне об'єднання підприємств, які тісно співпрацюють з науковими установами та місцевою владою з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічному розвитку регіону. Кластерний підхід дозволяє поєднати всі переваги співробітництва між компаніями та поглиблення їх спеціалізації, створюючи значний мультиплікативний ефект в економіці;

– кластер в організації виробництва – це об'єднання взаємодоповнюючих підприємств, організацій і зв'язаних з ними за географічною й функціональною ознаками органів державного управління, наукових закладів тощо на засадах спільної діяльності на певній території з виробництва конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках продукції та збільшення прибутків учасників кластера.

Характерною особливістю і перевагою кластерних формувань є те, що увага концентрується не на окремих підприємствах, а на взаємовідносинах між підприємствами і установами, які входять до складу кластера. А взаємовідносини будуються, насамперед, на засадах кооперації, відкритості, довіри та довгострокових договірних стосунків. Саме створення нових ефективних зв'язків між учасниками об'єднання породжує властивості, якими не володіє жодний із учасників, що забезпечує комплексну систему генерації знань, перетворення їх в інновації, а також подальшу комерціалізацію останніх.

Кластер, як система підприємств, установ, організацій, окремих осіб, може мати потенціал, який перевищує просту суму потенціалів окремих складових. Цей приріст виникає як результат співпраці і ефективного використання можливостей партнерів в тривалому періоді, поєднання кооперації і конкуренції. Компанії виграють, маючи можливість ділитися позитивним досвідом і знижувати витрати, спільно використовуючи одні і ті ж послуги та постачальників.

Кластеризація набуває широкого визнання у світі як основний інструмент розвитку конкурентоспроможності, стимулювання інновацій, залучення інвестицій, створення нових технологій. Досвід розвинених країн свідчить, що можливості кластерного підходу використовують для вирішення завдань, спрямованих на підйом економіки окремих галузей і регіонів. Кластери залучають набагато більше інвестицій, ніж окремі (поодинокі) компанії. Цьому, як правило, сприяють мультиплікативне підсилення дій підприємств, які об'єднуються для досягнення спільної мети - підвищення індивідуальної конкурентоспроможності на основі використання сумарних конкурентних переваг.

Кластерні об'єднання активно застосовуються у США та багатьох країнах ЄС, де теорію кластерів вважають одним із ключових інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності окремих галузей. Так, повністю кластеризовані фінська і скандинавська промисловість. Проведена за декілька років робота вивела Данію у світові лідери кластеризації економіки, в якій сьогодні функціонують 29 провідних кластерів. У США більше половини підприємств працюють за такою моделлю виробництва: підприємства кластеру знаходяться в одному регіоні і максимально використовують його природний, кадровий та інтеграційний потенціали. Американські «ноу-хау» в секторі виробництва споживчих товарів забезпечили лідерство країни в сільському господарстві, виробництві пакувальних та механізованих засобів (галузі-постачальники) поряд з успіхами в галузі реклами та фінансовому секторі (галузі-споживачі). Як правило, продукція кластерів орієнтована на експорто- або імпортозаміщення.

Визначальним у високій конкурентоспроможності кластерних формувань є:

– з одного боку, використання конкурентних переваг територій, на яких концентрується те або інше виробництво (наявність та якість ресурсів, кваліфікація і вартість робочої сили, територіальне розміщення, природно-кліматичні умови тощо), що дає змогу використати дані переваги для виробництва конкурентоспроможного продукту й підвищення доходів жителів і бюджетів цих територій. З такого погляду кластери виконують функцію своєрідних «точок зростання» регіональних економік, а подекуди й держав у цілому;

– з іншого боку, посилення конкурентних переваг через налагодження прямих зв'язків між учасниками кластера (як формальних, так і неформальних), що формуються для спільної діяльності з великотоварного виробництва конкурентоспроможного і продукту – окремий учасник без співпраці з іншими та спеціалізації не може налагодити ефективне виробництво. Одночасно це й конкуренція партнерів та інтенсивний обмін інформацією і взаємними вимогами, які спонукають їх до запровадження інновацій.

SWOT-аналіз розвитку кластерних формувань в економіці України наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

SWOT-аналіз розвитку кластерних формувань в економіці України

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток процесу кластеризації в межах реалізації регіональних стратегій економічного та соціального розвитку на період до 2020 року; - наявність значного виробничого потенціалу вітчизняних підприємств, що мають незадіяні потужності; - наявність значного наукового та кадрового потенціалу, розгалуженої системи навчальних закладів та науково-дослідних установ; - наявність транспортно-логістичної інфраструктури, вдале географічне розташування окремих регіонів та країни в цілому, геополітична складова; - здатність економічних суб'єктів якнайкраще розподілити свої певною мірою обмежені ресурси, досвід роботи в складних умовах, швидкість прийняття рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність досконалої законодавчої бази щодо кластеризації національної економіки; недосконалість механізмів реалізації правових норм і правил відносно регіональних ініціатив; - недосконалість реальної державної підтримки й програм розвитку кластерних систем; - слабка зацікавленість у впровадженні реальних інновацій в економіку, відсутність навичок партнерства із закордонними колегами у представників вищого ешелону влади; - відсутність навичок та досвіду ефективного партнерства й нерозуміння їх необхідності для успішного розвитку у представників великого, середнього та малого бізнесу; - низький рівень інформованості щодо методології становлення об'єднань кластерного типу; - низька мотивація до спільних дій учасників кластерів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - створення значного синергетичного ефекту в економіці; - підвищення конкурентоспроможності учасників кластера завдяки впровадженню нових технологій; - зниження витрат і підвищення якості продукції за рахунок ефекту синергії й уніфікації підходів до якості, у логістиці, інжинірингу, інформаційних технологіях; - консолідоване лобювання інтересів учасників кластера в органах влади; - зростання продуктивності, більша гнучкість та ефект великого масштабу; - підвищена сприйнятливість до можливостей інновації та високої 	<ul style="list-style-type: none"> - рецесія галузі, ринкові кризи, стагнація економіки регіону (становлення повноцінного конкурентоспроможного економічного кластеру - складне й довготривале завдання для держави); - законодавчий та політичний ризику; - значний рівень адміністративного регуляторного впливу; - обмеження та перепони податкового і митного законодавства.

спеціалізації; - розширений доступ до ринків збуту; - можливість більш ефективного та раціонального використання наявних ресурсів так і залучених інвестицій; - взаємне збагачення знаннями, ідеями, що сприяє нарощуванню інтелектуального потенціалу; - фінансова підтримка між членами кластеру, формування єдиних фінансових ресурсів; - взаємодоповнюваність та гармонія складових частин кластеру завдяки реалізації спільних організаційно-економічних заходів та проведенню ефективного маркетингу.	
--	--

Процес творення кластерів в Україні повинен мати два напрями. По-перше, це наслідування прикладів формування та функціонування кластерних систем у світі. По-друге, пошук специфічних суто українських напрямів для розвитку таких систем.

Унікальним експериментом став досвід створення та діяльності транспортно-туристичного кластеру «Південні ворота України». Цей проект став складовою частиною Стратегії розвитку Херсонської області до 2020 року. У 2005 році кластер «Південні ворота України» був зареєстрований, як асоціація підприємств. Він складається із підприємств транспортної галузі, туризму та курортно-рекреаційного комплексу, рекламно-інформаційних, поліграфічних, будівельних підприємств, органів місцевого самоврядування та громадських об'єднань. З ряду причин зареєстроване формування так і не запрацювало як єдина система. На нашу думку, стратегічна помилка була закладена ще на стадії формулювання ідеї та проектування. Але цей досвід та напрацювання мають стати імпульсом для подальших процесів кластеризації.

Так доцільним вбачається формування на території Херсонської області транспортно-логістичного кластера. При його формуванні необхідно брати до уваги зручне географічне положення області, яка має вихід на Чорне й Азовське моря. Через територію Херсонщини проходять важливі залізничні, річкові й повітряні шляхи, які з'єднують економічні райони України з багатьма закордонними країнами. Область розташована на перетинанні національних і міжнародних морських шляхів Азово-чорноморського басейну.

