

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Практикум
з навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА"
для студентів спеціальності
8.03050301 "Міжнародна економіка"
денної форми навчання

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
Протокол № 9 від 07.04.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: Л. І. Піддубна
О. А. Шестакова

П 69 **Практикум** з навчальної дисципліни "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства" для студентів спеціальності 8.03050301 "Міжнародна економіка" денної форми навчання : [Електронне видання] / уклад. Л. І. Піддубна, О. А. Шестакова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 51 с.

Наведено практичні завдання та методичні рекомендації щодо їх виконання, що дасть змогу оволодіти знаннями, вміннями та навичками з навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050301 "Міжнародна економіка" денної форми навчання.

Вступ

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (МКП) є досить специфічним і складним видом управлінської діяльності. Це зумовлено, по-перше, складністю міжнародної конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління. По-друге, реалізація інтересів навіть окремого суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності об'єктивно зачіпає інтереси інших країн, що ускладнює механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – його організаційні, структурно-функціональні, інформаційні та параметричні характеристики.

Перетворення управління міжнародною конкурентоспроможністю в дієвий засіб конкурентної боротьби вітчизняних підприємств на світових ринках потребує підвищення якості системи підготовки фахівців у вищих навчальних закладах України.

Виконання практичних та розрахункових завдань, розгляд управлінських ситуацій дозволить навчити використовувати на практиці здобуті теоретичні базові знання з управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, сприяють закріпленню вмінь та навичок у вирішенні складних практичних ситуацій, які виникають у процесі конкурентної боротьби компаній на світовому ринку.

Практичні завдання необхідно виконувати після вивчення зазначених тем навчальної дисципліни, використовуючи рекомендовану літературу, робочу програму навчальної дисципліни й методичні рекомендації для виконання завдань.

Змістовий модуль 1

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як складова міжнародного менеджменту

Тема 1. Вступ до дисципліни "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства"

1. Мета, предмет і завдання навчальної дисципліни "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства".
2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як система інтегрованого знання.
3. Причини зростання ролі теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в сучасній системі підготовки управлінських кадрів.
4. Ознайомлення з тематикою, структурою та особливостями виконання курсового проекту з навчальної дисципліни.
5. Розгляд управлінських ситуацій.

Практичне завдання 1.1

Аналіз конкурентного середовища підприємства: галузевий аналіз

Завдання: група студентів (2 – 4 особи) має здійснити галузевий аналіз для підприємства, що працює в певній сфері народного господарства, та підготувати звіт за визначеними результатами. Структура звіту має відповідати основним напрямам галузевого аналізу, що наведено в методичних рекомендаціях. Обсяг – 5 – 8 аркушів.

Мета: оволодіти знаннями та вміннями для здійснення галузевого аналізу як складової аналізу конкурентного середовища підприємства.

Методичні рекомендації

Аналіз конкурентного середовища підприємства містить дві головні складові: галузевий та конкурентний аналіз.

Мета галузевого аналізу – визначення привабливості галузі та окремих товарних ринків усередині галузі. Такий аналіз дозволяє визначити структуру та динаміку галузі, її загрози та можливості, виокремити головні сили розвитку галузі та ключові фактори успіху і з урахуванням цього розробляти та коректувати конкурентну стратегію поведінки підприємства

на ринку. Методологічно галузевий аналіз у системі управління конкурентоспроможністю будується через призму інтересів окремого підприємства.

На рис. 1.1 наведено головні напрями галузевого аналізу.

