

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра міжнародних економічних відносин



**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**
методичні вказівки до вивчення дисципліни
для студентів, які здобувають освітній ступінь «Магістр» за спеціальністю
292 “Міжнародні економічні відносини”

КРОПИВНИЦЬКИЙ— 2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**
методичні вказівки до вивчення дисципліни
для студентів, які здобувають освітній ступінь «Магістр» за спеціальністю
292 “Міжнародні економічні відносини”

Затверджено на засіданні кафедри
міжнародних економічних
відносин
Протокол № 4 від 25 жовтня
2017р.

КРОПИВНИЦЬКИЙ— 2017

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності 292 “Міжнародні економічні відносини” /Укладачі: Миценко І.М., д.е.н., професор; Романюк Л.М., к.е.н., доцент. — Кропивницький: ЦНТУ, 2017. — 57 с.

Відповідальний за випуск — Миценко І.М., д.е.н., професор.

Рецензент: Сухомлін. к.е.н., доцент

Вступ

Розвиток світової економіки на сучасному етапі характеризує глобалізація ринків, посилення конкуренції, трансформація світових систем господарювання. Ще кілька десятиліть тому у багатьох країнах (зокрема, у СРСР) та у багатьох галузях конкуренція була практично відсутньою. І навіть там, де вона існувала, конкуренція не була настільки сильною, як сьогодні. Та за останні десятиліття конкуренція посилилась практично у всіх країнах. Динамізм ринкового середовища зумовив старіння попередніх методів діяльності й висвітлив невідповідність багатьох країн, галузей та підприємств до нових умов господарювання. Це в повній мірі відноситься і до України, де брак теоретичних розробок, практичних методів досягнення та підтримання рівня конкурентоспроможності гальмує розвиток економіки, а отже – й підвищення рівня життя.

Міжнародна конкурентоспроможність – одне з найскладніших явищ сучасного міжнародного економічного життя. За останні двадцять років проблема міжнародної конкурентоспроможності країн та підприємств. На макроекономічному рівні проблема міжнародної конкурентоспроможності стала однією з пріоритетних завдань внутрішньої економічної та зовнішньої політики країн. На мікроекономічному рівні проблема міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій) перетворилася у проблему існування, примушуючи їх постійно бути в пошуках нових підходів і засобів забезпечення їх життєздатності.

Практика розвитку сучасного міжнародного бізнесу свідчить, що без ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю неможливо забезпечити успіх країни та її підприємств у їх боротьбі за світогосподарські позиції. Звідси особливо актуальною є проблема опанування й творчого використання майбутніми фахівцями сучасної світової теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, його організаційно – методичного забезпечення та практичного інструментарію.

Дисципліна «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» є складовою частиною підготовки і однією з нормативних у підготовці економістів - міжнародників. Навчальна дисципліна є системою знань про принципи, методи та технологію формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєдіяльності підприємств як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Метою навчальної дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» є формування в майбутніх фахівців системи теоретичних знань і практичних навичок з міжнародної конкурентоспроможності підприємств, умінь оцінювати їх позицію на світовому ринку і розвивати конкурентні переваги, а також володіти методами конкурентної боротьби українських підприємств на міжнародних ринках.

Завданнями дисципліни є : вивчення ключових проблем міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств, галузей і національної економіки, міжнародних стратегій конкурентної поведінки, набуття вмінь визначати і оцінювати показники і фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємств різних типів, аналізувати форми і методи конкуренції, вибирати оптимальні стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках.

Навчальний курс «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» базується на попередньому вивченню дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність підприємств», «Міжнародна економіка», «Міжнародна торгівля», «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств», «Міжнародне економічне право», які є методологічною ті понятійно-категоріальною основою даного курсу.

1. Тематичний план вивчення дисципліни

«Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

№ п/п	Назви тем
1	Конкуренція в системі ринкової економіки
2	Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку
3	Фактори забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства
4	Аналіз і оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства
5	Мікростратегії міжнародної конкурентоспроможності
6	Система управління конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку
7	Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві
8	Особливості міжнародної конкурентоспроможності регіонів
9	Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік
10	Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях
11	Конкурентоспроможність в умовах глобалізації

2. ЗМІСТ ПРОГРАМИ З ДИСЦИПЛІНИ « УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА» ЗА ТЕМАМИ

2.1. Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки

1. Економічна сутність і значення конкуренції.
2. Функції конкуренції.
3. Види конкурентних середовищ.
4. Фактори впливу на конкуренцію.
5. Рівень конкуренції підприємства.
6. Конкурентна динаміка.
7. Предмет, об'єкт і суб'єкт конкуренції.

Семінарське заняття

При підготовці до цього семінарського заняття студентам рекомендується зосередити увагу на визначення економічної сутності конкуренції. Конкуренція (від. лат. *conspicere* – порівняння, суперництво) – це:

- боротьба між приватними товаровиробниками за вигідніші умови виробництва і збуту товарів;
- суперництво між окремими особами, зацікавленими в досягненні певної цілі кожен для себе.

На першому етапі розвитку капіталістичного виробництва (поч. XVI – кін. XIX ст.) встановилась так звана «вільна конкуренція» і виникло поведінкове її трактування. Із інтенсивним розвитком та використанням досягнень науково-технічного прогресу конкуренція загострюється. Поряд з поведінковим вже з XIX ст. поширюється структурне трактування категорії «конкуренція», яка передбачає дослідження не самого суперництва підприємств, а й встановлення факту принципової можливості (чи не можливості) впливу самого підприємства на загальний рівень цін на ринку. Праці Ф.Еджуорта, А.Курно, Дж.Робінсона, Е.Чемберліна, Ж.Бертрана, С.Белі зводяться до виділення чотирьох основних

типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної, олігополії та монополії. Надалі дослідження терміну «конкуренція» мало функціональний характер, який передбачає аналіз ролі конкуренції в економіці.

Варто звернути увагу на те, що крім переваг водночас конкуренція може цінити і негативний вплив, оскільки вона спрямована на випередження і витіснення одних учасників ринку іншими. При цьому основні функції конкуренції такі: регулювання, алокаційна, адаптаційна (стимулювання), контролювання.

Предметом конкуренції є товар чи послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність і кошти споживачів. В широкому ж значенні це – задоволення конкретної потреби. Об'єктом конкуренції є покупець і споживач. Саме виділення предмета і об'єкта конкуренції свідчить, що в конкурентній боротьбі є дві сфери впливу: товар (предмет) з одного боку, споживач (об'єкт) – з іншого, а значить – і різні методи та засоби конкурентної боротьби. Суб'єктами конкуренції є підприємства, галузі, регіони та країни.

Традиційно виділяють чотири моделі конкуренції, або ж типи ринку:

1. При досконалій (чистій) конкуренції на ринку діє велика кількість незалежних підприємств, які виробляють стандартизовану продукцію.
2. Монополістична конкуренція характеризується тим, що існують значна кількість підприємств (а це обмежує контроль кожного з них над ціною), відсутня взаємозалежність підприємств.
3. Олігополістичні ринки характеризуються наявністю кількох підприємств, кожне з яких володіє значною частиною ринку.
4. При чистій монополії підприємство є єдиним постачальником товарів чи послуг, які не мають близьких замінників.

При підготовці слід звернути особливу увагу на те, що сила і особливості конкуренції залежать від кількості суб'єктів-конкурентів, тобто від конкуренції їх на ринку. Саме інтенсивність конкуренції є визначальним чинником

формування стратегії підприємств. Рівень конкуренції вимірюють за допомогою коефіцієнта концентрації, який показує відсоткове співвідношення обсягу продажу товарів чи послуг певної кількості підприємств до загальної кількості. Сьогодні такий коефіцієнт концентрації розраховують державні статистичні органи. Наприклад, у США, Франції – для 4,8,20,50,100 провідних підприємств на ринку, у Німеччині, Великобританії, Канаді – для 3,6,10, підприємств.

Важливим аспектом вивчення теми є характеристика конкурентної динаміки. У теорії конкуренції виділяють дві групи основних економічних категорій:

- Економічні категорії, що пояснюють статику конкуренції (її структуру) з виділенням її основних підсистем і елементів, з її зв'язками і відносинами;
- Економічні категорії, що характеризують динаміку конкуренції й конкурентоспроможності: її основні етапи розвитку, причини виникнення і зміни, характер і тип змін.