У транспортно-логістичному комплексі області функціонує понад 100 підприємств і організацій, серед яких три морські торговельні порти, сім річкових портів, п'ять судноплавних компаній, судноремонтні верфі, підприємства залізничного й автомобільного транспорту, аеропорт, авіапідприємства.

Відповідно до сучасних тенденцій міжнародного розвитку територія Херсонської області має потенціал стати центром економічних і транспортних зв'язків. Перспективи його розвитку прямо пов'язані зі збільшенням ефективності перевезень. Тому потужна транспортна система Херсонської області потребує корінного вдосконалення на основі принципів сучасної логістики, налагодження взаємодії транспортних галузей, реструктуризації більшості транспортних структур. Метою кластеру є формування сучасних підприємницьких мереж в транспортно-логістичному комплексі області, забезпечення постійного розвитку регіону й перетворення його в новітній транспортно-логістичний і інформаційний мегавузловий вузол, в якому гарантується використання технологій глобального контролю пересування вантажів і контейнерів, у тому числі моніторинг безпеки їх вмісту, включаючи наявність в них шкідливих речовин і радіації.

Успішна інтеграція певної країни у світову економіку залежить від рівня її національної конкурентоспроможності. Перехід на нову парадигму економічного зростання в умовах глобалізації вимагає від кожної країни модернізації її економіки, активізації інноваційної діяльності, створення сприятливого інвестиційного клімату, постійного удосконалення ринкових механізмів господарювання.

Інструменти та напрями досягнення конкурентоспроможності залежать від багатьох факторів, в тому числі темпів економічного зростання конкретної країни. Але одним із універсальних засобів підвищення конкурентоспроможності економіки вважається використання кластерних моделей розвитку. Саме тому в останні роки все більшого поширення в розвинених країнах світу дістають кластерні форми господарювання як механізми ефективною конкуренції на світових ринках.

В умовах новітніх викликів, глобалізації, зростання конкуренції, впровадження та функціонування кластерів і кластерних технологій вважається одним із перспективних засобів забезпечення конкурентоспроможності національної та регіональної економіки.

Ефективність кластерної моделі досягається за рахунок інноваційності, розвитку взаємодопомоги, поєднання кооперації з конкуренцією та поширення взаємообміну інформацією, знаннями, ноу-хау.

За результатами дослідження виявлено системний причинно-наслідковий зв'язок між створенням кластерних систем та підвищенням конкурентних можливостей економічних систем. Це дає підстави стверджувати, що кластери виступають інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності національних економік в умовах глобалізації. Вони сприяють інтенсифікації розвитку підприємництва і посилення ринкових позицій економічних суб'єктів.

В умовах глобалізації та інтеграції до ЄС процеси реформування економіки України повинні супроводжуватися формуванням нового типу відносин між суб'єктами господарювання, а також розвитком нових механізмів реалізації їх економічних інтересів, одним з яких і є кластеризація.

ТЕМА 10

НАЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇН

10.1. Фактори та умови забезпечення високого конкурентного статусу країн .

10.2. Стадії конкуренції та моделі конкурентоспроможності національної економіки.

10.3. Інноваційні виміри міжнародної конкурентоспроможності країн.

10.4. Методики оцінки міжнародної конкурентоспроможності країн.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю може здійснюватися як в межах загальної системи менеджменту підприємства, так і шляхом формування виокремленої системи управління з властивими їй елементами, структурою, функціями, організаційно-економічним, інформаційним і кадровим забезпеченням.

Інкорпорування управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в загальну систему менеджменту підприємства на практиці призводить до створення «гібридних» систем управління із різнорідними та з надлишковим ступенем свободи елементами, які не сприяють досягненню необхідного результату управління. Використання подібних систем не тільки не забезпечує підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств, а навпаки, спричинює зростання трансакційних витрат і залучення додаткових ресурсів для підтримки їх функціонування.

Подоланню «дефекту» надлишкової свободи елементів системи управління і відбору тих, які працюють безпосередньо на результат її функціонування, сприяє формування спеціального механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (МУМКП).

Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства - це система доцільних форм, структур, методів і засобів впливу на об'єкт управління, за допомогою яких забезпечується рівень міжнародної конкурентоспроможності, необхідний і достатній для усталеного функціонування підприємства на зовнішніх ринках.

Організаційне проектування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства відноситься до класу слабкоструктурованих задач і вимагає використання міждисциплінарного підходу та високої кваліфікації топ-менеджера - системного організатора, здатного координувати зусилля фахівців різних професій.

Організаційне проектування МУМКП має ґрунтуватися на принципах проектного менеджменту і становити послідовний процес вирішення комплексу задач – від концептуально-методологічних до проектно-розрахункових, пов'язаних з розрахунками ефективності організаційного проекту МУМКП.

Основні етапи організаційного проектування МУМКП мають суттєві відмінності як стосовно змісту, характеру та обсягу управлінських задач, так і методів їх вирішення. Забезпечення ефективного проектування МУМКП вимагає дотримання загальноприйнятих принципів (правил), до яких відносяться: цілісність; інтегрованість; адекватність; економічність; зворотного зв'язку; необхідного різноманіття; історичності.

Принцип цілісності вимагає проектування МУМКП як цілісної системи, яка складається із елементів, ефект взаємодії яких перевищує суму ефектів окремих її елементів.

Принцип інтегрованості вимагає формування таких елементів МУМКП, які, з одного боку, володіють властивостями неоднорідності і суперечливості, а з іншого - властивістю взаємосприяння в досягненні кінцевого результату.

Принцип адекватності означає відбір і формування адекватних для реалізації задач елементів МУМКП.

Принцип зворотного зв'язку має фундаментальне значення у забезпеченні саморегуляції та підтримки гомеостазу МУМКП.

Принцип економічності вимагає ретельного обґрунтування економічного ефекту проекту МУМКП у площині витрат і результатів.

Принцип необхідного різноманіття відображає одну з найважливіших закономірностей здійсненності систем - відповідність параметрів керуючої підсистеми МУМКП різноманіттю об'єкта управління.

Принцип історичності вимагає розробки організаційного проекту з урахуванням життєвого циклу МУМКП і способів його розвитку.

Організаційне проектування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства вимагає чіткого уявлення мети і моделі його функціонування. Згідно з системним підходом, слід розрізняти поняття «мета системи» і «мета управління системою». Метою системи є вироблення засобів впливу на об'єкт управління, тоді як метою управління системою є оптимізація моделі досягнення бажаного стану об'єкта управління. Звідси, метою організаційного проектування є не сам рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства, а оптимальна модель його досягнення. Слід зауважити, що концептуальна модель МУМКП

І тим «програмним забезпеченням», яке визначає спосіб досягнення рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідного і достатнього для ефективного функціонування підприємства.

Методологічна складність організаційного проектування МУМКП зумовлюється: *по-перше*, системними властивостями конкурентоспроможності як об'єкта управління, *по-друге*, наявністю складної мети системи управління, яка має відображати суспільний і мікроекономічний інтереси суб'єктів управління; *по-третє*, великим ступенем відкритості та стохастичності поведінки системи управління, що вимагає дотримання системних закономірностей, які обумовлені дією законів «необхідного різноманіття» та «потенційної ефективності систем».

Технологічно організаційне проектування МУМКП є ітеративним процесом, який починається з моніторингу середовища і діагностики стану

міжнародної конкурентоспроможності підприємства, виявлення проблемної ситуації та переходу до цільовизначення, вироблення програмно-цільового комплексу реалізації задач щодо структури, функцій, ресурсного та інформаційного забезпечення із завершальною процедурою оцінки ефективності впровадження МУМКП.

Організаційне проектування МУМКП у своїй основі є колективним процесом і вимагає залучення фахівців різних професій – економістів-менеджерів з міжнародного бізнесу та міжнародної конкурентоспроможності підприємства, системних проектувальників, менеджерів операційних підрозділів і функціональних служб підприємства, а також фахівців у царині національно-державного та міжнародно-правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

У проектуванні організаційних систем поняття «синтез» використовується як синонім таких понять, як «створення», «розробка», «реорганізація», «вдосконалення». Синтез системи управління полягає у визначенні її структури і параметрів у площині їх відповідності кінцевому результату, алгоритму функціонування та способу реалізації мети системи управління. Системний синтез включає структурний, функціональний, інформаційний і параметричний описи системи управління. При цьому структурний і функціональний синтез здійснюються одночасно, що обумовлюється їх діалектичним взаємозв'язком структури і функції системи управління.