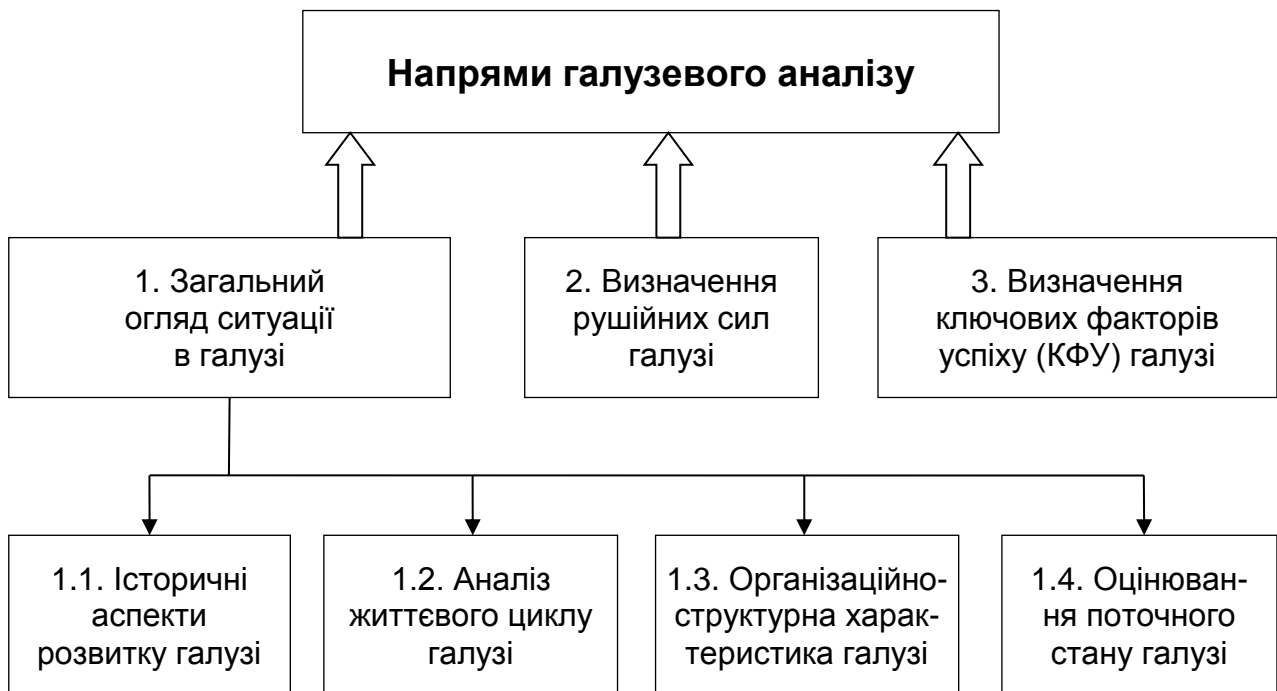


Рис. 1.1. Головні напрями галузевого аналізу [19, с. 124]

Загальний огляд ситуації в галузі передбачає вивчення історії розвитку галузі, аналіз її життєвого циклу, організаційно-структурної характеристики та оцінювання поточного стану.

Вивчення історичних аспектів розвитку галузі передбачає розгляд таких питань:

- період виникнення та основні етапи розвитку галузі;
- фактори, що стримують зростання галузі;
- розвиток товарної номенклатури.

Аналіз життєвого циклу галузі спрямований на визначення стадії її життєвого циклу: зародження, зростання, зрілість, старість (модель фірми Arthur D. Little).

Організаційно-структурна характеристика галузі передбачає визначення таких аспектів, як: важливість галузі в суспільному розвитку, розподіл фірм за спеціалізацією, кількість підприємств, їхня динаміка, структура галузі за власністю, розміром та організаційно-правовими формами підприємств.

Оцінювання поточного стану галузі спрямоване на вивчення обсягу виробництва, кількості зайнятих у галузі робітників, виробничих фондів,

прибутковості та рентабельності. Також приділяють увагу експортно-імпортовому потенціалу галузі, інвестиційній та науково-технічній активності.

Визначення сил та факторів зовнішнього середовища, що викликають зміни в галузі. До рушійних сил (факторів), що впливають на характер та інтенсивність змін у галузі, зазвичай зараховують:

зміни у споживачах продукції галузі та напрямках її використання;

зміни в довгостроковій швидкості зростання галузі;

інновації у продуктах та маркетингу;

технологічні зміни;

вплив глобалізаційних сил на розвиток галузі;

вплив законодавчих змін, також змін у соціальній, демографічній ситуації;

перехід споживачів від стандартних до диференційованих товарів тощо.

Важливий підсумок галузевого аналізу – визначення ключових факторів успіху галузі (КФУ), під якими розуміють склад факторів-детермінант успіху певної галузі. Зазвичай для галузі є характерними три-чотири таких фактори, а найбільш важливих – один-два. Тобто ключові фактори успіху слід розглядати як найбільш суттєві реальні або потенційні конкурентні переваги галузі.

КФУ визначаються економічною та технічною характеристикою галузі, особливістю конкурентної боротьби. Приклади ключових факторів успіху галузей наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові фактори успіху галузей

Типи КФУ	Складові КФУ
1	2
Фактори, пов'язані з технологією	Компетентність у наукових дослідженнях; здатність до інновацій у виробничих процесах та продукції
Фактори, пов'язані з виробництвом	Економія на масштабі виробництва та висока фондовіддача; якість виробництва; використання кваліфікованої робочої сили та висока продуктивність праці; гнучкість виробництва у разі зміни моделей та розмірів

1	2
Фактори, пов'язані з розподілом	Потужна дистриб'юторська мережа та власна торговельна мережа компанії; швидка доставка
Фактори, пов'язані з маркетингом	Унікальний спосіб продажів, сервісу та техобслуговування; точне задоволення потреб споживачів, широкий діапазон товарів; дизайн та упаковка товарів; гарантії споживачам
Фактори, пов'язані з кваліфікацією	Талановиті робітники; експерти в галузі проектування, технології виробництва, маркетингу
Фактори, пов'язані з можливостями організації	Високопродуктивні інформаційні системи; здатність швидко реагувати на ринкові зміни; компетентність в управлінні, наявність управлінських "ноу-хау"
Інші КФУ	Сприятливий імідж та репутація; зручне розташування; патентний захист тощо

Практичне завдання 1.2

Заповніть табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегія конкурентної поведінки фірми залежно від стадії життєвого циклу галузі

Стадія життєвого циклу галузі	Характеристика галузевих стратегій
1	2
Зародження	агресивне проникнення; швидке формування первинного попиту і т. д.
Зростання	наступальна стратегія; захоплення головної частки ринку і т. д.
Зрілість	розвиток власної збутової мережі; пошук нових сегментів і т. д.