Відзначимо, що статичність категорій першої групи є відносною, адже у сфері конкуренції немає абсолютно статичних об'єктів і суб'єктів. Змінюються конкурентні комплекси, склад споживачів, виробників, взаємовідносин між ними, а це, у свою чергу, впливає на зміни економічного стану і розвитку держави, її окремих сфер економічного життя тощо. Тому особливу увагу слід приділити вивченню категорій конкурентної динаміки, які показують, як розвивається конкуренція, які особливості її зміни, еволюції, тобто вказують на її якісні перетворення. Найбільш важливим серед них є такі економічні категорії: конкурентний процес, конкурентна зміна, конкурентна трансформація, конкурентний рух, конкурентна мобільність, конкурентний прогрес, конкурентний регрес, конкурентний розвиток.

Самостійна робота

1. Теорія конкуренції та їх еволюція і сучасне використання.
2. Міжнародний ринок і ринкові ніші.

3. Конкурентна зміна, рух і мобільність.
4. Конкурентне відтворення, прогрес і регрес та розвиток.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: Сокр. пер. с англ./науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод: Навч. Посібник К.: ВД "Професіонал", 2006: 448 с
3. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанов : Навч. посібник: К.: «Професіонал», 2009: 256 с
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко - Вид. 2-ге, виправл. і доп. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна : К.: Центр навчальної літератури, 2006 : 384 с.
6. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 456 с .

Тема 2. Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку

1. Поняття конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність.
2. Конкурентоспроможність товару і підприємства.
3. Конкурентні переваги.
4. Перший етап еволюції управління конкурентоспроможністю.
5. Другий етап еволюції управління конкурентоспроможністю.
6. Особливості третього та сучасного етапів еволюції управління конкурентоспроможністю.

Семінарське заняття

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям, як конкурентоспроможність (КСП). За визначенням Європейського форуму з проблем управління, «конкурентоспроможність – це реальна чи потенційна можливість фірм діяти в умовах, що склались, проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками привабливіші для споживача, ніж товари конкурентів». Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність досягти конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку. Відповідно, міжнародна конкурентоспроможність – здатність конкурувати на міжнародних ринках. При цьому необхідно звернути увагу на те, що конкурентна перевага – це будь яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство і яка дає йому перевагу над конкурентами. Слід запам'ятати, що міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими принципами:

- конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшувань, нововведень та змін;
- конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців;
- конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням;

- підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Підтримка переваг вимагає, щоб фірма постійно, раніше ніж її суперники, робила кроки у бік розширення своїх джерел переваг і особливо у бік їх вдосконалення;

- підтримання переваг вимагає глобального підходу до стратегії;

При вивченні еволюції систем управління КСП необхідно звернути увагу стосовно вітчизняних процесів управління, що ці етапи є аналогічними до етапів у країнах із розвинутою ринковою економікою, однак дещо зсунуті в часі. Це пов'язано, по-перше - з певною економічною ізоляцією радянської економіки від чинників світової конкуренції (і відсутністю внутрішньої), по-друге - з певним відставанням у суспільному і науково-технічному розвитку країн соціалістичного табору.

Перший етап еволюції управління КСП у країнах з розвинутою ринковою економікою тривав до початку 1950-х років і характеризувався тим, що серед методів конкурентної боротьби переважали цінові, а цілеспрямованого процесу управління КСП промислові підприємства не застосовували.

Другий етап розвитку систем управління КСП (1950-1980-ті рр. - для розвинутих країн; 1960-1990-ті рр. - для країн соціалістичного табору) характеризується різними особливостями для різних політичних систем, протистояння яких дедалі більше загострювалося. Саме в цей період в світі з'являються перші наукові підходи до управління КСП методами підвищення якості продукції. Зокрема опублікований в 1978 році компанією «Форд мотор» документ «Керівництво зі створення систем управління конкурентоспроможністю», в якому була відображена система комплексного управління якістю продукції. Американську ідею конкуренції на засадах якості швидко перейняли компанії із різних країн, особливо з Японії.

Саме розуміння широкого змісту економічної категорії КСП визначає третій етап (1980-1990-ті рр.) розвитку систем управління КСП, який в розвинутих індустріальних кранах еволюціонував досить плавно. Прикладом такої прогресивної еволюції є вдосконалення американської системи управління КСП, яка була розроблена на основі наукового управління виробництвом Ф. Тейлором і реалізована у формі потокового виробництва японською компанією «Тойота Мотор К^о» й отримала назву "just time" (точно в визначений час).

Четвертий (сучасний) етап розвитку систем управління КСП (із сер. 1990 - х рр.) характеризується глобалізацією ринків і конкуренції, поширенням комп'ютеризованих експертних систем забезпечення КСП.

Самостійна робота

1. Джерела конкурентної переваги.
2. Фактори втримання конкурентних переваг.

Література

1. Ансофф І. Стратегическое управление / І. Ансофф: Сокр. пер. с англ./науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод: Навч. Посібник К.: ВД "Професіонал", 2006: 448 с
3. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанов : Навч. посібник: К.: «Професіонал», 2009: 256 с
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко - Вид. 2-ге, виправл. і доп. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна : К.: Центр навчальної літератури, 2006 : 384 с
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер: пер. с англ.. В. С. Гуля. - К.: Україна, 1994. - 319 с.
7. Журило І. В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення / І. В. Журило: Монографія : Кіровоград: ПВЦ "Мавік", 2007: 186 с.
8. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна: Навч. Посібник: Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. - 270 с.

9. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Тема 3. Фактори забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

1. Суть, види конкурентних переваг.
2. Реалізація конкурентних переваг.
3. Фактори впливу на конкурентоспроможність товару.
4. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
5. Основні принципи досягнення конкурентних переваг підприємствами.

Семінарське заняття

При підготовці до цього семінарського заняття студентам потрібно чітко уявити, що визначальними чинниками КСП підприємства (галузі, регіону, країни тощо) є його конкурентні переваги. Конкурентна перевага – будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє об'єкт і яка дає йому перевагу над конкурентами. Існують різні види конкурентних переваг за ознаками класифікації:

- відношення до об'єкта;
- сфера виникнення переваги;
- зміст фактора переваги;
- метод чи засіб отримання переваги;
- місце реалізації переваги;
- вид ефекту, що отримується від реалізації товару.

Важливим аспектом вивчення теми є аналіз особливостей досягання конкурентоспроможності підприємства, яка залежить від конкурентоспроможності окремих його товарів, а також конкурентоспроможності галузі, регіону, країни, у яких воно діє.

На конкурентоспроможність товарів впливають такі основні чинники:

1. Зовнішні – рівень конкурентоспроможності країни, галузі, регіону, організації, яка випускає товар; сила конкуренції на вході і на виході системи, серед товарів-замінників; поява нових потреб; рівень організації виробництва, праці і управління у посередників і споживачів товарів; активність контактних аудиторій.

2. Внутрішні – патентоспроможність (новизна) конструкції (структури, складу) товару; раціональність організаційної і виробничої структур системи; конкурентоспроможність персоналу системи; прогресивність інформаційних технологій, технологічних процесів і обладнання; науковий рівень системи управління; обґрунтування місії організації.

Конкурентоспроможність товару – це поняття відносне, яке прив’язане не тільки до конкретного ринкового сегменту, але й до певного моменту часу. При незмінності якісних і вартісних характеристик товару його КСП може змінюватись у досить широкому діапазоні на протязі нетривалого періоду часу. Для уникнення внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки КСП товару, необхідно розглядати такий період часу, на протязі якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб’єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо.

Конкурентоспроможність товару (К) у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту (E_k) до сумарних затрат, які включають витрати, що пов’язані з придбанням та експлуатацією товару і іменується ціною споживання ($C_{\text{спож}}$). А тому умови надання переваги одному з товарів всім іншим виражається формулою:

$$K = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \rightarrow \max$$

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

споживання. Оцінка КСП будь-якого товару, що йде на експорт, включає такі етапи:

аналіз ринку та вибір найбільш конкурентноспроможного товару – зразка для порівняння і визначення рівня КСП даного товару;

визначення набору порівнювальних параметрів обох товарів;

розрахунок інтегрального показника КСП даного товару.

На конкурентоспроможність галузі впливають зовнішні чинники, серед яких головними є – низькі податкові ставки, відсоткові ставки у країні, наявність доступних і дешевих ресурсів, відповідна державна підтримка науки й інноваційної діяльності, активна державна підтримка малого та середнього бізнесу, високий рівень конкуренції у всіх сферах діяльності у країнах та ін. Серед внутрішніх чинників головними є такі: значна потреба в товарі галузі, оптимальний рівень концентрації, спеціалізації й кооперування в галузі, висока відносна вага конкурентноспроможного персоналу в галузі, наявність доступу до якісних дешевих ресурсів, сертифікації продукції й систем, значна частка експорту наукомістких товарів, висока ефективність організації галузі тощо.