Структурно-функціональний синтез МУМКП включає: 1) синтез структури керованого об'єкта – складу і структури факторіальних джерел міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

2) синтез структури функцій керуючої системи, її внутрішньої організації, складу елементів (рівнів, контурів) і способів формування управлінських впливів, які забезпечують реалізацію мети МУМКП;

3) синтез структури інформаційно-комунікативного процесу системи управління.

У практиці проектування організаційних систем використовуються три основних підходи - нормативно-функціональний, функціонально-технологічний і системно-цільовий. Вони не є взаємовиключними, але мають принципові відмінності. З огляду на особливості міжнародної економічної діяльності підприємства і, насамперед, значного впливу зовнішнього середовища на її результативність, використання функціонально-технологічного і системно-цільового підходів є більш продуктивним.

Суміщене використання системно-цільового і функціонально-технологічного підходів дозволяє здійснити структурування загальної мети, побудову «дерева цілей» і відбір необхідних для реалізації функцій і цілей МУМКП елементів, з одного боку, і сформулювати раціональну структуру управлінського циклу МУМКП — з іншого.

Формальним інструментарієм структурування є трирівнева ієрархічна модель МУМКП, яка включає: державно-регулятивний рівень (контур), мікроекономічний рівень (контур) управління і модуль взаємодії державно-регулятивного та мікроекономічного контурів.

Використання системно-цільового підходу забезпечує відповідність «різноманіття» структурних характеристик і цілей МУМКП, тобто дотримання вимог закону «необхідного різноманіття». Перехід від цілей до складу задач МУМКП забезпечується використанням методу структуризації, що базується на подвійному - факторному і процедурному - описі системи управління.

На нижчому рівні «дерева цілей» визначаються якісні і кількісні характеристики об'єкта управління, які мають бути забезпечені в процесі функціонування МУМКП.

Використання системно-цільового підходу дозволяє також виявити і виключити із існуючої структури МУМКП елементи, які не мають відношення до «дерева цілей», та здійснити вибір актуальних для реалізації мети елементів структури.

Угрупування задач у функціональні блоки з однорідними і спеціалізованими операціями формує структуру (алгоритм) управлінського циклу як багатокрокового процесу, в якому кожен наступний крок є похідним від попереднього, а сукупність кроків формує наповнену релевантним змістом структуру управлінського циклу МУМКП.

Управлінський цикл МУМКП включає такі структурні елементи:

1) *блоки спостереження, аналізу та діагностики*, що виявляє причинно-наслідкові взаємозв'язки між змінами середовища та рівнем міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

2) *блок прогнозування*, що визначає наслідки впливу змін середовища на об'єкт управління;

3) *блок реагування*, що визначає способи реагування на зміни станів об'єкта управління;

4) *блок контролю*, що встановлює адекватність управлінських дій і рішень задачам МУМКП.

Ключовим питанням структурно-функціонального синтезу МУМКП, як було зазначено вище, є визначення рівнів (контурів) регулювання та управління, взаємодія яких має забезпечувати об'єднання цілей і задач МУМКП. Вирішення цієї задачі здійснюється побудовою трирівневої ієрархічної моделі МУМКП, в якій державний контур регулювання та мікроекономічний контур управління взаємодіють через інструментальний модуль, що дозволяє на мікрорівні управління здійснювати вибір доцільних способів регулювання з урахуванням стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Для окремих підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності - засоби регулювання можуть виступати в ірраціональній формі або бути відсутніми, що свідчить про протиріччя між цілями державного регулювання та інтересами окремих підприємств, які, з точки зору стратегії інтеграції економіки України у світове господарство, є неперспективними.

Загальнодержавний рівень регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства містить засоби і механізми регулювання, що визначаються зовнішньоторговельним режимом держави.

Механізм системно-структурного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства включає засоби та інструменти

системної та структурної дії і, зокрема, такі, як: податкові та кредитні пільги, експортне кредитування, компенсаційні збори, тарифна ескалація, структурна політика, інформаційно-аналітична підтримка суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Механізм селективного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства включає засоби селективної підтримки суб'єктів міжнародної економічної діяльності, розвиток яких є пріоритетним у стратегії інтеграції економіки країни у світове господарство.

Усі інформаційні потоки і процедури координації елементів інтегруються в модулі вибору (адаптері), функцію якого виконує експертна система типових процедур вирішення задач МУМКП.

Головним принципом структурно-функціонального синтезу державно-регулятивного контуру є його відповідність закону «необхідного різноманіття», а синтезу МУМКП в цілому - принцип суміщеності задач, що вирішуються контурами регулювання та управління.

Практична цінність моделі структурно-функціонального синтезу механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, полягає в тому, що вона забезпечує:

- комплексність і динамічну збалансованість системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- розширену функціональність та галузь застосування запропонованої моделі управління;
- гнучкість й адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища за рахунок вбудови у варіативний блок нових елементів координації та масштабування елементів базового блоку;
- економічність і ефективність процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства за рахунок генерації та вибору управлінських рішень, адекватних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Активне використання інформаційного ресурсу у формуванні конкурентних переваг є однією з головних особливостей сучасної міжнародної конкуренції. Стрімке зростання ролі інформаційного ресурсу зумовлюється тим, що він є самостійним фактором, дія якого породжує особливий «інформаційний код» конкурентоспроможності.

Тенденція до нарощування інформаційної компоненти систем управління конкурентоспроможністю в розвинених країнах знаходиться у повній відповідності із сучасними теоріями «інформаційного суспільства» й «економіки знань», де інформаційний чинник вважається домінантою сталою розвитку та ефективним засобом досягнення конкурентного успіху. Такий примат інформаційного ресурсу обумовлює виключну важливість інформаційного синтезу систем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Невипадково, що у щорічних Звітах Всесвітнього економічного форуму увага акцентується на рівень застосування інформаційних технологій формування міжнародної конкурентоспроможності країн і підприємств.

Перспективи прориву українських підприємств до світового рівня конкурентоспроможності значною мірою визначаються швидкістю подолання «інформаційного бар'єру» і перетворення інформаційного ресурсу в домінанту організаційно-управлінських механізмів їх розвитку.

ТЕМА 11

СУЧАСНІ КОНКУРЕНТНІ ПОЛІТИКИ КРАЇН ТА ЇХНЯ ЕФЕКТИВНІСТЬ

11.1. Світовий досвід державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності.

11.2. Функції і методи регулювання міжнародної конкурентоспроможності.

11.3. Етапи формування механізму державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств.

11.4. Поняття конкурентоспроможності національних економік.

Як і будь-яка система, система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства спрямована на досягнення певного результату. Саме результат є тим системоутворюючим фактором, який детермінує вибір, структуризацію та способи взаємодії елементів системи управління. Одночасно він є «рушійною силою», яка в ланцюзі «мета - процес управління - результат» через механізм зворотного зв'язку забезпечує активність, саморегуляцію і підтримку гомеостазу системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Співвідношення мети і результату характеризує ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для оцінки ефективності системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства використовуються такі методи:

– *метод непрямой оцінки*, прихильники якого вважають неможливим визначення із загального ефекту тієї частини, яка зумовлюється функціонуванням власне системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;

– *метод прямої оцінки* ефективності системи управління - через співставлення в динаміці та визначення прирощення в характеристиках об'єкта управління як результату впливу керуючої системи;

– *комбінований метод*, який ґрунтується на поєднанні системного і цільового підходів та робить наголос на системну властивість критерію ефективності системи управління, який має відображати як внутрішні, так і зовнішні умови її функціонування.

Системне походження та ресурсна парадигма міжнародної конкурентоспроможності визначають методологічну конструкцію критерію ефективності як відбиття динамічних властивостей системи управління, яка, використовуючи ресурси розвитку, забезпечує прирощення міжнародної конкурентоспроможності та досягнений рівноважного стану підприємства і зовнішнього ринку.