1	2
Старість	звуження номенклатури продукції, що виробляється; вихід із галузі і т. д.

Управлінська ситуація 1.1

У 80-ті роки ХХ ст. під час однієї лекції з міжнародної економіки в Алжирському університеті відбулася така подія: з метою тестування погляду місцевої аудиторії щодо "тотальної неконкурентоспроможності" цивільних галузей радянської економіки викладач, громадянин колишнього СРСР, з дозволу одного зі студентів розкрив годинниковий механізм його "французького" годинника. Виріб, на якому було позначено "Made in USSR", став для аудиторії своєрідним "холодним душем" і сприяв переведенню обговорення питання в конструктивне русло.

Оцініть ситуацію й обґрунтуйте, тестуванню думки аудиторії згідно з яким саме критерієм – позитивності чи нормативності – мав сприяти "демонтаж" годинника студента викладачем. Дія яких факторів міжнародної конкуренції зумовила появу своєрідного мутанта – годинника із французьким корпусом і годинниковим механізмом з маркою "Made in USSR"? Чи тільки економічної раціональності дотримувався французький виробник годинників, "упаковуючи" механізм, вироблений другим московським годинниковим заводом, у французьку оболонку?

Управлінська ситуація 1.2

Відомий економіст С. Хаймер уперше обґрунтував випадок "захисного інвестування" як складову теорії прямих іноземних інвестицій. Підхід С. Хаймера полягає в тому, що іноземні компанії прямо або ж через посередників створюють за кордоном недостатньо прибуткові підприємства з цілком свідомою метою підриву позицій конкурентів на цих ринках. Наведіть приклади й обґрунтуйте, чи є випадок "захисного інвестування" актуальним для економічного розвитку галузей промисловості України. Чи має він бути предметом особливої уваги державної економічної політики України?

Розрахункове завдання 1.1

Оцініть ступінь впливу постачальників на підприємство, використовуючи дані з табл. 1.3.

Вихідні дані

№ п/п	Засіб впливу постачальників	Оцінка ймовірності виникнення певного впливу експертами			Вагомість засобу впливу
		1	2	3	
1	Здійснення єдиної збутової політики всіма постачальниками підприємства	75	75	75	0,2
2	Зміцнення монопольної позиції постачальника стратегічної сировини	50	25	50	0,1
3	Підвищення цін на ресурси, що постачаються	100	50	75	0,5
4	Зниження якості сировини, що постачається	25	50	25	0,1
5	Обмеження обсягів поставок	50	50	75	0,1

Тема 2. Теоретичні основи конкурентоспроможності

1. Конкурентоспроможність як імператив функціонування та розвитку сучасних економічних систем.
2. Концепції конкурентоспроможності та їхня еволюція.
3. Системна парадигма конкурентоспроможності.
4. Розгляд управлінських та розрахункових завдань.

Практичне завдання 2.1

Ідентифікація й оцінювання ключових активів і ТОП-характеристик підприємства є обов'язковим етапом управління конкурентоспроможністю підприємства. Вихідною складовою операційних процесів підприємства завжди є його активи. Показником якості виконання тих чи інших операційних процесів є ТОП-характеристики підприємства. Саме активи й ТОП-характеристики підприємства є базою для нарощування рівня конкурентоспроможності підприємства. Виявлення точок опору – активів і ТОП-характеристик, розроблення і розвиток яких має ключове значення для діяльності на цьому сегменті ринку, – є одним із найвідповідальніших завдань менеджменту. Для виконання цих завдань доцільно використовувати модель ланцюга вартості компанії.

Дайте розгорнуту характеристику моделям ланцюга вартості, запропонованим консалтинговою компанією "МакКінзі" та американським економістом Майклом Портером. Зобразіть графічно зазначені моделі. У чому полягають їхня схожість та відмінності?

Практичне завдання 2.2

Ринкова структура – це сукупність великої кількості специфічних ознак та рис, що відображають особливості організації певного галузевого ринку. Ринкова структура формується під впливом кількості виробників та споживачів у галузі, особливостей продукції, співвідношення цінової та нецінової конкуренції, ринкової влади окремого продавця та покупця тощо. Безумовно, теоретично ринкових структур може бути досить багато, але з метою спрощення аналізу, економісти виділяють чотири базові ринкові структури, або, інакше кажучи, моделі ринку: досконалу конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію та чисту монополію.