На забезпечення конкурентоспроможності підприємства впливають також як зовнішні фактори, так і внутрішні. Але вирішальними чинниками високої конкурентоспроможності підприємства є :

переваги його товару над товарами конкурентів;

нижчі витрати і, відповідно, ціни;

переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом;

швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві.

Усі ці чинники у сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію фірм серед конкурентів у просторі ємності ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства проявляється у досягненні ним конкурентних переваг у міжнародному суперництві. Тому при підготовці до заняття з цієї теми слід особливої уваги надати розгляду таких основних принципів:

1. Конкурентна перевага ґрунтується на інноваціях, нововведеннях та управлінні змінами. Для того, щоб створювати і підтримувати конкурентні переваги, компанії повинні, насамперед, застосувати інновації. Інновації створюють конкурентні переваги, формуючи нові сприятливі можливості на ринку, чи дають змогу заповнити сегменти ринку, які видалися непривабливими для конкурентів.

2. Конкурентну перевагу підтримують тільки завдяки безперервним удосконаленням. Після того, як компанія досягла конкурентних переваг завдяки інноваціям, їй необхідно підтримувати їх за допомогою постійних удосконалень, оскільки будь-яке досягнення може бути відтворене конкурентами. Іноді вихідні переваги, такі як взаємозв'язки з споживачами, економія на масштабах виробництва чи надійність каналів збуту, є достатнім для того, щоб дозволити інертній компанії утримувати свої позиції у продовж десятиліть. Однак раніше чи пізніше динамічні конкуренти обійдуть її за рахунок своїх інновацій. Лише постійні удосконалення можуть забезпечувати утримання досягнутих конкурентних переваг.

3. Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які залучені у створення та збуту виробу, і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, підприємства, постачальників, посередників, покупців. Конкурентні переваги часто є результатом застосування нових методів опанування ланцюжка цінностей і управління ним. Наявність у певній країні постачальників і споживачів світового класу є важливим позитивним чинником досягнення міжнародної КСП.

4. Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якого виду діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і закінчуючи після продажним обслуговуванням. Джерела переваги відрізняються тривалістю своєї дії. Джерела короточасної дії, такі як вартість основних фондів підприємства, управління власністю, розраховані разове використання, легко можуть бути

конкурентами. Переваги ж вищого ступеню і довгочаснішої дії, зокрема фірмові знаки, які міцно утвердилися, є результатом багаторічних зусиль із завоювання ринку. Триваліші конкурентні переваги залежить від володіння висококваліфікованими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями.

5. Підтримка переваг вимагає глобального підходу до стратегії. Компанія не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує й не удосконалює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні, за допомогою глобального підходу до стратегії.

Самостійна робота

1. Фактори впливу на конкурентоспроможність галузі.
2. Фактори впливу на конкурентоспроможність регіону, країни.

Література

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В.Балабанова, Г.В.Кривенко, І.В.Балабанов : Навч. посібник: К.: «Професіонал», 2009: 256 с
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник / В.О.Василенко, Т.І.Ткаченко - Вид.2-ге, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400с.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І.З.Должанський, Т.О.Загорна : К.: Центр навчальної літератури, 2006 : 384 с
4. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ П.Друкер: пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
5. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення / І.В.Журило: Монографія : Кіровоград: ПВЦ "Мавік", 2007: 186 с.
6. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник. / За ред. проф. І.О. Піддубного. - Харків: ВД «Інжек», 2004. - 264 с.

7. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Тема 4. Аналіз і оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

1. Моніторинг конкурентів.
2. Рівні оцінки конкурентоспроможності.
3. Методи оцінки рівня КСП.
4. Рівні конкурентоспроможності.
5. Вимірювання КСП товару.
6. Оцінка КСП країни.

Семінарське заняття

Готуючись до цього семінарського заняття студенти повинні чітко уявити, що необхідність оцінювати КСП підприємства зумовила виникнення такої важливої функції управління, як «моніторинг конкурентів». Незважаючи на необхідність глибокого аналізу конкуренції та власної конкурентоспроможності, на практиці такий аналіз виконують рідко. Він вимагає значного обсягу інформації, яку часто складно і дорого зібрати. Тому більшість компаній не здійснюють систематичний збір інформації про конкурентів, а діють на основі інтуїції, припущень, керуючись випадковою інформацією. М. Портер виділяє чотири діагностичні компоненти аналізу діяльності конкурентів:

- майбутні цілі;
- поточна стратегія;
- припущення;
- можливості.

Більшість компаній розробляють принаймні інтуїтивне бачення поточних стратегій та сильних і слабких сторін діяльності конкурентів. Значно менше уваги приділяють розгляду стимулів поведінки конкурентів – його майбутніх

цілей та оцінок власного становища і функціонування галузі. Ці рушійні чинники набагато важче відстежити, ніж фактичну поведінку конкурента, та саме вони визначатимуть його поведінку в майбутньому. Знаючи майбутні цілі, припущення, поточні стратегії та можливості конкурента можна спрогнозувати можливі конкурентні дії й реакції конкурента.

Необхідно звернути увагу на те, що оцінку конкурентноспроможності загалом проводять на таких на таких рівнях:

- мікрорівень, на якому визначають КСП підприємства;
- мезорівень, на якому визначають КСП галузі та кластерів;
- макрорівень, на якому визначають КСП країни.

Крім того, здійснюючи КСП країни, визначають КСП її території, регіонів.

При цьому, оцінка міжнародної конкурентноспроможності підприємства – це системний цільовий аналіз, спрямований на виявлення, оцінку загрози розвитку та подолання проблем функціонування підприємства як суб`єкта міжнародної економічної діяльності. Розрізняють такі рівні конкурентноспроможності:

- абсолютний рівень
- відносний рівень;
- оптимальний рівень – відповідає мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництві й експлуатації висококонкурентної продукції.

Методи оцінки рівня КСП поділяються в залежності від способу одержання інформації на об`єктивний (вимірювальний і реєстраційний), органолептичний і розрахунковий:

1. Вимірювальний метод передбачає використання в при оцінці рівня КСП технічних засобів контролю.
2. Реєстраційний метод передбачає проведення спостережень і підрахунків кількості предметів, випадків.

3. Органолептичний метод передбачає аналіз сприйняття органами чуття людини споживчих властивостей товару.
4. Розрахунковий метод використовується при визначенні рівня КСП новоствореної продукції.

Загалом оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів є достатньо складним, оскільки:

- необхідно оцінити показники якості і ресурсомісткості роботи всього персоналу за всіма стадіями життєвого циклу об'єкта;
- на сьогодні відсутні міжнародні документи із оцінки конкурентоспроможності;
- в менш розвинених країнах, зокрема в Україні, технічна, економічна, соціальна, кадрова політика не зорієнтована на забезпеченні конкурентоспроможності. Державні органи недостатньо займаються цією проблемою.

Для вимірювання КСП товару необхідно перш за все проаналізувати:

- корисний ефект за нормативний термін функціонування певного товару і товарів – конкурентів;
- сукупні витрати на життєвий цикл товарів.

Корисний ефект – це віддача від товару, інтегральний показник якості, властивостей товару, що задовольняють конкурентну потребу. Його вимірюють у натуральних одиницях (наприклад, продуктивність однопараметричних машин) грошовому вираженні або в умовних балах (для об'єктів що їх характеризують кількома взаємодоповнювальними важливими параметрами).

Сукупні витрати – витрати, що здійснюються впродовж всього періоду використання товару, щоб отримати від нього корисних ефект.

Кількісну оцінку конкурентоспроможності однопараметричних об'єктів (наприклад, машин, обладнання) можна здійснити за формулою

$$K_{a.з.} = \frac{E_{a.з.}}{E_{к.з.}} * K_1 * K_2 * K_3$$

де $K_{a.з.}$ - КСП аналізованого зразка на конкретному ринку, частки одиниці;

$E_{a.з.}$ -ефективність аналізованого зразка товару на конкретному ринку, одиниць корисного ефекту/грошових одиниць;

$E_{к.з.}$ - ефективність кращого зразка – конкурентна на певному ринку;

K_1, K_2, K_3 - коригувальні коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність об'єкта розраховують так:

$$E = \frac{K_e}{Z_c}$$

де K_e - корисний ефект об'єкта за нормативний термін служби в умовах конкретного ринку, одиниці корисного ефекту;

Z_c - сукупні витрати за життєвий цикл об'єкта в умовах конкретного ринку, гр.од.