Загальним результатом функціональної відповідності керуючої та керованої підсистем системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є економічний ефект реалізованих у системі цілеспрямованих процесів, оцінка якого здійснюється у площині «мета – результати – витрати». Зіставлення мети й результату визначає ступінь реалізації мети, а результату й витрат – ціну (у площині ресурсів) досягнення мети розвитку системи.

Як засвідчує досвід країн, що розвиваються, глобалізація насамперед несе позитивний ефект країнам, які мають вищий рівень економічного розвитку, залишаючи іншим країнам місце аутсайдерів. Відносно швидке залучення України до міжнародного поділу праці виявило нездатність більшості національних виробників змагатися за зовнішні ринки та утримувати конкурентні позиції навіть на внутрішньому ринку, що призвело до негативних структурних зрушень вітчизняного виробництва та експорту в напрямі значного збільшення частки продукції з низьким рівнем доданої вартості та високою енерго-, матеріало- та працевіткістю.

Попри широку вживаність поняття «конкурентоспроможність», у наукових дослідженнях досі немає його єдиного усталеного визначення. У західній економічній літературі поширене «універсальне» тлумачення конкурентоспроможності як здатності країни чи фірми розробляти та виготовляти товари і послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими порівняно з конкурентами.

Логічним розвитком такого підходу є визначення конкурентоспроможності національної економіки як характеристики становища її виробників на світовому ринку. Однак конкурентоспроможність у реалізації конкретних видів продукції на одному з сегментів світового ринку не може розглядатися як ознака конкурентоспроможності національної економіки і навпаки – втрата окремих ринків не повинна сприйматися як втрата національною економікою рівня її конкурентоспроможності.

Водночас зазначимо, що конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта ринкових відносин і національної економіки загалом може бути визначена лише в процесі фактичної конкурентної боротьби, тому питання зміцнення конкурентоспроможності потрібно розглядати крізь призму проблеми ефективності конкуренції та конкурентних. З огляду на це, на рівні світової економіки, як справедливо зауважує Дж. Сакс, об'єктом конкурентоспроможності є вже не безпосередньо товар, а умови виробництва.

Учений розглядає конкурентоспроможність як передумову та інструмент сталого економічного розвитку країни.

Таким чином, конкурентоспроможність країни визначають як здатність вітчизняної економіки конкурувати з економіками інших держав за рівнем ефективного використання національних ресурсів, підвищення її продуктивності й забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення. Беручи до уваги зазначене, відповідальність за стан конкурентоспроможності національної економіки повинна нести держава (уряд). Їй належить головна роль у створенні ефективного вітчизняного конкурентного середовища у сфері виробництва, визначенні змісту та важелів економічної політики, дотримання зобов'язань перед світовими організаціями та країнами-партнерами, а отже, у застосуванні коригувальних механізмів, здатних поглинати негативні чинники внутрішнього та зовнішнього походження і не допустити погіршення соціально-економічних параметрів розвитку країни.

Водночас вплив держави (уряду), як зазначає М. Портер, є скоріше непрямим. Однак його роль, на думку вченого, є доволі значущою у плані передання та примноження сил детермінантів національної конкурентоспроможності. Уряд не може створювати конкурентоспроможні галузі, це можуть зробити лише самі компанії. Стратегічним напрямом державної політики, з погляду М. Портера, має бути створення такого середовища, у якому національні фірми зможуть підвищувати свої конкурентні переваги.

Отже, ефективність економічної політики держави, розподіл важелів впливу значною мірою впливають на міжнародну конкурентоспроможність країни, її позиції на світовому ринку. До речі, серед основних державних інструментів впливу необхідно виділити: важелі бюджетно-податкової, грошово-кредитної та зовнішньоекономічної політики. Бюджетно-податкова політика відіграє важливе значення як для генерування стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності національного виробництва та праці, так і для формування економічного середовища, сприятливого для розвитку конкурентних переваг національної економіки.

У довготерміновій перспективі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки досягається завдяки активній державній політиці, що передбачає, зокрема, спрямування бюджетних видатків на розвиток інфраструктури та людського капіталу, податкове стимулювання заощаджень й внутрішніх інвестицій, заохочення та підтримку інновацій. Численні дослідження з вивчення впливу бюджетних видатків на динаміку економічного розвитку доводять, що для успішної реалізації цілей державної політики підвищення конкурентоспроможності національної економіки визначальним чинником є не стільки абсолютний обсяг фінансових ресурсів, який акумулює бюджетна система, скільки структура перерозподілу бюджетних коштів.

У загальному вигляді дослідники виділяють дві групи бюджетних видатків: 1) продуктивні – бюджетні інвестиції або орієнтовані на збільшення основного капіталу, або реалізація яких веде до істотних позитивних зовнішніх

ефектів. До них належать усі видатки, призначені для розвитку фізичної інфраструктури (транспортної мережі, мереж електропостачання, водопостачання та водовідведення, зв'язку) та людської інфраструктури (видатки на освіту та науку, частково на охорону здоров'я); 2) непродуктивні – видатки, спрямовані на поточне споживання (виплату зарплати, сплату комунальних платежів, надання поточних субсидій тощо).

За даними Міністерства фінансів України, частка інвестицій у загальному обсязі видатків державного бюджету з кожним роком знижується, наприклад за 2007-2017 рр. – від 14,82 % до 3,7 %. Внаслідок чого роль держави в інвестиційному процесі (частка інвестицій в основний капітал, освоєних за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів) знизилась з 15,2 % по 7,1 % за 2004-2016 рр., і дещо зросла лише у 2017 р. (9,2 %). Частка ж бюджетних асигнувань на фінансування науково-технічних досліджень є взагалі дуже низькою (у межах 1% ВВП).

Зважаючи на це, бюджетна система України залишається зорієнтованою переважно на фінансування органів державної влади та об'єктів соціальної інфраструктури за недооцінки вкладання коштів у реальний сектор економіки. Останні до того ж використовуються доволі неефективно. Водночас необхідно забезпечити категоричне виконання положень щодо спрямування принаймні частини коштів, отриманих від приватизації державного майна, на інноваційне інвестування державних підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

Ще одним важелем державного регулювання є податкова політика, яка здатна підвищити рівень життя населення і водночас забезпечити сталий економічний розвиток країни, що веде до завоювання конкурентних позицій країни на світовому ринку. Нині стимулююче спрямування податків в Україні використовується для підтримки окремих галузей (наприклад, сільського господарства та ін.), окремих суб'єктів господарювання (спеціальні режими для суб'єктів малого підприємництва) та окремих регіонів. Проте, на думку експертів, Україна використовує недостатньо податкових механізмів стимулювання науково-технічного прогресу, а ті, які діють, є низькоефективними через непрозорість їхнього застосування.

З огляду на те, що податкова система України все-таки є чинником, який знижує міжнародну конкурентоспроможність вітчизняної економіки, сприяє зростанню тіньового сектору, поширенню корупції та закріпленню соціальної несправедливості в суспільстві. Іншим важелем державного регулювання, який доповнює бюджетно-податкові, є грошово-кредитна та валютна політика.