Дайте характеристику кожній із ринкових структур та заповніть табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Моделі ринкових структур та їхні характерні ознаки

Ознаки	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість фірм у галузі				
Контроль над ціною				
Умови входження до галузі				
Тип продукції				
Наявність нецінової конкуренції				

Управлінська ситуація 2.1

Громіздкість меблевих виробів, потреба у великих приміщеннях для їх зберігання та незручність перевезення зумовлюють переважно локальний характер меблевої галузі та розрив у часі між замовленням і доставкою меблевих виробів до споживачів. Компанія ІКЕА запропонувала принципово іншу модель взаємодії "виробник–споживач", згідно з якою меблевий виріб становить набір компактно упакованих у картонну коробку компонентів, що дозволяло виробнику виготовляти меблеві вироби в одній країні і продавати – в іншій, а покупцю відразу ж після сплати

забирати продукцію й відносно легко збирати із компонентів необхідний меблевий виріб.

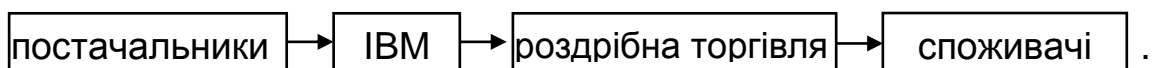
Оцініть ситуацію й обґрунтуйте відмінності з точки зору архітектури ланцюга цінностей у межах традиційної моделі і моделі компанії ІКЕА. Які саме операційні процеси і топ-характеристики компанії ІКЕА, на вашу думку, сприяють формуванню більш вигідної структури витрат і оптимізації ресурсних джерел виробництва меблів?

Управлінська ситуація 2.2

Компанія Dell, що конкурує на ринку персональних комп'ютерів, ввела пряму модель взаємодії з постачальниками та споживачами:



на відміну від непрямой моделі її головних конкурентів, таких як IBM та Hewlett-Packard, яка ґрунтується на накопиченні запасів:



Із цією метою вона ввела безкоштовні телефонні лінії та Internet, за допомогою яких забезпечено потік замовлень, виготовлення та доставку до споживачів персональних комп'ютерів безпосередньо з підприємств компанії, тісно інтегрованих у систему постачання компонентів та систему формування замовлень. Підсумком упровадження цієї системи взаємодії стали високі прибутки та нарощування ринкової частки компанії у висококонкурентній галузі.

Оцініть ситуацію й обґрунтуйте, які конкурентні переваги ланцюга цінностей компанії забезпечує компанії Dell упровадження прямих і безпосередніх контактів із постачальниками та споживачами.

Управлінська ситуація 2.3

Історія італійської компанії "Бенеттон" почалася в 60-ті роки ХХ століття з різнокольорових кофт та светрів, до яких вона привчила спочатку Італію, а потім і весь світ. Один із засновників компанії Лучіано Бенеттон використав передову, невідому в Італії на той час технологію оброблення вовни, що робила вироби з неї м'якими та легкими.

Перший фірмовий магазин "Бенеттон Груп" відкрився в 1967 році, а на початку 70-х років їх уже налічувалося близько тисячі, і навіть у Парижі. Поширення магазинів відбувалося за допомогою франчайзингу:

той, хто бажав торгувати виробами фірми, міг отримати ліцензію на відкриття власного магазину, зрозуміло, за дотримання певних умов.

На початку 80-х років Лучіано Бенеттон починає співпрацювати з одним із найвідоміших фотографів того часу Олів'єро Тоскані, який протягом вісімнадцяти років створював надзвичайно креативну, епатувальну і результативну рекламу бренду Бенеттон.

Для того щоб виграти цінове змагання з конкурентами та не переносити виробництво до регіонів з дешевою робочою силою, у компанії було прийнято рішення будувати фабрики та склади, на яких усю роботу виконують майже одні роботи. На це було витрачено 150 млн дол., що дозволило, як і раніше, писати на речах "Зроблено в Італії".

На сьогодні "Бенеттон Груп" має у своєму розпорядженні мережу із 6 000 магазинів у 120 країнах. Магазинами управляють незалежні партнери, і оборот коштів у них становить понад 2 млрд євро на рік.

Проаналізуйте ситуацію з використанням моделі ланцюга цінностей та визначте топ-характеристики компанії "Бенеттон Груп" і її конкурентні переваги.

Розрахункове завдання 2.1

За даними таблиці визначте рівень монополізації та рівень інтенсивності конкуренції на ринку за допомогою чотиричасткового показника концентрації. Об'єктом дослідження є ринок послуг будівельного дизайну. На ринку представлено 10 фірм, обсяги реалізації яких наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані

Номер фірми	Обсяг реалізації, тис. грн	Номер фірми	Обсяг реалізації, тис. грн
1	5 200	6	2 800
2	300	7	550
3	150	8	2 500
4	3 000	9	1 500
5	700	10	1 000

Розрахункове завдання 2.2

За даними таблиці визначте рівень монополізації та рівень інтенсивності конкуренції на ринку за допомогою коефіцієнта відносної концентрації ринку. Об'єктом дослідження є ринок послуг будівельного дизайну. На ринку представлено 10 фірм, обсяги реалізації яких наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані

Номер фірми	Обсяг реалізації, тис. грн	Номер фірми	Обсяг реалізації, тис. грн
1	5 200	6	2 800
2	300	7	550
3	150	8	2 500
4	3 000	9	1 500
5	700	10	1 000

Тема 3. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства

1. Сутність і генеза теоретичних моделей міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
2. Фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
3. Інституційні технології формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
4. Показники і методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
5. Розгляд управлінських та розрахункових ситуацій.