Інтегральний показник КСП можна визначити двома методами: без врахування вагомості факторів та з урахуванням їх вагомості. За системою 1111-5555 КСП товару визначають без урахування вагомості як суму балів за кожним чинником(якість товару, ціна товару, якість сервісу щодо товару, експлуатаційні витрати на використання товару). Експерти оцінюють значення цінника від 1(мінімальне значення) до 5(максимальне). Мінімальне значення КСП буде дорівнювати 4 (1+1+1+1), максимальне 20(5+5+5+5). За оцінкою Р.Фатхутдінова найвище значення КСП близько 18(5454) мають деякі японські й американські компанії, дещо нижче скандинавські країни – 16(5344), КСП товарів країн Південно-Східної Азії оцінюють в середньому у 10 балів(2422).Для підвищення точності оцінки пропонують зважати значимості: якість-4, ціна-3, якість сервісу-2, експлуатаційні витрати- 1.

Конкурентоспроможність підприємства з огляду на його внутрішнє й зовнішнє середовища та можливість виходу на зарубіжні ринки традиційно аналізують за допомогою SWOT-аналізу. Він показує, як у стратегії підприємства повинні узгоджуватися внутрішні сильні і слабкі сторони компанії із зовнішньою ситуацією на ринку(що відображено потенційними зовнішніми загрозами і можливостями). Такий аналіз дає змогу виявити

потенційні конкурентні переваги компанії, а також її слабкі сторони, що далі повинно бути враховано при формуванні стратегії розвитку.

М.Портер для аналізу конкурентної позиції й вибору стратегії пропонує використовувати так званий «ланцюжок створення цінностей» - систему пов'язаних напрямків й функцій всередині компанії.

Варто відмітити методику, яка ключовим фактором високої КСП країни вважає рівень життя її населення, який, в свою чергу, залежатиме від підвищення продуктивності й зайнятості у країні. Така методика знайшла відображення у програмах ЄС.

Самостійна робота

1. Розглянути типову форму збору інформації для оцінки КСП товарів, підприємств.
2. Багатокутник конкурентоспроможності товару.
3. Вивчити ланцюжок створення цінностей М.Портера.
4. Конкурентоспроможність регіону.

Література

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І.З.Должанський, Т.О.Загорна :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ П.Друкер: пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
3. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення / І.В.Журило: Монографія :Кіровоград: ПВЦ "Мавік", 2007:186 с.
4. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.
5. Исикава К. Японские методы управления качеством /К.Исикава: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.

6. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства /С.М.Клименко, О.С.Дуброва, Д.О.Барабась: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
- 7.Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / О.ЄКузьмін, Н.І.Горбаль: Львів: Компакт-ЛВ, 2005:304 с
- 8.Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент / В.Д.Немцов, Л.С.Довгань: ТОВ “УВПК” “Екс об”, 2002. – 560 с.
9. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О.Піддубний, А.І.Піддубна: Навч. Посібник Вихідні дані:Харків:ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики:270 с
- 10.Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації / Р.А.Фатхутдінов, Г.В.Осовська: К.: Кондор, 2009 :470 с.
11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Тема 5. Мікростратегії міжнародної конкурентоспроможності

1. Поняття “стратегія КСП”.
2. Види стратегій виробника залежно від сили конкуренції на ринках покупців та продавців.
3. Матриця Бостонської консалтингової групи та стратегії конкурентної боротьби М. Портера.
4. Підходи до стратегічного планування.
5. Типи стратегій міжнародної КСП.

Семінарське заняття

Ця тема є центральною в даному курсі. Від правильного вибору стратегії КСП залежить ефективність діяльності підприємства взагалі і, особливо на міжнародному ринку. Стратегія КСП означає систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству

конкурентні переваги на певну перспективу. Саме в цьому проявляється управління КСП підприємства. Фірми виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідність досягнення більш низьких витрат. Стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася, тому що конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорсткі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку.

Компанії – конкуренти борються одна з одною на ринках різних країн. Особливо загострюється ця боротьба на тих ринках, де обсяги продаж великі і присутність на яких стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі. В умовах глобальної конкуренції перевага підприємства забезпечується діяльністю на всіх ринках. При цьому конкурентні переваги, які підприємство одержало на національному ринку доповнюється перевагами, з'явилися при проведенні міжнародних операцій.

Таким чином, у багатонаціональній конкуренції фірми борються за лідерство на національному ринку, а в глобальних галузях фірми борються за світове панування. В результаті розробляється оптимальна стратегія для підприємства, яке діє на світовому ринку. При цьому вибір стратегії диктується певними правилами і, в першу чергу, залежить від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу знаходиться ринкова ціна підприємства.

Існує багато різних підходів до формування стратегій. Однією із перших практичних розробок у сфері стратегічного управління була матриця “зростання/частка ринку”, розроблена Бостонською консалтинговою групою у 1960р., яка й сьогодні є однією із найпопулярніших. Щоб визначити стратегію компанії за допомогою цієї матриці необхідно оцінити позиції підрозділів компанії за двома параметрами – темп зростання галузі й відносна частка ринку (рис. 1). Підрозділам “зіркам” необхідно фінансування для подальшого розвитку, “дійні корови” генерують значні прибутки, які можна вилучити і спрямувати на підтримку інших підрозділів чи на фінансування НДДКР: “знакам питання” необхідні короткотермінові капіталовкладення, щоб оцінити

їх здатність перетворитися на “зірок” чи “собак”; “собаки” – збиткові підрозділи, які можна переорієнтувати на вузьку ринкову нішу та перетворити в “зірки”, або ліквідувати.

Темп зростання галузі	Частка ринку	
	Висока	Низька
Високий	“Зірки”	“Знаки питання”
Низький	“Дійні корови”	“Собаки”

Рис. 1. Матриця “зростання/частка ринку”

Бостонської консалтингової групи

Загалом модель характеризується простотою й логічністю.

Для кожного типу підрозділів після визначення позиції чітко зрозумілі подальші стратегії – вкладати кошти, перерозподіляти кошти в інші підрозділи чи ліквідувати.

Проте матрицю БКГ критикували, зокрема М. Портер, який рекомендував свою стратегію і сформував чітку ринкову позицію, але які на практиці виявилися неефективними. Серед нових теорій стратегічного управління доцільно виділити підхід Г. П. Хамела і К.К. Прахалада. Їх рекомендації завоювали багато прихильників а також зіткнулися з критикою. Усередині 1990-х рр. з’явилися нові підходи до стратегічного управління підприємствами, що ставили під сумнів загалом традиційний підхід. Однією з таких є концепція екосистеми Дж.Ф. Мура, який стверджує, щоб ефективно діяти необхідно розвивати «екологічну свідомість».

Істотно відмінним від традиційних є підхід до формування стратегій підприємства Г. Крофа і М. Кусумано, які пропонують три основні стратегії: збільшення обсягів виробництва, копіювання, дроблення. На відміну від

М. Портера та інших автори вважають, що не існує якоїсь однієї оптимальної стратегії, а можуть бути задіяні кілька стратегій одночасно. Великі компанії, підрозділи яких знаходяться на різних стадіях зростання, можуть застосовувати всі три стратегії одночасно. Однак для більшості компаній, які

перебувають на початковому етапі зростання, кращим способом буде послідовне їх використання, або деяке накладання.

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Тому необхідно звернути увагу на чотири основних типи стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства:

1. *Віолентна* (силова) стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері масового, стандартного виробництва товарів. Конкурентною перевагою цих підприємств є те, що таке масове виробництво можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж виготовлення невеликих партій товарів, які відрізняються один від одного. Віоленти намагаються домінувати на широкому ринку, витісняючи з нього конкурентів за рахунок середнього рівня якості й доступності виробів.

2. *Патієнтна* (нішова) стратегія є типовою для фірм, які здійснюють вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виробництво особливої продукції для певного вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів.

3. *Комутантна* (приспосовницька) стратегія переважає під час діяльності у місцевих (локальних) масштабах. Менші підприємства краще пристосовані до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта.

4. *Експлерентна* (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а ризиковий пошук революційних рішень. Основний чинник сили експлерентів пов'язаний із випередженням у впровадженні принципових нововведень.

Самостійна робота

1. Конкурентні стратегії у сфері масового виробництва.
2. Стратегії цінової конкуренції.

3.Конкурентна стратегія вузької спеціалізації.

4.Конкурентна стратегія диверсифікації.

Література

1. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О.Піддубний, А.І.Піддубна: Навч. Посібник Вихідні дані:Харків:ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики:270 с
2. Портер М. Стратегія конкуренції / М.Портер: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.- 390с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
- 4.Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент / А.Томпсон, Дж.Стрикленд : Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.
- 5.Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації / Р.А.Фатхутдінов, Г.В.Осовська: К.: Кондор, 2009 :470 с.
6. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Тема 6. Система управління конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку

- 1.Процес управління міжнародною КСП підприємства.
- 2.Функції і методи управління міжнародною КСП.
- 3.Рішення в управлінні міжнародною КСП.
- 4.Керівництво міжнародною КСП.
- 5.Системний підхід та адаптація в управлінні міжнародною КСП.