Теоретичне дослідження й аналіз практики реалізації цієї політики дав змогу систематизувати і виокремити низку важелів, які здатні прямо та опосередковано вплинути на конкурентоспроможність:

– управління курсом національної валюти надає певні цінові сигнали і є вагомим важелем впливу на розвиток ефективної конкуренції, визначає вартість зовнішніх джерел фінансування інвестицій та імпорту обладнання і технологій. Занижений курс гривні підтримує цінову конкурентоспроможність українських виробників на світових ринках, але дестимулює їх до підвищення якості

продукції. Наслідками є домінування в структурі експорту сировинної продукції, нестійка позиція українських виробників на світовому ринку і посилення їх підвладності ціновій конкуренції. Низька прибутковість виробництва такої продукції посилює диспаритетність зовнішньої торгівлі та звужує можливості для фінансування інноваційних процесів в Україні;

– реалізація дисконтної політики, що впливає на рівень відсоткових ставок в економіці, а відтак – на доступність і ціну внутрішнього фінансування інвестиційних процесів. Переважна спрямованість регулювання облікової ставки на підтримання стабільності валютного курсу в окремих ситуаціях може суперечити необхідності стримування інфляційних тенденцій та стимулювання економічної активності;

– управління золотовалютними резервами, достатні обсяги яких слугують гарантом для іноземних інвесторів, а доходи від ефективного управління якими можна спрямувати на реалізацію інвестиційно-інноваційних цілей розвитку;

– регулювання руху капіталів, приплив яких у формі прямих іноземних інвестицій містить вагомий потенціал прискорення процесів модернізації та оновлення вітчизняного виробництва, розширює доступ вітчизняних виробників до зовнішніх джерел технологічних та організаційних інновацій, сприяє інтеграції нашої країни до технологічних ланцюжків;

– розбудова валютного ринку, від глибини, ліквідності та інституційної зрілості якого залежать керованість валютного курсу та можливості страхувати валютні ризики, що може вплинути на рішення іноземних інвесторів щодо інвестування в Україну. Основним інструментом впливу на валютний курс в Україні залишаються валютні інтервенції, що вимагає забезпечення домінуючої ролі НБУ на валютному ринку. У межах кредитної політики важливими інструментами впливу на національну конкурентоспроможність є пільги для комерційних банків, які надають частину своїх ресурсів на кредитування високоефективних інноваційно-інвестиційних процесів; процедури одержання банком дозволу на купівлю іноземної валюти, отримання та оформлення кредитів й інші. Отже, держава має безліч інструментів, за допомогою яких вона може змінювати рівень конкурентоспроможності не лише національної економіки загалом, а й окремих її пріоритетних галузей. Проте використання окремих інструментів без задіяння інших чи їх узгодження не дасть змоги вирішити різноманітні завдання ефективного економічного регулювання та зростання конкурентоспроможності національної економіки.

На жаль, Україні не вдалось реалізувати стартові можливості підвищення національної конкурентоспроможності повною мірою, оскільки сьогоденній структурний розвиток національної економіки не відповідає сучасним викликам і найважливішим загальносвітовим тенденціям. До того ж регуляторні механізми, які застосовують у сфері зовнішньої економічної діяльності нашої держави, деформують економічне середовище, в якому доводиться працювати підприємствам, внаслідок чого стримується розвиток експортного потенціалу країни. Виправлення цих невідповідностей має стати одним із найголовніших пріоритетів економічної політики уряду.

Водночас, на думку експертів Світового банку, до таких передусім належать:

- складність адміністрування податків;
- кількість та складність отримання дозволів;
- обтяжливе технічне регулювання (сертифікація та стандартизація);
- часті перевірки органів державного нагляду та ін.

Отже, незважаючи на оголошений вектор євроінтеграції і спроби посісти гідне місце у спільноті високорозвинених економік світу, Україна, на жаль, поки що не може пишатися технічним, технологічним і структурним рівнями своєї національної економіки. Різке зниження сприйнятливості вітчизняної промисловості до інновацій зумовлене тривалим негативним впливом загальноекономічних проблем, пов'язаних із структурною деформованістю економіки країни, домінуванням у ній низькотехнологічних, сировинних виробництв, які об'єктивно малосприйнятливі до сучасних наукових досягнень, і економічно менш ефективні, ніж виробництва високої технологічної складності.

Економічні реформи (приватизація, трансформація податкової, кредитної та інших економічних систем) проводились в Україні без урахування новітнього науково-технологічного фактора і його впливу на конкурентоспроможність вітчизняної продукції. Внаслідок цього, а також внаслідок послаблення дії інноваційних чинників за умов значного відставання інституціональних перетворень та надмірної відкритості економіки за роки реформ істотно зросла структурна розбалансованість економіки. Тож інтеграція нашої держави у світову ринкову систему прискореними темпами і без вирівнювання технічних, технологічних і структурних розбіжностей може спровокувати численні негативні й незворотні наслідки, серед яких, наприклад, – надвисокий ризик України увійти до економічної групи країн так званого периферійного складу. З огляду на такі ризики і глобальні виклики в державній економічній політиці невідкладного і першочергового значення набуває утвердження моделі інноваційного соціально-економічного розвитку України. Зрозуміло, що у держави сьогодні не має змоги забезпечити всі напрями інноваційного розвитку національної економіки, тому в наукомісткій галузі необхідно залучати також і прями іноземні інвестиції.

Політика стимулювання прямих іноземних інвестицій має сприяти значному покращенню економічної ситуації в країні, оскільки вони вже нині забезпечують близько третини валового нагромадження капіталу та є важливим джерелом валютних надходжень, а також основним каналом надходження новітніх технологій. Розрахунки та фактичні статистичні дані міністерств і відомств України свідчать про те, що використання в економіці науково-технічних та організаційних заходів, спрямованих на реалізацію цих напрямів, забезпечує ви соку соціально-економічну ефективність, тобто високий рівень окупності витрат на кожний проект відповідного призначення, що не перевищує 3- 3,5 роки. Така ефективність значно перевищує банківський коефіцієнт рефінансування інвестицій у виробництво. Але не зважаючи на такі позитивні можливості зростання економіки на основі її науково-технічного

розвитку, масштабність впровадження ефективних розробок у виробництво ще досить низька, про що свідчить співвідношення між обсягом витрат на науково-технічну діяльність у країні та впровадження її результатів, трансформованих в інновації у виробництво, яке становить 1 : 1,06, тоді як за кордоном – не менше ніж 1: 10.

Нині за видами виробництв щодо виготовлення і реалізації інноваційної продукції перші місця посідають машинобудування та хімічна і нафто хімічна промисловість, які реалізують до 18 % всієї інноваційної продукції країни. Потрібно відзначити, що в загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції машинобудування найбільша частка припадає на високотехнологічні виробництва – машини та устаткування, електричне й електронне устаткування, і їхня частка збільшується, тобто спостерігається підвищення рівня інноваційності цих видів виробництва. В інших видах промислового виробництва рівень інноваційності майже вдвічі менший. Інноваційність та наукомісткість продукту сьогодні, як відомо, стають одними з визначальних критеріїв визначення його конкурентоспроможності. Водночас інноваційний розвиток можна охарактеризувати як процес структурного вдосконалення національної економіки, який досягається переважно завдяки практичному використанню нових знань для зростання обсягів суспільного виробництва, підвищення якості суспільного продукту, зміцнення національної конкурентоспроможності та прискорення соціального прогресу в суспільстві.

Потенційно наша країна, володіючи значним внутрішнім ринком, розгалуженим промисловим і сільськогосподарським потенціалом, багатими та різноманітними природними ресурсами, а також вигідним геополітичним розташуванням, може стати одним із провідних європейських реципієнтів інвестицій. Україна успадкувала потужну інфраструктуру виводу добутої сировини, металів, хімічних добрив та зернових на світові ринки. Це нафто- і газопроводи, портове господарство, залізниця тощо. Водночас в Україні поки що невисока, порівняно з розвиненими країнами, частка оплати праці у ВВП. Країна здатна абсорбувати додатковий капітал, маючи, по-перше, людські ресурси (трудові, управлінські, адміністративні), що володіють навиками, необхідними для перетворення інвестиційних ресурсів у реальні інвестиції, по-друге – ефективний платоспроможний попит на продукцію, вироблену внаслідок інвестицій. Водночас зазначимо, що підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу.

Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, охоплюючи зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності є розроблення стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

В умовах глобалізації державна стратегія, орієнтована на активізацію інноваційних чинників конкурентоспроможності національної економіки, повинна спиратися на виконання таких завдань:

- безпосереднє вживання заходів національного та регіонального рівня щодо поліпшення якісних характеристик вітчизняного науково-технічного потенціалу, інтенсифікація опанування науковими знаннями та новими технологіями, всебічний розвиток людського капіталу;
- заохочення до інноваційної діяльності та інвестицій інноваційного спрямування суб'єктів національної економіки з метою збільшення пропозиції інноваційних продуктів, технологій та знань;
- підвищення попиту суб'єктів національної економіки на інноваційні продукти, технології, знання, створення сприятливих умов для впровадження інновацій у виробничу діяльність та побут населення.

ТЕМА 12

ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

12.1. Ознаки та характерні риси глобалізації як суспільного процесу.

12.2. Якісні та кількісні ознаки і показники що характеризують розвиток глобальної конкуренції.