Практичне завдання 3.1

Конкурентний статус підприємства є певним показником позиції на ринку і формується залежно від сильних та слабких сторін його організаційно-економічного становища на галузевому і регіональному ринках товарів та послуг відносно головних конкурентів.

Вибір позиції підприємства на ринку, конкурентної стратегії, типів конкурентної поведінки значною мірою залежить від співвідношення

таких головних характеристик, як спеціалізація (стандартизація) бізнесу та орієнтація на глобальний (локальний) ринки. Таким чином, існують чотири головні типи політики фірми в конкурентній боротьбі (конкурентного статусу фірми): віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна. Кожен із цих конкурентних статусів підприємства орієнтується на різні умови економічного середовища та на різні ресурси, що перебувають у розпорядженні підприємства.

Підготуйте доповідь щодо зазначених типів конкурентного статусу компанії. Для виявлення базових характеристик кожного заповніть табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація підприємств з різними типами конкурентного статусу

Параметри	Віоленти	Патієнти	Експлеренти	Комутанти
Які потреби обслуговують				
Профіль бізнесу				
Рівень конкуренції				
Новизна галузі				
Розмір підприємства				
Стійкість підприємства				
Витрати на НДДКР				
Фактор конкурентоспроможності				

Практичне завдання 3.2

Аналіз конкурентного середовища підприємства: конкурентний аналіз

Завдання: група студентів (2 – 4 особи) має здійснити конкурентний аналіз для підприємства, що працює в певній сфері народного господарства, та підготувати звіт за визначеними результатами. Структура звіту має відповідати головним напрямкам конкурентного аналізу, які наведено в методичних рекомендаціях. Обсяг – 5 – 8 аркушів.

Мета: оволодіти знаннями та вміннями для здійснення конкурентного аналізу як складової аналізу конкурентного середовища підприємства.

Методичні рекомендації

Для оцінювання конкурентних позицій та можливостей компаній, що конкурують, здійснюють конкурентний аналіз, що містить чотири напрями (рис. 3.1). Привабливість та прибутковість галузі залежать від її конкурентної структури, яка, за рекомендаціями американського економіста М. Портера, зумовлена декількома складовими (конкурентними силами).

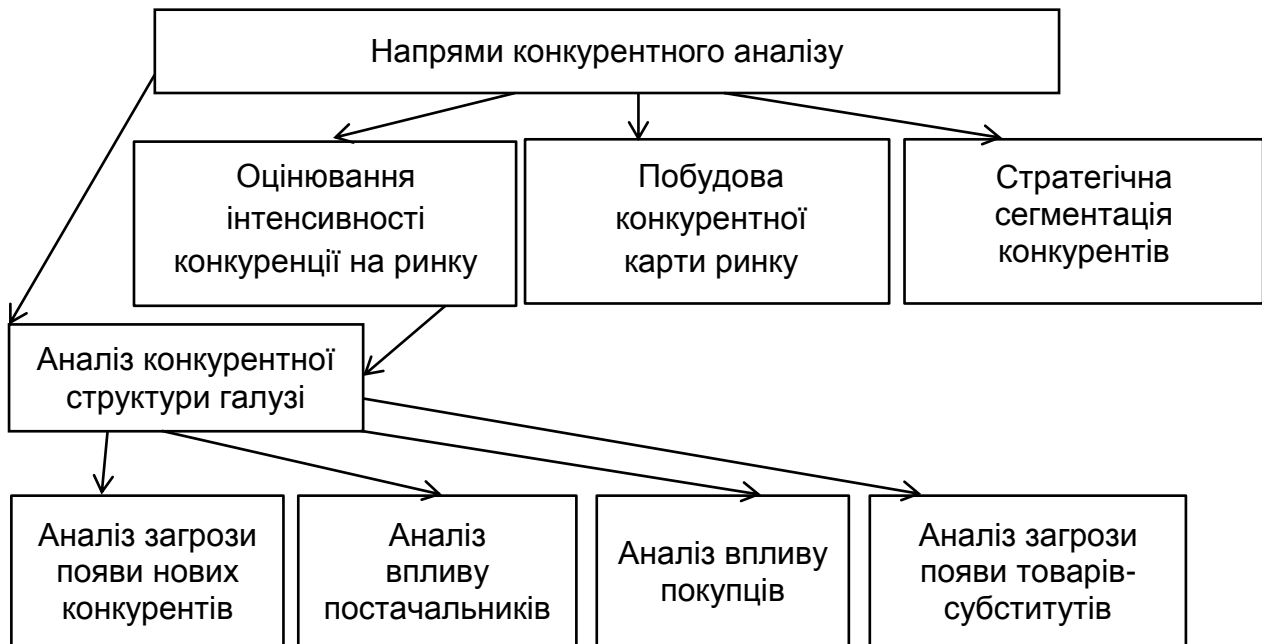


Рис. 3.1. Напрями конкурентного аналізу

Конкурентна сила "Загроза появи нових конкурентів" призводить до посилення конкуренції, зниження цін та часток фірм-учасників ринку. Гострота прояву цієї сили залежить від наявності в галузі реальних джерел виникнення (входження) нових підприємств, рівня бар'єрів "входу – виходу" та реакції підприємств на появу нових конкурентів.