Семінарське заняття

При вивченні даної теми необхідно усвідомити, що виключна роль КСП як єдино вірного критерію й "арбітра" міжнародного економічного обміну

зумовлює необхідність впровадження спеціалізованого управління міжнародною КСП підприємства. Обов'язки з управління КСП лежать на всіх рівнях керівництва, і хоча очолювати систему управління повинне вище керівництво, в управлінні КСП мусять брати участь усі члени організації.

Об'єктом управління КСП є техніко-економічний процес, в ході якого при створенні продукції формуються її конкурентні переваги, а суб'єктом-система КСП як інструмент управління нею.

Управління міжнародною КСП підприємства (УМКСП) - напрям менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. При цьому процес управління міжнародною КСП (УМКСП) включає чотири етапи:

перший етап процесу УМКСП полягає в реалізації функцій, до яких належать будь-які види управлінської діяльності;

другим етапом є формування методів менеджменту тобто способів впливу керівної системи на керовану;

третій етап полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо;

четвертим етапом процесу є забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Під функціями УМКСП слід розуміти види управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу на КСП підприємства. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Основним завданням функцій УМКСП є створення методів менеджменту, за допомогою яких керівна система впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, керуючи та координуючи їх діяльність.

За характером впливу методи менеджменту поділяють на групи:

-економічні;

- технологічні;
- соціально-психологічні;
- адміністративні (організаційно-розпорядчі).

Отримані методи УМКСП слід трансформувати в управлінські рішення. Управлінське рішення - це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану, забезпечуючи МКСП продукції. Управлінське рішення формується в процесі вибору альтернативи і стає відображенням результатів управлінської діяльності, її підсумком. Успішне прийняття управлінських рішень базується на таких умовах, як право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Завершальним етапом УМКСП є керівництво. Керівництво - це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки пронизує всі управлінські процеси в організації.

Стиль керівництва:

- авторитарний базується на тому, що керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям;
- демократичний апелює до потреб вищого рівня: потреби у причетності, прагнення до високих цілей, автономії й самовираження;
- комбінований - тобто керівник у певних умовах проявляє себе більше автократом, а у інших - більше демократом.

Реальне досягнення високого рівня МКСП під час практичної господарської діяльності підприємства можливе лише при системному підході до управління КСП. Система управління конкурентоспроможністю підприємства (товарів, робіт, послуг) - це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства (товарів,

робіт, послуг) у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі. Як правило, система КСП стосується всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкретних конкурентоспроможних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіє з ними. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, починаючи з визначення потреб ринку і закінчуючи задоволенням потреб споживача.

Самостійна робота

1. Японський досвід комплексного управління КСП підприємства.
2. Американський досвід комплексного управління КСП підприємства.
3. Західноєвропейський досвід комплексного управління КСП підприємства.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: Сокр. пер. с англ./науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод: Навч. Посібник К.: ВД "Професіонал", 2006: 448 с
3. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанов : Навч. посібник: К.: «Професіонал», 2009: 256 с
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко - Вид. 2-ге, виправл. і доп. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна : К.: Центр навчальної літератури, 2006 : 384 с.
6. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 456 с .

Тема 7. Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві

1. Моніторинг КСП галузі.
2. Особливості конкуренції в різних галузях.
3. Основні групи галузей за особливостями участі у міжнародній конкуренції.
4. КСП галузей у світі.
5. КСП галузей в Україні.

Семінарське заняття

Відомо, що КСП галузей є важливим чинником КСП окремих підприємств і країни в цілому. Моніторинг КСП галузі - це цілісна система, яка дозволяє здійснювати аналіз динаміки конкурентних процесів, що відбуваються у конкретних виробників, котрі репрезентують ту або іншу галузь виробництва у країні чи в певному її регіоні. В системі моніторингу КСП галузі виділяють дві підсистеми: економічну і статистичну. Економічна підсистема - це цілісна система визначення економічних змін у виробників, що репрезентують відповідну галузь, її зовнішнє і внутрішнє середовище на основі аналізу масового уявлення про них. Для цього проводиться щомісячний і щоквартальний експрес-аналіз найважливіших економічних показників виробників певної галузі. Статистична підсистема - це система одержання кількісних характеристик - статистичних показників і коефіцієнтів про різні сфери економічного функціонування галузі.

Умови конкуренції відрізняються в різних галузях, відповідно до чого виникають і різні конкурентні переваги підприємств у них. За особливостями участі в міжнародній конкуренції виділяють три основні групи галузей.

Першу групу галузей світового ринку складають галузі первинного сектора економіки, які виробляють виключно стандартизовані продукти: вугілля, пшеницю, мінеральну сировину, метали, шкіру, тканини тощо. Отже, КСП підприємств першої групи є переважно наслідком використання ними ресурсно-факторних переваг.

Другу групу галузей світового ринку складають капіталомісткі галузі зі значно вищим ступенем переробки сировинних ресурсів (машинобудування, автомобілебудування, промислові вироби, вироби тривалого споживання). Формування та експлуатація технологічних переваг є ключовою характеристикою стратегій міжнародної КСП підприємств другої групи.

Третю групу галузей світового ринку можна віднести до категорії науко- та інформаційномістких. Науко- та інформаційномісткість виробів, як ключових характеристик їхньої якості та швидкості їх ринкового освоєння у цих галузях, визначається рівнем інноваційної КСП підприємства. Витрати на НДДКР, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу підприємств стають головною передумовою створення і підтримки інноваційних переваг підприємств та програм їх нарощування.

Дані про світову торгівлю свідчать про неухильне посилення у ній частки товарів обробної промисловості при одночасному зниженні частки продовольчих і сировинних товарів. Ці зміни пов'язані насамперед з технологічною революцією і переорієнтацією компаній індустріально розвинутих країн на енергозберігаючі технології, утилізацію відходів і багаторазову переробку природних ресурсів. Структурні зміни в економіці цих країн виражаються у прискореному розвитку секторів економіки, що виробляють складну машинотехнічну та наукомістку продукцію, в яких додана вартість у дуже обмежених розмірах включає необроблену сировину або малокваліфіковану працю.

Зіставлення і порівняння векторів змін у міжнародних торговельних потоках та у структурі промислового експорту України виявили майже загрозливий стан КСП вітчизняної економіки. Розвиток міжнародного економічного життя у його геоекономічному напрямі й помилки у внутрішній економічній політиці, призвели до структурної деформації економіки України на користь капітале-, енерго-, трудомістких та екологічно нечистих виробництв і до закріплення її сировинної низькотехнологічної спеціалізації в системі МПП. Підсумком стало гіпертрофоване зростання частки базових галузей -

металургійної, хімічної, енергетики і паливної промисловості у загальному обсязі промислового виробництва. Така тенденція розвитку доповнювалася стійким скороченням науково-технологічної сфери України.

Розробка і впровадження ефективної стратегії посилення конкурентоспроможності української економіки вимагає, перш за все, ретельного моніторингу конкурентного стану окремих галузей і виробництв. Його мета полягає не тільки в тому, щоб виявити пріоритетні галузі й виробництва, що володіють потенціалом ефективного входження на світові ринки, а й у створенні на базі державної підтримки розвитку національного "технологічного ромба" країни.

Самостійна робота

1. Провести зіставлення і порівняння векторів змін у міжнародних торговельних потоках та у структурі промислового експорту України.
2. Оцінка конкурентної позиції України відносно зовнішнього світу.

Література

1. Ансофф І. Стратегическое управление / І. Ансофф: Сокр. пер. с англ./науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод: Навч. Посібник К.: ВД "Професіонал", 2006: 448 с
3. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанов : Навч. посібник: К.: «Професіонал», 2009: 256 с
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко - Вид. 2-ге, виправл. і доп. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна : К.: Центр навчальної літератури, 2006 : 384 с

- 6.Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ П.Друкер: пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
- 7.Исикава К. Японские методы управления качеством /К.Исикава: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.
8. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства /С.М.Клименко, О.С.Дуброва, Д.О.Барабась: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
- 9.Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление.
10. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Тема 8. Особливості міжнародної конкурентоспроможності регіонів

1. Роль регіонів у досягненні конкурентоспроможності країни.
2. Фактори впливу на конкурентоспроможність регіонів.
3. Регіональні інноваційні стратегії.
4. Поняття „кластер”.
5. Вплив кластерів на конкуренцію.