12.3. Суперечливий характер впливу процесів глобалізації на національні економіки.

12.4. Багаторівнева система глобальної конкуренції.

Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Розвиток економічних зв'язків між окремими країнами і підприємствами призводить до все більшої їх взаємозалежності і на цій основі до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин в масштабах всього світу (глобусу).

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

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

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

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

Тільки продукт, який створений для світового ринку, зможе витримати високий рівень ризику інвестицій. Тепер, крім витрат на дослідження і розробку, основним джерелом переваг в конкуренції стає час виходу на ринок. В секторах високої технології розрив між строком технологічної розробки нової продукції і строком її використання постійно скорочується. Ще більш швидка реакція необхідна для споживання товарів.

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

Найбільш традиційною, але тепер найменш переконливою причиною інтернаціоналізації є намагання добитися за кордоном більш низьких витрат виробництва. Цим можна в певній мірі пояснити недавній підйом рівнів інвестицій в Іспанії, поки там витрати були нижче середнього рівня Європейського співробітництва. Таким чином Японія перенесла виробництво з азійських "Чотирьох тигрів" (Сінгапур, Тайвань, Гонконг і Корея) в Індонезію і Таїланд. Все ж у зв'язку з прискоренням темпів індустріалізації та зростанням відповідних витрат на робочу силу все важче компенсувати витрати на налагодження виробництва до того, як новий об'єкт почне втрачати свою перевагу в плані економії на витратах.

Існують і деякі ринкові фактори глобалізації. Більшість споживачів в світі бажають мати однакові товари. І хоча деяким сегментам світового ринку притаманний глобальний характер (по таких ексклюзивним маркам товарів, як, наприклад, "Мерседес-Бенц"), все ж далеко не всі категорії продукції мають світовий характер. Наприклад, існують широкі відмінності в лікарських засобах. Споживачі віддають перевагу різним рецептурам (наприклад, шипучі вітаміни у Франції проти флаконів з кришками у США), або різним звичаям при лікуванні (дозування в рецептах в Європі і Японії може варіюватися на всі сто процентів).

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

Але найбільш сильним ринковим стимулом для виходу на світовий ринок може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною втомленістю багатьох основних торговельних марок. Наприклад, такі ліки, як антибіотики, що стикаються з застійністю ринків розвинутих країн, в країнах, що розвиваються, можуть одержати друге дихання. Так, "Кока" і "Пепсі" створюють свої ринки у менш насичених регіонах за рубежем. Фірми можуть виходити на міжнародний ринок через три основні механізми: ліцензування,

експорт і прямі зарубіжні інвестиції. Спочатку фірми виходять за кордон через експорт товару або ліцензування.

Після того, як фірма набуває певного досвіду міжнародної діяльності з'являється можливість застосування прямих зарубіжних інвестицій.

Конкуренція набуває справді глобального масштабу там, де матиме місце експорт або прямі зарубіжні інвестиції. Надійним свідченням глобальної конкуренції є наявність основного потоку експортних товарів. Хоча при цьому може не бути головних прямих зарубіжних інвестицій. Такі інвестиції можуть складатися з незалежних філіалів у зарубіжних країнах, причому конкурентне становище кожного філіалу значною мірою залежатиме від його активів та конкретних обставин у цій країні чи місцевості.

Фірма одержує конкурентну перевагу, якщо вона веде конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. При цьому є багато витоків таких глобальних конкурентних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху (.

Глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги.

Джерела глобальної конкурентної переваги впливають, як правило, з чотирьох причин: умовна порівняльна перевага, економія за рахунок масштабів виробництва, переваги від товарної диференціації, а також та особливість ринкової інформації і технології, що робить їх суспільним благом.

Розглянемо ці джерела більш детально.

Порівняльна перевага. Саме існування порівняльної переваги є класичною детермінантою глобальної конкуренції. Виробництво буде зосереджуватися в тих країнах, які мають значні переваги за показниками мінімуму витрат чи найбільшої якості товару, а експорт спрямовується в інші частини світу. При цьому стратегічна позиція глобальної фірми в країнах, що мають порівняльну перевагу, є вирішальною для її становища в світі.

Економія за рахунок масштабів виробництва. -Якщо фірма має економію за рахунок масштабів виробництва (чи надання послуг), яка зростає понад розмір основних національних ринків, вона має потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію. Наприклад, сучасні високоавтоматизовані сталеливарні мають мінімум витрат за рахунок обсягу виробництва, який становить близько 40% світового ринку. Досягнення економії за рахунок масштабів виробництва обов'язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу.

Глобальний досвід. Можна одержати прибутку у тих технологіях, де можна істотно зменшувати витрати завдяки запатентованому досвіду і спроможності продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках може дати прибуток. Якщо модель пропонується на багатьох національних ринках, то сукупний обсяг збуту на одну модель товару буде більшим і це дає глобальному конкурентові перевагу у зменшенні витрат. При глобальній конкуренції компанія швидше набуває досвіду і, завдяки його впровадженню на всіх заводах, може досягти потенційно мінімізації витрат навіть тоді, коли виробництво не централізоване, а відбувається на кожному національному ринку.

Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення.

Глобальний конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат, якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити при постачанні багатьох національних ринків. Крім того, глобальна конкуренція може дозволити досягти економії за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення, яка виникає завдяки спроможності користуватися спеціалізованими системами. Наприклад, японські фірми заощадили значні кошти, використовуючи спеціальні судна для перевезень сировини, готової продукції та автомобілів.

Економія за рахунок масштабів маркетингу. Така потенційна економія може існувати за рахунок масштабів маркетингу, як в деяких галузях перевищуватиме розмір національних ринків. Це найбільш наочно видно в галузях, де у світовому масштабі заді-яно звичайний торговельний персонал. Наприклад, у важкій промисловос-гі та у виробництві літаків чи турбінних генераторів завдання продавців є досить складне і виконується нечасто, при чо-му обслуговується невелика кількість покупців. Глобальна фірма може розподіляти фіксовані витрати на утримання групи висококваліфікованих продавців, послуги яких коштують дорого, серед багатьох ринків.

Також може бути досягнута економія потенційно за рахунок масштабів маркетингу завдяки глобальному застосуванню запатентованої методики маркетингу.

Глобальна фірма може скористатися перевагою у зменшенні витрат, оскільки може скористатися знаннями, здобутими на іншому ринку безплатно.

Економія за рахунок масштабів у закупках. Потенційну перевагу у мінімізації витрат глобальна фірма матиме там, де існує можливість досягнення економії за рахунок масштабів закупок як результат впливу покупців чи зменшення витрат постачальників у довгостроковій перспективі.

Наприклад, світові виробники телевізорів мають можливість закуповувати транзистори та діоди меншим коштом. Така перевага більш ймовірна тоді, коли обсяги закупок у галузі є помірним порівняно з масштабом галузі, яка виробляє сировину чи комплектуючі частини; вплив покупців значно слабшає, якщо обсяг закупок чималий.

Потенційна перевага подібна, якщо фірма займається безпосереднім видобутком сировини (мінералів), або виробництвом сільськогосподарської продукції. Наприклад, якщо економія за рахунок масштабів видобутку певного мінералу перевищує потреби фірми в цьому мінералі для конкуренції на великому національному ринку, фірма, що має економію і веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі, матиме перевагу в зменшенні витрат. Але потреба конкурувати в світовому масштабі для досягнення такої переваги передбачає умову, що фірма не може економити, видобуваючи ресурс, а потім продавати надлишкову продукцію іншим фірмам.

Товарна диференціація. Якщо фірма прогресивна щодо технології, глобальна конкуренція може дати фірмі перевагу в репутації та довірі. Наприклад, в ультрамодній індустрії косметики, фірма істотно виграє від своєї

присутності в **Парижі**, Лондоні та Нью-Йорку з метою вироблення іміджу для успішної конкурентної боротьби в Японії.

Запатентована технологія виробництва товару. Завдяки спроможності застосувати запатентовану технологію на кількох національних ринках може виникати економія в глобальному масштабі. Особливо важливою така спроможність стає тоді, коли економія за рахунок масштабів у дослідницькій діяльності є значною у порівнянні з обсягом збуту на окремих національних ринках. Найбільш відчутні технологічні переваги фірм глобального масштабу в комп'ютерній, напівпровідниковій, авіаційній і турбінній галузях.