Конкурентна сила "Вплив постачальників" (або "Можливість постачальників торгуватися") відображає можливість постачальників впливати на ціни, підвищувати вартість ресурсів або обмежувати їхню кількість, що призводить до зменшення прибутковості галузі.

Конкурентна сила "Вплив покупців" (або "Можливість покупців торгуватися") характеризує поведінку покупців, їхню можливість знижувати ціну на товари/послуги, отримувати певні дисконти (знижки).

Конкурентна сила "Загроза появи товарів субститутів (замінників)" певним чином стримує ціни в галузі, оскільки вищі ціни та товари галузевих підприємств будуть сприяти переключенню попиту на товари-субститути.

Конкурентна сила "Суперництво між існуючими конкурентами" залежить від інтенсивності конкуренції на певному ринку і має здатність знижувати прибутковість галузі. Це відбувається, оскільки для підтримки конкурентоспроможності підприємства потрібно витратити кошти на рекламу, організацію збуту, наукові дослідження або знижувати ціни.

Важливим етапом конкурентного аналізу є оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку, що передбачає оцінювання ступеня монополізації ринку. Для оцінювання монополізації ринку використовують декілька показників: коефіцієнти ринкової концентрації, індекс Герфіндаля – Гіршмана, коефіцієнт відносної концентрації, коефіцієнт Розенблюта тощо.

Конкурентна карта ринку дозволяє досить чітко визначити співвідношення сил на ринку, виокремити типові стратегічні положення фірм-конкурентів, здійснити ситуаційний аналіз та проектування стратегії конкуренції для підприємства, яке аналізують.

Побудова конкурентної карти ринку відбувається у три етапи:

1) формування груп фірм, що знаходяться на ринку, залежно від їхньої ринкової частки;

2) формування груп фірм, що знаходяться на ринку, залежно від темпів зростання їхньої ринкової частки;

3) побудова конкурентної карти в матричній формі.

Для спрощення процесу аналізу конкуренції на певному ринку зробити його більш конкретним можна за допомогою виділення стратегічних груп конкурентів (сегментації конкурентів) за підходом М. Портера.

Стратегічна група – це поєднання підприємств зі схожими стратегічними характеристиками, які конкурують на однаковій ресурсній та товарній базі.

Стратегічні групи визначають на основі виділення бар'єрів, які відокремлюють одну групу від іншої. Такими бар'єрами можуть бути: розмір підприємств, диференціація товарів, спеціальна робоча сила, унікальні технології, географія збуту, рівень цін, можливості у сфері НДДКР, характер сервісного обслуговування тощо. Залежно від специфіки галузі, зазначені характеристики можуть значно відрізнитися.

Потрібно вибрати два-три показники і побудувати двовимірну матрицю різних пар характеристик (бар'єрів), наприклад, "ціна – якість", "розмір підприємства – канали збуту" тощо.

Побудова карти стратегічних груп відбувається таким чином:

1) виявляють конкурентні бар'єри, що розділяють різні стратегічні групи;

2) підприємства-конкуренти класифікують залежно від означених характеристик;

3) підприємства зі схожими значеннями конкурентних характеристик об'єднують у стратегічні групи;

4) на карті стратегічних груп кожна група зображується геометричною фігурою, розмір якої є прямо пропорційним обсягам продажів цієї стратегічної групи (рис. 3.2).

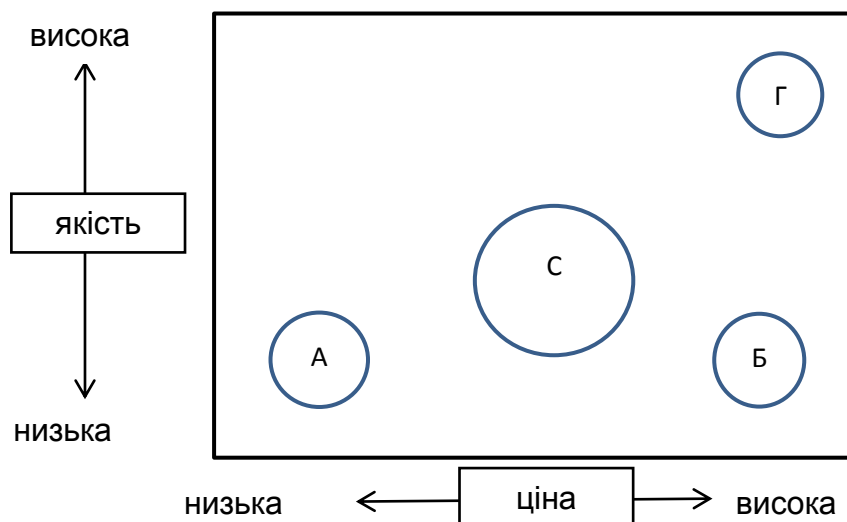


Рис. 3.2. **Позиційна карта стратегічних груп конкурентів відносно бар'єрів "ціна – якість"**

Практичне завдання 3.3

Конкурентна сила "Загроза появи нових конкурентів" залежить від реальних джерел виникнення нових підприємств на ринку. Визначте всі можливі варіанти появи нових підприємств (контрагентів).