Досвід країн із розвиненою економікою засвідчує значну роль регіонів у досягненні міжнародної КСП країни та її виробників, адже розвиток регіонів забезпечує можливості стійкого розвитку економіки в цілому. Міжнародну КСП країни зумовлює насамперед інноваційне регіональне середовище. Усі штати США намагаються реалізувати програми з організації й підтримки інноваційної діяльності, хоча мають різні можливості і отримують, відповідно, неоднакові результати. Ще з 1979 р. федеральний уряд здійснює програму стимулювання конкурентних досліджень. Найуспішнішими є програми штатів Оклахома, Канзасу та Мен, де створено "квазіурядові" організації зі сприяння розвитку науки і технологій.

Для підтримання економічного зростання розробляються інноваційні системи та відповідні стратегії у більшості регіонів Європи. Із середини 90-х

років Європейська комісія стимулює й підтримує розробку регіональних інноваційних стратегій за допомогою спеціальних програм KITTS та RJS, завдяки яким більш як 120 європейських регіонів отримали підтримку досвідчених консультантів із аналізу інноваційного потенціалу та розробок регіональних інноваційних стратегій. З допомогою регулярних європейських конкурсів фінансувались регіональні інноваційні проекти, причому депресивні території отримували 75% фінансових ресурсів.

Під інноваційною КСП регіону розуміють спроможність суб'єктів регіону проводити активну інноваційну діяльність і підвищувати якість життя населення.

Традиційно в теорії конкуренції переважало вивчення внутрішнього середовища компанії, а роль місця її розташування не враховувалась або ж применшувалася. У теорії ж М. Портера ключове значення відводять кластерам.

Кластери - це сконцентровані за географічним принципом групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників та пов'язаних із їх діяльністю організацій (університетів, торгових об'єднань), що конкурують у певних сферах та, разом з тим, співпрацюють одна з одною. У сучасній економіці фактори виробництва починають втрачати важливість, натомість важливими стають тісні зв'язки з покупцями, постачальниками тощо. Тому місце розташування компанії впливає на конкурентні переваги через вплив на продуктивність, що залежить від особливостей економічної ситуації.

У літературі кластери розглядалися давно, та їх роль істотно зросла із посиленням конкуренції й ускладненням сучасної світової економіки. Теорія кластерів була започаткована А. Маршаллом. Кластери впливають на конкуренцію через: підвищення продуктивності, здатності до інновацій фірм та стимулювання розвитку нових фірм.

Кластери підвищують продуктивність через: доступ до спеціалізованих чинників виробництва і робочої сили, доступ до інформації,

взаємодоповнюваність, доступ до спеціалізованих організацій і суспільних благ, стимули до розвитку продуктивності.

Кластери прискорюють інновації через: доступ до нових технологій, методів роботи, швидке отримання інформації про нові підходи, можливість спостерігати за діяльністю інших фірм, спрощене введення інновацій, оскільки учасники розташовані близько один від одного.

Кластери стимулюють створення нових підприємств завдяки кращій інформованості про сприятливі можливості.

Самостійна робота

1. Факторний аналіз КСП українських регіонів.
2. Напрями підтримки конкурентної переваги регіону.
3. Місце кластерної моделі в оцінці потенціалу країни на світовому ринку.

Література

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І.З.Должанський, Т.О.Загорна :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ П.Друкер: пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
3. Исикава К. Японские методы управления качеством /К.Исикава: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.
4. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства /С.М.Клименко, О.С.Дуброва, Д.О.Барабась: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
5. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития. / Й.Кондо : Пер. с англ. Е.П.Макарова, И.Н.Рыбаков. – Нижний Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002, 252 с.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга /Ф.Котрлер, Г.Армстронг: 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003.-1200с.
7. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / О.ЄКузьмін, Н.І.Горбаль: Львів:

Компакт-ЛВ, 2005:304 с

8. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О.Піддубний, А.І.Піддубна: Навч. Посібник Вихідні дані: Харків:ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики:270 с
9. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
10. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації / Р.А.Фатхутдінов, Г.В.Осовська: К.: Кондор, 2009 :470 с.
11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Тема 9. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік

1. Підходи до поняття КСП країни.
2. Еволюція підходів до підвищення КСП країни.
3. Класичні і неокласичні теорії КСП.
4. Моделі конкурентоспроможності країни.
5. Узагальнювальні підходи до КСП країни.
6. «Теорія ромба» М.Портера
7. Вплив факторів виробництва, стану внутрішнього попиту, стратегій на КСП країни.
8. Стадії формування КСП країни.

Семінарське заняття

У роботах багатьох вчених-економістів та авторитетних міжнародних організацій зустрічаються різні трактування КСП національної економіки і КСП країни. Так, американські вчені П.Рапкін і Дж.Странд стверджують, що КСП країни є політико-економічною концепцією, яка впливає на військовий, політичний і науковий потенціал країни та становить невід’ємний фактор відносних позицій країни в міжнародній політичній економіці.

У щорічному звіті Європейської комісії з конкурентоспроможності зазначається, що під КСП розуміють досягнення високих і зростаючих стандартів життя нації з максимально можливим рівнем зайнятості на стабільній основі.

Деякі вітчизняні економісти зосереджують увагу на КСП із позиції участі національної економіки в міжнародній торгівлі за такими показниками, як питома вага країни на світових ринках, імпорتنі квоти тощо, аргументуючи це тим, що завоювання країною значної частини ринку певного товару підвищує її конкурентні переваги. Такий висновок підтверджують і дослідження М.Портера.

У своєму розвитку теорії міжнародної КСП пройшли ряд етапів і відобразилися в різних напрямках економічної думки. Одне із досліджень, проведених на основі розукрупнення факторів виробництва, послужило основою для виникнення моделі, що враховує кваліфікацію робочої сили(або моделі переважної важливості кваліфікованої праці). Найбільший внесок у її розробку належить американському економістові Д.Кісінгу.

Однією з найбільших відомих неотехнологічних моделей міжнародної торгівлі є модель технологічного розриву. Основи цієї моделі вперше було викладено в роботі англійського економіста М.Познера, опублікований в 1961 році. Пізніше вона вивчалася у працях Р.Вернона, Р.Фіндлі, Е.Менсфілда та ін. У роботах сучасних авторів багато уваги приділяється моделям участі в міжнародній торгівлі окремих фірм. Вони намагаються з'ясувати як окремі фірми конкретних країн отримують конкурентні переваги у світовій торгівлі.

Інтенсивне впровадження інформаційних технологій у всі сфери економіки – це найважливіша технологічна особливість розвитку світової економіки протягом останніх десятиліть. Високими темпами впроваджуються внутрішньокорпораційні інформаційні системи, які дають змогу підвищити якість управління й ефективність діяльності фірми.

Однією з найвідоміших сучасних теорій міжнародної конкуренції є так звана «теорія ромба» М.Портера. М.Портер підкреслює, що КСП країни, її

процвітання не може ґрунтуватись лише на наявних природних ресурсах, робочій силі, сприятливих відсоткових ставках тощо, як це стверджує класична економіка.

Єдиним чинником КСП на національному рівні М.Портер вважає продуктивність у використанні природних ресурсів і капіталу. Продуктивність – це обсяг випуску продукції, що виробляється одиницею затраченої праці чи капіталу. Вона залежить від якості та властивостей продукції(вони визначають ціни) та від ефективності виробництва. Жодна країна не може бути конкурентоспроможною в усьому. Тому обмежені людські та інші ресурси необхідно розподіляти так, щоб використовувати їх з максимальною продуктивністю. Необхідно фокусувати увагу не на економіці загалом, а на певних галузях і сегментах галузі.

Умови кожної країни визначають особливості створення, управління компаніями, характер внутрішньої конкуренції. Серед усіх чинників найважливішими, на думку М. Портера, є конкуренція на внутрішньому ринку – як потужний стимул створення конкурентних переваг. Внутрішня конкуренція здійснює постійний тиск на компанії і стимулює удосконалення конкурентних переваг. Саме внутрішня конкуренція стимулює вихід на закордонні ринки і досягнення на них успіху.

Отже, на підставі теорії М.Портера стає зрозумілим, що конкурентні переваги і конкурентоспроможність тісно між собою пов'язані. Конкурентні переваги, які характеризують об'єкти чи суб'єкти господарювання, є факторними ознаками, а конкурентоспроможність – результуючого. КСП – прояв системи багатьох факторів, яке створюють різні конкурентні переваги залежно від конкурентного середовища.

Виділяють чотири стадії КСП національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, котрі визначають її розвиток в окремі періоди – чинники виробництва, інвестиції, нововведення і багатство. На перших трьох стадіях зростає КСП національної економіки, що,

як правило, поєднується із зростанням добробуту суспільства. Четверта стадія означає поступове сповільнення зростання і в остаточному підсумку – спад.