Крім того, конкуренція в глобальному масштабі може дати фірмі інформацію про технологічні розробки у світовому масштабі, що допомагає поліпшенню конкурентного становища у сфері технології.

Мобільність виробництва. Економія за рахунок масштабів та розподілу запатентованої технології може виникати там, де виробництво товару чи послуги мобільне. Наприклад, у сфері капітального будівництва фірма перекидає свої бригади з однієї країни в іншу для будівництва об'єктів; нафтові танкери можуть перевозити нафту в будь-яке місце земної кулі; сейсмічні служби, геологи й консультанти є також мобільні суб'єкти.

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

Всі ці джерела глобальної переваги можуть діяти в комплексі, і між ними можлива взаємодія. Наприклад, економія за рахунок масштабів виробництва може послужити основою для виходу на зарубіжні ринки, що згодом приведе до економії за рахунок матеріально-технічного постачання або обсягу закупок.

Крім вказаних джерел діють і зовнішні чинники, які сприяють досягненню глобальних конкурентних переваг.

Очевидними чинниками глобальної конкуренції є досягнення в технології, які збільшують економію за рахунок масштабів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, закупок чи дослідно-конструкторської діяльності.

Одна з ключових причин зростаючої глобальної конкуренції — реальне зменшення транспортних витрат у довгостроковому періоді. Можуть істотно впливати на джерела глобалізації зміни у вартості факторів виробництва, постачання відмінностей між економічними та соціальними умовами різних країн, послаблення обмежень з боку уряду.

Процес глобалізації може розпочатися завдяки стратегічним інноваціям фірми, зокрема, в результаті оновлення товару. Фірми можуть оновлювати товари, адаптуючи їх до багатьох ринків, як це робить "Дженерал Моторе" та інші фірми (стосовно світового автомобіля).

Ще можуть залишатися невикористані ринкові сегменти. Наприклад, японські та європейські фірми спромоглися зайняти привілейовані позиції в США у галузі збуту малих навантажувачів та малих холодильних установок, оскільки обслуговування цих ринкових сегментів виробниками США було недостатнім.

На шляху до досягнення переваг глобальної конкуренції існує багато перешкод. Існує декілька категорій таких перешкод. Одні мають економічний характер і збільшують прямі витрати на глобальну конкуренцію. Інші значно ускладнюють завдання менеджера. Третя категорія – чисто інституціональні чи урядові обмеження, які не відбивають економічних обставин. А ще можуть бути перешкоди, які стосуються виключно перцептуальних обмежень чи обмежень на ресурси фірми, що вже вкорінилися у певній галузі.

Розглянемо – які можуть бути економічні перешкоди? Це можуть бути перешкоди, які виникають в результаті витрат на перевезення та складування. Такі витрати врівноважують економію, яка досягається за рахунок масштабів централізованого виробництва, так само як ефективність виробництва в інтегрованій системі, що передбачає наявність спеціалізованих заводів у кількох країнах і перевезення товару з однієї країни в іншу.

Це означає, що для таких товарів, як цемент, небезпечні хімікалії та міндобрива заводи мають будуватися на кожному ринку.

Далі можуть бути перешкоди у глобальній конкуренції, коли на національних ринках існує попит на різні види товару. В різних країнах існують відмінності в культурі, економічному розвитку, доходах, кліматі. Через це існує різниця у попиті на товари, які відрізняються за рівнем витрат, якості, функціонуванням, стилем, розміром та іншими показниками. Наприклад, якщо у США та Західній Європі користуються попитом комп'ютеризовані швейні машини, то в країнах, що розвиваються, потреби місцевого населення задовольняють простіші моделі швейних машин керовані педалями.

Глобальній конкуренції може також перешкоджати потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку. При умові, якщо покупців багато, а обсяг індивідуальних покупок незначний, фірма заради успішної конкурентної боротьби може шукати доступу до відомих незалежних дистриб'ютерів із власними складами. Наприклад, на ринку електроприладів окремий вибір, такий як електролічильники або автоматичні вимикачі, є надто незначною величиною, щоб окупити розподіл товару різним покупцям. За такої ситуації іноземній фірмі може бути досить важко проникнути до вже усталених каналів розподілу.

Іноземна фірма може мати більші шанси домогтися доступу до каналів, якщо великий обсяг товарів проходить через кілька каналів.

Ще одна перешкода виникає у випадку, якщо товар вимагає участі торговельного персоналу місцевого виробника. Тут міжнародний конкурент натикається на бар'єр на шляху економії за рахунок масштабів, особливо тоді, коли торговельний персонал національного конкурента пропонує широкий асортимент товарів. Або, наприклад, у випадку, коли виробляються медикаменти, де вимагається детальний інструктаж лікарів.

Так само, як і потреба в місцевому торговельному персоналі, перешкоджати роботі міжнародного конкурента може потреба ремонтувати вироби місцевого товаровиробника.

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

Ще одна проблема – часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару у глобальному масштабі. Наслідком такого часового інтервалу є певні витрати. Такий часовий інтервал буде заважати фірмі вчасно реагувати на потреби ринку.

Глобальній конкуренції може перешкоджати комплексна сегментація в межах географічних ринків. Така комплексна сегментація ще більше підсилює потребу в товарному асортименті з багатьма варіаціями або спроможність виробляти товари, максимально пристосовані до потреб покупця. Місцеві фірми можуть швидше помітити різноманітні сегменти місцевого ринку і пристосовуватися до них.

Глобальна конкуренція не може існувати, якщо немає попиту у багатьох країнах. Така ситуація може виникнути через новизну галузі, яка виникає в результаті недостатнього рівня світового попиту, що впливає з так званого життєвого циклу товару в міжнародній торгівлі. Це означає, що спочатку товари впроваджуються на тих ринках, де їхні характеристики ціняться найвище (наприклад, інновації, впровадження яких дозволяє економити робочу силу, в тих країнах, де вона ціниться дорого). А потім розповсюдження товару породжує попит в інших країнах.

Крім того, глобальна конкуренція не може існувати, якщо товар чи послуга задовольняє потреби лише виняткової групи споживачів, присутньої тільки на кількох національних ринках.

З цих аргументів випливає, що для існування глобальної конкуренції необхідний певний ступінь зрілості.

Ще одна категорія перешкод пов'язана з роботою менеджера. Це може бути викликано тим, що завдання маркетингу можуть відрізнятися в географічному аспекті. Ефективні засоби роботи з покупцями в різних країнах можуть мати значні відмінності і глобальні конкуренти будуть неспроможні скористатися досвідом маркетингу, набутим на інших ринках і навіть відставати за рівнем ефективності від місцевих конкурентів на місцевих ринках. Крім того, у деяких сферах бізнесу покупці з різних причин можуть бути схильними купувати товари місцевих фірм.

Якщо умовою конкурентоспроможності в галузі є інтенсивний локалізований маркетинг, сервіс та інші форми взаємодії з покупцями, фірмі може бути складно діяти на інтегрованій глобальній основі в конкурентній боротьбі з місцевими суперниками. Наприклад, навіть якщо виробник металу із

світовим ім'ям може одержати певні виробничі і технологічні вигоди від закордонних операцій, потреба в інтенсивному локальному маркетингу, мобільний сервіс та швидка реакція означають, що місцева фірма може зрівнятися з глобальною або навіть випередити її.

Можуть виникнути зміни, пов'язані із швидкими змінами у технології. Такі зміни вимагають відповідних частих змін у дизайні та виробництві товару пристосованих до місцевих ринків. І автономна місцева фірма може краще пристосовуватися до таких умов.

Нарешті, можуть бути перешкоди суспільного характеру. Глобальній конкуренції можуть перешкоджати дії уряду, який буде проводити протекціоністську політику підтримки місцевих фірм або підтримки зайнятості в певній місцевості.