Практичне завдання 3.4

Поміркуйте над можливими труднощами "входу – виходу" на певні ринки (галузі) продукції/послуг та заповніть табл. 3.2.

Приклади галузевих бар'єрів "входу – виходу"

Тип і вид бар'єрів	Стисла характеристика бар'єрів
1. Нестратегічні	
1.1. Адміністративні	
1.2. Громадянські	
1.3. Соціально-економічні	
2. Стратегічні, що залежать від поведінки фірм у галузі	

Практичне завдання 3.5

На розвиток світової комп'ютерної галузі здійснюють вплив такі основні фактори, як:

- висока цінова конкуренція і цінові війни на ринку комп'ютерів;
- скорочений життєвий цикл комп'ютерних програм;
- лібералізація світового ринку;
- зростання місткості світового ринку;
- зростання чисельності користувачів системою Internet;
- розвиток електронної торгівлі;
- щораз більша роль дистанційних послуг у споріднених галузях;
- високі культурні й економічні бар'єри окремих національних ринків.

Визначте й обґрунтуйте, який спектр (тип) конкурентних переваг експлуатують комп'ютерні фірми.

Які з наведених факторів конкуренції вказують на значущість: а) технологічних переваг; б) інноваційних переваг; в) глобальних переваг; г) соціокультурних переваг у міжнародному бізнесі виробників комп'ютерів?

Управлінська ситуація 3.1

Американська фірма Gillette протягом тривалого часу була "гордим левом" на світовому ринку приладдя для гоління, доки на ньому не з'явилася вперше англійська фірма Wilkinson Sword, яка створила сучасну безпечну бритву із іржостійкої сталі. Попри безсумнівні переваги конкурента,

фірмі Gillette упродовж майже десятиріччя вдавалося успішно гальмувати обсяги виробництва та вхід до галузі фірми Wilkinson Sword.

Оцініть ситуацію й обґрунтуйте, за рахунок яких факторів конкуренції фірмі Gillette вдавалося ще тривалий час домінувати на ринку приладдя для гоління, попри безсумнівні конкурентні переваги фірми Wilkinson Sword.

Управлінська ситуація 3.2

У 60-ті роки ХХ століття американська фірма Scripto займала відносно вузьку ринкову нішу на ринках збуту канцелярських виробів, випускаючи недорогі й гарної якості автоматичні олівці. Це забезпечувало їй високі прибутки майже до 70-х років, доки французькою фірмою BIC не було створено принципово новий товар-конкурент – кулькову ручку, яка за всіма параметрами переважала автоматичний олівець. Поява кулькових ручок стала для американської фірми катастрофою.

Дайте оцінку й обґрунтуйте, у чому, на вашу думку, полягала крихітність та вразливість стратегії конкурентних переваг, якої дотримувалася фірма Scripto, і що стало головним джерелом їхнього подолання французькою фірмою-конкурентом?

Розрахункове завдання 3.1

За даними табл. 3.3 визначте рівень монополізації та рівень інтенсивності конкуренції на ринку за допомогою індекса Герфіндаля – Гіршмана. Об'єктом дослідження є ринок послуг будівельного дизайну. На ринку представлено 10 фірм, обсяг реалізації яких наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані

Номер фірми	Обсяг реалізації, тис. грн	Номер фірми	Обсяг реалізації, тис. грн
1	5 200	6	2 800
2	300	7	550
3	150	8	2 500
4	3 000	9	1 500
5	700	10	1 000

Тема 4. Концептуальні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

1. Категоріальний апарат і методологічні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
2. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
3. Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
4. Розгляд управлінських та розрахункових завдань.

Практичне завдання 4.1

Підприємство пропонує такі послуги будівельного дизайну в місті:

- 1) дизайн-проекти житлових та нежитлових приміщень;
- 2) інженерне обладнання вентиляції та кондиціонування;
- 3) текстильне декорування приміщень;
- 4) виготовлення меблів на базі власного виробничого комплексу.