Україна має конкурентоспроможні технології в аерокосмічній галузі, ракетно – та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів. Великим потенціалом володіють також агропромисловий та енергетичний комплекси України. Однак значення коефіцієнта покриття імпорту високотехнологічних товарів їх експортом, а також при надзвичайно малому значенні середньої частки технологічних послуг в загальному обсязі експорту та імпорту послуг свідчать про низьку КСП зазначеного виду економічної діяльності держави.

Самостійна робота

1. Аналіз КСП України.
2. Чинники впливу на КСП України.
3. Конкурентоспроможність національної економіки України в перспективі Євроінтеграції.

Література

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В.Балабанова, Г.В.Кривенко, І.В.Балабанов : Навч. посібник:К.: «Професіонал», 2009:256 с
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І.З.Должанський, Т.О.Загорна :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ П.Друкер: пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
4. Исикава К. Японские методы управления качеством /К.Исикава: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.
5. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства /С.М.Клименко, О.С.Дуброва, Д.О.Барабась: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

5. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития. / Й. Кондо : Пер. с англ. Е.П. Макарова, И.Н. Рыбаков. – Нижний Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002, 252 с.
6. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль: Львів: Компакт-ЛВ, 2005: 304 с
7. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна: Навч. Посібник: Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. - 270 с.
8. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Тема 10. Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях

1. Державне регулювання конкуренції.
2. Структурний та біхевіористичний підходи до регулювання конкуренції.
3. Методи регулювання державою міжнародної конкуренції.
4. Роль уряду в досягненні конкурентоспроможності країни.
5. Особливості державного регулювання конкуренції в різних країнах.
6. Особливості конкуренції, правове поле і регулювання конкуренції в Україні.

Семінарське заняття

Сьогодні не існує єдиного погляду на необхідність державного регулювання конкуренції. Загалом видається, ніби втручання уряду в діяльність ринку суперечить основним принципам вільної ринкової економіки. Та основним завданням уряду є досягнення найраціональнішого використання ресурсів суспільства, якого досягають, коли кожен член суспільства володіє однаковими правами та можливостями їх використання. Крім того, економіка країни може розвиватися лише внаслідок наявності динамічної конкуренції.

Суспільство і його інструмент керування - уряд, прямо зацікавлені в розвитку і підтриманні конкуренції.

Регулюючи конкуренцію на міжнародному рівні, уряди часто застосовують різного роду обмеження:

- мита на імпортовані товари;
- імпортовані квоти;
- нетарифні бар'єри;
- добровільні експортні обмеження.

Загалом механізм державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності включає такі основні функції:

- сприяння розвитку національної економіки;
- захист національного ринку від іноземної конкуренції;
- підтримка національних товаровиробників на зовнішніх ринках;
- формування й розвиток ефективного експортного потенціалу країни.

Як уже зазначалося, в літературі триває дискусія щодо ролі уряду в досягненні конкурентоспроможності. Одні автори вважають його важливим чинником процвітання стратегічних галузей, інші ж підтримують лише вільний ринок як регулятор економіки. М. Портер заперечує обидва ці підходи. На думку М. Портера уряд не може створювати конкурентоспроможних галузей, це можуть зробити лише самі компанії. Роль уряду полягає лише у створенні сприятливого для досягнення конкурентних переваг середовища, а не в безпосередній участі у їх формуванні.

Необхідно відзначити, що роль уряду може змінюватися залежно від етапу розвитку економіки. Основні проблеми із втручанням уряду виникають тому, що час досягнення конкурентних переваг компаніями та час діяльності уряду істотно відрізняються. Уряд повинен передовсім стимулювати зміни, інновації, сприяти внутрішній конкуренції.

У світі вважається, що мають місце дві основні системи антимонопольного права: американська та європейська. Найважливіші національні моделі регулювання конкуренції:

1. Американська (або ліберальна) модель побудована на системі заохочення підприємницької активності, збагачення найактивнішої частини населення. Ґрунтується на соціально-культурних особливостях нації - орієнтації на досягнення особистого успіху. Втручання держави в економіку порівняно не значне.

2. Німецьку модель господарювання називають „соціальною”, оскільки держава приділяє велику увагу особистості. Модель спрямовано на забезпечення здорової конкуренції.

3. Англійську (або європейську кейнсіанську) модель ринкової економіки характеризує велика різноманітність економічних інструментів, які передбачають стратегічне планування, стимулювання конкуренції, гнучку податкову систему.

4. Японську модель регулювання ринкових відносин характеризує певне відставання рівня життя населення від зростання продуктивності праці. Внаслідок цього досягається зниження собівартості продукції, різке підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Щодо української моделі регулювання конкуренції, то вона перебуває лише на етапі становлення. Система державного регулювання в Україні формується у складних і суперечливих умовах, що характеризується істотним спадом обсягів виробництва, розривом традиційних господарських зв'язків між підприємствами, зубожінням населення.

Перехід до ринкової економіки був передумовою формування в Україні конкурентного середовища. Спеціалісти вважають, що загалом конкурентне, чи антимонопольне законодавство в Україні орієнтується на європейську систему, хоча існують і певні риси американської. Одним із найважливіших у державному регулюванні конкуренції в Україні є Закон України «Про захист економічної конкуренції», який визначає правові засади захисту економічної конкуренції, обмеження Монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Встановлено кількісні Межі

монополізації. Водночас Законом визначено, що недобросовісною конкуренцією є будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

Для України єдиний можливий шлях довгострокового стабільного зростання – це розширення внутрішнього ринку і зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, її окремих виробництв та галузей. Єдиним критерієм діяльності владних структур є підвищення конкурентоспроможності економіки держави. Це завдання повинне реалізуватись через:

- нову стратегію промислово-інноваційної політики;
- запровадження надійної системи енергозабезпечення та енергозбереження;
- перетворення АПК у провідний сектор економіки;
- утвердження України як транзитної держави, розвиток інформаційних систем.

Самостійна робота

1. Основні органи реалізації конкурентної політики в Україні.
2. Функції антимонопольного комітету України.
3. Особливості розвитку конкурентного середовища в Україні.

Література

1. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О.Піддубний, А.І.Піддубна: Навч. Посібник Вихідні дані: Харків:ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики:270 с
2. Портер М. Стратегія конкуренції / М.Портер: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.- 390с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
4. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент / А.Томпсон, Дж.Стрикленд : Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.

5. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації / Р.А.Фатхутдінов, Г.В.Осовська: К.: Кондор, 2009 :470 с.
6. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник/ За ред.. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова / І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова -К.:Центр навчальної літератури, 2006.-456 с.
7. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. Пособие / Л.С.Шевченко :Харьков: Эспада, 2004. – 520с.
8. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Тема 11. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації

1. Сутність, причини і тенденції економічного глобалізму.
2. Особливості конкуренції у глобальних галузях.
3. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності.
4. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.
5. Розроблення та впровадження глобальної стратегії підприємств.
6. Особливості багатонаціональної та глобальної стратегії.

Семінарське заняття

При вивченні цієї теми ставиться завдання - визначити, як проявляється конкуренція і які джерела досягнення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічного глобалізму. 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 у масштабах усього світу (глобусі).

Основні причини глобалізації, які мають захисних характер, - це витрати і конкуренція; про активні причини пояснюється головним чином потребами

ринку у більшості галузей глобалізація стала незворотною. Так, США сьогодні імпортує більше третини своїх комп'ютерів і напівпровідників, а також більше половини верстатів. Тільки продукт, який створений для світового ринку, зможе витримати високий рівень ризику інвестицій. Існують і деякі ринкові фактори глобалізації.

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 застосовувати прямі зарубіжні інвестиції. 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.

Основні тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію сьогодні такі:

- зменшення відмінностей між країнами;
- агресивніша індустріальна політика;
- захист найважливіших активів з боку держави;
- вільне переміщення технологій;
- виникнення нових широкомасштабних ринків;
- конкуренція компаній нових індустріальних країн.

Глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги. Основні джерела конкурентної переваги у глобальних галузях:

- порівняльна перевага. Виробництво буде зосереджуватись в тих краях, які мають значні переваги за показниками мінімуму витрат чи найбільшої якості товару, а експорт спрямовується в інші частини світу;
- економія за рахунок масштабів виробництва. Компанія може потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію;
- глобальний досвід;

- економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення;
- економія за рахунок масштабів у закупках;
- товарна диференціація;
- запатентована технологія виробництва товару;
- мобільність виробництва.