Це можуть бути такі заходи, як:

- тарифи та мита, які будуть обмежувати можливості економії за рахунок масштабів виробництва;
- преференційна політика щодо товарів місцевої фірми з боку уряду та квазіурядових організацій (наприклад, телефонних компаній, контракторів оборонних галузей);
- підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності або вимога наявності у виробі комплектуючих частин,
- вироблених місцевою промисловістю;
- преференційна податкова політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;
- законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, не вигідне фірмам, які займаються міжнародними операціями.

Уряди допомагають місцевим фірмам і стимулюють виробництво в країні, в результаті чого зводиться нанівець потенційна економія, яка може бути досягнута за рахунок масштабів глобального виробництва.

Найбільш значні перешкоди, які створюються урядом, можуть бути в таких галузях, як виробництво електроенергії та телекомунікаційного обладнання. Взагалі, перешкоди на шляху глобальної конкуренції майже завжди існують у галузі.

Глобальна стратегія означає:

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

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

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

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

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

По критерію ефективності утворює прирощення міжнародної конкурентоспроможності підприємства - поняття, яке відображає ефект управлінського впливу на формування потенціалу конкурентоспроможності, достатнього для закриття стратегічного розриву та адаптування підприємства до вимог релевантного зовнішнього ринку. Джерелом розвитку потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступають ресурси управлінської та виробничої підсистем, сукупність яких утворює стратегічний потенціал підприємства.

Стратегічний розрив - це різниця між існуючим і бажаним рівнем міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Процес визначення стратегічного розриву виконує роль зворотного зв'язку в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Методи оцінки ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначаються цілями процесу оцінювання: при оцінюванні у площині «мета - результати» ви-сначається стратегічний розрив у рівні міжнародної конкурентоспроможності підприємства; при оцінюванні у площині «результати - витрати» - способи закриття стратегічного розриву на основі розвитку стратегічних ресурсів підприємства.

Формування будь-якої конкурентної переваги вимагає відповідного ресурсного забезпечення. Саме стан ресурсного забезпечення визначає потенціал системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – її спроможність генерувати джерела формування конкурентних переваг і перетворювати їх на стратегічні фактори міжнародного конкурентного успіху підприємства.

Згідно з сучасним визначенням, потенціал (від лат. *potencia* - сила, міцність) — це наявні в економічного суб'єкта ресурси та вміння використовувати їх для досягнення поставленої мети. За характером існування вони визначаються терміном «потенційні», тобто такі, що існують у потенції та є прихованими, можливими. В економічній літературі використовуються різні види поняття «потенціал»: виробничий, технологічний, соціально-економічний, стратегічний тощо. Змістовне наповнення кожного з цих видів родового поняття має свої особливості. Так, термін «стратегічний потенціал» став використовуватися в економічній літературі з появою робіт засновників стратегічного підходу до управління: І. Ансоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, Б. Карлофа. В сучасній інтерпретації стратегічний потенціал підприємства — це сукупність взаємопов'язаних виробничих і управлінських ресурсів, рівень розвитку яких забезпечує досягнення цілей та реалізацію стратегії підприємства.

У сучасній літературі акцент робиться на таких особливостях стратегічного потенціалу підприємства: стратегічний потенціал підприємства є поняттям конкретним, оскільки будь-яке управлінське рішення може справити на нього або позитивний, або негативний вплив; елементами стратегічного потенціалу підприємства є такі види ресурсів, обсяги та структура яких змінюються лише в результаті реалізації відповідних стратегічних рішень; оцінка рівня стратегічного потенціалу вимагає необхідності ідентифікації умов, у яких здійснюється реалізація мети розвитку підприємства; загальний рівень стратегічного потенціалу перевищує просту арифметичну суму складових його елементів; стратегічний потенціал підприємства є не постійною величиною: як і інші елементи системи, він змінюється у часі та в просторі; найважливішим фактором впливу на стратегічний потенціал підприємства є зовнішнє середовище; рівень стратегічного потенціалу підприємства залежить не тільки від внутрішніх ресурсів, але й від спроможності їх отримання (поповнення) ззовні; максимальне зростання стратегічного потенціалу підприємства досягається, передусім, на базі цілеспрямованого підвищення потенціалу управлінської системи.

Ці особливості поняття «стратегічний потенціал» зберігають свою значущість і стосовно поняття «потенціал системи управління міжнародною конкурентоспроможністю» — системного поняття, яке характеризує можливість системи управління формувати і підтримувати рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства, при якому забезпечується його усталене функціонування на зовнішніх ринках.

Потенціал системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства формується за рахунок комплексної, системної взаємодії потенціалів усіх його структурних елементів — ресурсних та інституційних компонентів розвитку. Проте саме потенціали виробничої і керуючої підсистем

є «несучою конструкцією» потенціалу системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Потенціал системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства через її взаємодію із зовнішнім середовищем набуває властивості емерджентності, що дозволяє розробляти синергетичні моделі його формування.

У більш широкому (системному) аспекті потенціал системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є однією з конкретних форм прояву закону онтогенезу (розвитку), згідно з яким кожна матеріальна система прагне досягнути найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу, а формування сумарного потенціалу ґрунтується на принципах інерції, еластичності, безперервності та стабілізації (рівноваги).

Принцип інерції (запізнення) визначає, що зміна рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства починається через певний час після змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі і продовжується певний час після їх закінчення у формі використання застарілих знань, підходів та систем управління.

Принцип еластичності визначає залежність швидкості зростання рівня конкурентоспроможності підприємства від складу та стану елементів стратегічного потенціалу підприємства.

Принцип безперервності визначає, що відтворення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства як безперервний процес, в якому змінюються лише швидкість і векторність змін.

Принцип стабілізації (рівноваги) полягає в тому, що зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступає як необхідна передумова стабілізації (досягнення рівноваги) системи «підприємство — зовнішній ринок».

ЛІТЕРАТУРА

1. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – 2013. – № 1. – С.81 – 88.
2. Андрейчиков А. В. Оценка конкурентной позиции предприятия методом анализа иерархий / А. В. Андрейчиков, В. А. Ивкин, О. Н. Андрейчикова // Изв.вузов. Машиностроение. – 2014. – № 4. – С. 68 – 73.
3. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2013. – 294 с.
4. Безрукова Н.В. Навчально-методичний посібник із дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» для студентів спеціальностей 7.03050301, 8.03050301 «Міжнародна економіка» / Н.В. Безрукова, В.А. Свічкарь. – Полтава: ПолтНТУ, 2014. – 129 с.
5. Жаліло Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюк, Я. В. Белінська та ін. За ред. Жаліло Я. А. – К. : НІСД, 2010. – 338 с.
6. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
7. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
8. Иванова О. Ю. Организация и информационное обеспечение мониторинга конкурентных преимуществ // Науч. информ. журн. Бизнес Информ. – 2015. – №5. – С. 28 – 32.
9. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ГОВ «УВПК «Екс Об», 2012. – 560 с.
10. Організаційно-економічні механізми посилення конкурентоспроможності регіону (методичні рекомендації) / Відп. ред. П.Ю. Бельський. – Львів: Ін-т регіон.досліджень НАН України, 2016. – 39 с.
11. Орлов П. А. Економічна та соціальна ефективність впровадження менеджменту якості на машинобудівельних підприємствах // Економіка. – 2014. – №3. – С. 62 – 65.
12. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного, О. І. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 312 с.
13. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна. – 2-е видання. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 426 с.
14. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: [пер. з англ.] / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [пер. с англ.] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.
16. Портер М. Е. Конкуренция: учеб. пособ. / Пер. с англ. под ред. Я. В. Заблоцкого. – М. : ИД «Вильямс», 2000. – 495 с.
17. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник / За ред. І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єханурова. – 3-є видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 456 с.
18. Соколенко С. І. Глобалізація і економіка України / С. І. Соколенко. – К. : Логос, 2008. – 568 с.
19. Соколенко С. І. Сучасні світові ринки та Україна / С. І. Соколенко. – К. : Демос, 2011. – 354 с.
20. Щеглюк С. Д. Інноваційні кластери як чинники підвищення конкурентоспроможності регіону / С. Д. Щеглюк, І. В. Бережна // Зб. наук. праць «Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Конкурентний потенціал і європейська інтеграція (регіональні аспекти)». – Львів: НАН України, Ін-т регіон. досліджень, 2016. – Вип. 1. – С. 89 – 97.