Перешкоди на шляху глобальної конкуренції можуть завадити галузі набути статусу глобальної. Є декілька категорій таких перешкод: економічні, маркетингові, суспільного характеру. Взагалі, перешкоди на шляху глобальної конкуренції майже завжди існують у галузі. Першим етапом у процесі розроблення глобальної стратегії є вибір точок виходу до ринку, який ґрунтується 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 вищою мірою ризику та прибутковості. Ключовим стратегічним рішенням є рішення про вибір країни. Багатонаціональні та глобальні стратегії мають свої особливості. Глобальна компанія повинна управляти своєю діяльністю в різних країнах як єдиним цілим. Складними проблемами для глобальних компаній є організаційна структура й організація звітності. Як визначає М. Портер, одним із найважливіших чинників досягнення конкурентоспроможності у глобальних галузях є інновації.

Самостійна робота

1. Конкуренція у глобальних галузях.
2. Глобальні стратегії на міжнародних ринках.
3. Формування конкурентного середовища України в умовах світової глобалізації.

Література

1. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О.Піддубний, А.І.Піддубна: Навч. Посібник Вихідні дані: Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики: 270 с
2. Портер М. Стратегія конкуренції / М.Портер: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.- 390с.

3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
4. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент / А.Томпсон, Дж.Стрикленд : Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.
5. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації / Р.А.Фатхутдінов, Г.В.Осовська: К.: Кондор, 2009 :470 с.
6. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник/ За ред.. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова / І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова -К.:Центр навчальної літератури, 2006.-456 с.
7. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. Пособие / Л.С.Шевченко :Харьков: Эспада, 2004. – 520с.
8. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Контроль знань студентів з дисципліни «Управління міжнародним конкурентоспроможністю підприємства» здійснюється та оцінюється за якістю участі в заняттях та якістю складання екзамену. Критерієм готовності до здачі екзамену вважається:

1. Вивчення змісту лекційних занять за тематикою.
2. Активна участь у виконанні програм семінарських або практичних занять.
3. Ознайомлення з рекомендованою та додатковою літературою.
4. Знання змісту питань з їх списку для самостійної роботи.
5. Виконання тестових завдань.

Екзаменаційна атестація здійснюється за бальною системою за наступними критеріями:

«відмінно» - вважається вміння дати повну відповідь на питання з екзаменаційного білета, а також вміння аналізувати і оцінювати показники і фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємств різних типів, вибирати стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках.

«добре» - за умов правильного, але неповного висвітлення означених питань, або допущення деякої помилковості тверджень чи окремих неточностей.

«задовільно» - за умов правильного, але далеко неповного висвітлення питань, недостатньо чіткої відповіді, неточних відповідях на поставлені додаткові запитання;

«незадовільно» - неповні, неточні та неправильні відповіді на поставлені запитання.

4. ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

1. Суть і значення конкуренції.
2. Функції конкуренції.
3. Предмет, об'єкт і суб'єкт конкуренції.
4. Види конкурентних середовищ.
5. Фактори впливу на конкуренцію.
6. Рівень конкуренції та індекси її вимірювання.
7. Конкурентний процес і конкурентна зміна.
8. Конкурентна зміна, рух, мобільність.
9. Конкурентне відтворення, прогрес і регрес та розвиток.
10. Поняття конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність.
11. Конкурентоспроможність товару і підприємства.
12. Перший і другий етапи еволюції управління КСП.
13. Третій і четвертий етапи еволюції управління КСП.
14. Суть і види конкурентних переваг.
15. Реалізація конкурентних переваг.
16. Фактори впливу на КСП товару.
17. Фактори впливу на КСП підприємства.
18. Основні принципи досягнення конкурентних переваг підприємствами.
19. Моніторинг конкурентів.
20. Аналіз цілей та припущень конкурентів.
21. Аналіз поточної стратегії та можливостей конкурентів.
22. Рівні, на який здійснюють оцінку конкурентоспроможності.
23. Методи оцінки рівня КСП.
24. Вимірювання КСП товару.
25. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.

26. Оцінка КСП галузі, регіону.
27. Оцінка КСП країни.
28. Поняття «стратегія конкурентоспроможності».
29. Матриця, розроблена Бостонською консалтинговою групою.
30. Три стратегії конкурентної боротьби М. Портера.
31. Види стратегій міжнародної КСП.
32. Конкурентні стратегії у сфері масового виробництва.
33. Стратегія цінової конкуренції.
34. Конкурентна стратегія вузькою спеціалізації.
35. Процес управління міжнародною КСП підприємств.
36. Етапи процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю.
37. Функції і методи управління міжнародною КСП підприємства.
38. Рішення в управлінні міжнародною КСП.
39. Керівництво міжнародною КСП.
40. Системний підхід та адаптація в управлінні міжнародною КСП.
41. Японський досвід комплексного управління КСП.
42. Американський досвід комплексного управління КСП.
43. Західноєвропейський досвід комплексного управління КСП.
44. Моніторинг КСП галузі.
45. Основні групи галузей за особливостями участі у міжнародній конкуренції.
46. КСП галузей у світі.
47. КСП галузей в Україні.
48. Роль регіонів у досягненні КСП країни.
49. Стратегії підвищення КСП регіонів.
50. Вплив кластерів на конкуренцію.
51. Підходи до поняття КСП країни.
52. Теорії КСП країни.
53. Моделі КСП країни.
54. «Теорія ромба» М. Портера.

55. Вплив факторів виробництва і стану попиту на КСП країни.
56. Стадії формування КСП країни.
57. Аналіз КСП країни.
58. Державне регулювання конкуренції.
59. Механізм державного регулювання міжнародної КСП.
60. Особливості державного регулювання конкуренції в різних країнах.
61. Роль уряду в досягненні КСП країни.
62. Регулювання конкуренції та конкурентне законодавство в Україні.
63. Основні органи реалізації конкурентної політики в Україні.
64. Сутність і чинники глобалізації.
65. Особливості конкуренції в глобальних галузях.
66. Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію.
67. Джерела конкурентної переваги.
68. Перешкоди в глобальній конкуренції.
69. глобальні стратегії підприємств.
70. Особливості багатонаціональної та глобальної стратегії.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: Сокр. пер. с англ./науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод: Навч. Посібник К.: ВД "Професіонал", 2006: 448 с
3. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанов : Навч. посібник: К.: «Професіонал», 2009: 256 с
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко - Вид. 2-ге, виправл. і доп. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна : К.: Центр навчальної літератури, 2006 : 384 с
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ П. Друкер: пер. с англ.. В. С. Гуля. - К.: Україна, 1994. - 319 с.
7. Журило І. В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення / І. В. Журило: Монографія : Кіровоград: ПВЦ "Мавік", 2007: 186 с.
8. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 12. - С. 64.
9. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.
10. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

11. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития. / Й. Кондо : Пер. с англ. Е.П. Макарова, И.Н. Рыбаков. – Нижний Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002, 252 с.
12. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг: 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003.-1200с.
13. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль: Львів: Компакт-ЛВ, 2005:304 с
14. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань: ТОВ “УВПК” “Екс об”, 2002. – 560 с.
15. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна: Навч. Посібник Вихідні дані: Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики: 270 с
16. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.-390с.
17. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
18. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : монографія / М.В. Семикіна, О.О. Смірнов : Кіровоград: КОД, 2008:208 с.
19. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, Дж. Стрикленд : Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов – 3-е изд., М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1999. – 416 с.
21. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська: К.: Кондор, 2009 :470 с.

22. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р.А. - М.: Издательство – книготорговый цент «Маркетинг», 2002.- 892 с
23. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник/ За ред.. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова / І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова -К.:Центр навчальної літератури, 2006.-456 с.
- 24.Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. Пособие / Л.С.Шевченко :Харьков: Эспада, 2004. – 520с.
- 25.Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління / З.С.Шершньова, С.В.Оборська: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1999, - 384 с.
- 26.Офіційний сайт Верховної Ради України: www.rada.gov.ua
- 27.Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua
- 28.Міністерство фінансів України: www.minfin.gov.ua
- 29.Міністерство економічного розвитку і торгівлі: www.me.gov.ua
- 39.Комітет з питань промислової політики та підприємництва: www.komprompol.rada.gov.ua
- 40.Торгово-промислова палата України: www.ucci.org.ua
- 41.Український союз промисловців та підприємців: www.uspp.ua
- 42.Офіційний сайт Української асоціації інвестиційного бізнесу: www.uaib.com.ua
- 43.Офіційний сайт Міжнародної асоціації бізнес інновацій: www.inbia.org
- 44.Сайти бізнес-новин: www.business.ua ; www.business.vesti-ukr.com ; www.business-journal.com.ua ; www.ubr.ua; www.delo.ua.
45. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с .

Зміст

Вступ.....	3
1. Тематичний план викладання дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства».....	5
2. Зміст програми з дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» по темах.....	6
3. Критерії оцінки рівня знань студентів.....	48
4. Орієнтовні питання для підготовки до екзамену з дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства».....	49
5. Список рекомендованих джерел до вивчення дисципліни.....	52