Упродовж аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства були визначені його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та прогнозування зовнішнього середовища

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S 1. Різноманітність та якість продукції та послуг	W 1. Проблеми зі збутом послуг та продукції
S 2. Зовнішні інвестиції	W 2. Недостатність виробничих площ
S 3. Професіоналізм та досвід кадрів	W 3. Слабка рекламна політика
Можливості (O)	Погрози (T)
O 1. Кількість населення міста дозволяє знайти свою нішу (сектор) ринку	T 1. Велика конкуренція
O 2. Диференціація продукції та послуг за рівнем добробуту	T 2. Не вся продукція відповідає вимогам споживачів

На основі вихідних даних заповніть табл. 4.2 та 4.3 і визначте стратегічні можливості підприємства. Кількісне оцінювання можливих пар

співвідношення сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз необхідно здійснити за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 4.2

Кількісне оцінювання вихідних даних SWOT-аналізу підприємства

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		S1	S2	S3	W1	W2	W3
Загрози	T1						
	T2						
Можливості	O1						
	O2						

Визначення загальних оцінок за сильними та слабкими сторонами підприємства, його можливості та загрози зовнішнього середовища відображено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Суми оцінок даних SWOT-аналізу підприємства

Сильні сторони	Сума	Слабкі сторони	Сума
S1		W1	
S2		W2	
S3		W3	
Можливості		Загрози	
O1		T1	
O2		T2	

Управлінська ситуація 4.1

Фінська компанія Nokia тривалий час була одним зі світових лідерів телекомунікаційної галузі. У 2003 році компанія забезпечувала приблизно 40 % світових продажів мобільних телефонів. У 2008 році у відповідь на вихід iPhone компанія запропонувала перший смартфон із сенсорним екраном – модель 5 800 Express Music з операційною системою Symbian. Апарат непогано продавався, але вагомим конкурентом для смартфонів

iPhone та телефонів з операційною системою Android стати так і не зміг. Складно уявити, що компанія, яка першою серед конкурентів реалізувала ще в 1999 р. підтримку war-протоколу, що дозволило читати електронну пошту в будь-якому місці, у 2002 р. зробила перший телефон із вмонтованою камерою Nokia 7650, а через рік перший 3G-телефон, не витримувала конкуренції зі смартфонами і проґавила "бум" розкладних телефонів та появу смартфонів із сенсорним дисплеєм.

Намагаючись виграти конкурентну боротьбу, в компанії прийняли рішення відмовитися від власної операційної системи Symbian.

26 жовтня 2011 року відбулася презентація перших телефонів Nokia на базі операційної системи Windows Phone 7 – смартфонів Nokia Lumia 800 і 710. На той час вартість бренду Nokia склала понад 25 млрд дол., зайнявши 14-те місце в рейтингу найдорожчих брендів у 2011 році .

У компанії не було інженерів, які вміли працювати з новими платформами, тому вони з об'єктивних причин не змогли миттєво створити продукт, який на рівних правах зміг би конкурувати з iPhone або смартфонами на Android. Однак із самого початку в компанії було прийнято план з розвитку Windows Phone як пристроїв із високим рівнем оновлень – частіше ніж раз на рік, тобто не так, як звикли споживачі.

У компанії вважали, що велика кількість новинок дасть вибухове зростання продажів і очистить Nokia від старих моделей. Спочатку вирішили випустити пристрої на базі Windows Phone 7, щоб прийти до початку продажів Windows Phone 8 з уже сформованою базою покупців. Спеціально для цього в Nokia виділили безпрецедентний бюджет на рекламу Lumia 800 як флагмана компанії.

Топ-менеджери помилково вирішили, що лояльність користувачів до марки Nokia досить висока, щоб забезпечити великі продажі Lumia 800. Як наслідок – Nokia зробила в 3,5 раза більше апаратів, ніж змогла продати. Для вирішення цієї проблеми було здійснено стрімку зміну цін на Nokia 800/710. Спочатку вона знизилася на 18 %, потім ще на 10 %. Це допомогло розпродати надлишково вироблені смартфони, але призвело до здешевлення бренду, його переорієнтації на більш низький ціновий сегмент.

У 2013 році компанія Microsoft купила підрозділ Nokia, що займався виробництвом мобільних телефонів, причому 90 % акціонерів Nokia схвалили рішення ради директорів.

Поміркуйте, які помилки у процесі управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії Nokia призвели до стрімкого зниження ринкової частки компанії із 29 % у 2010 р. до 3 % у 2013 р. Зазначте, що менеджери компанії "проґавили" під час здійснення моніторингу середовища підприємства й на етапі стратегічного аналізу та стратегічного планування.

Управлінська ситуація 4.2

У розробленні стратегії конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну мету, яка полягала у зростанні дохідності (прибутковості) бізнесу на 20 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності було визначено другорядними.

Оцініть ситуацію і поясніть, чи ви згодні з таким рішенням керівництва підприємства. Чи відповідає обраний критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії підприємства на цьому ринку? Дія яких інших факторів конкуренції на цьому ринку здатна зумовити негативні наслідки такого управлінського рішення?

Управлінська ситуація 4.3

У 50-ті роки ХХ століття швейцарські підприємства займали провідні конкурентні позиції на світовому ринку годинників. Із метою утримання конкурентних технологічних переваг вищим управлінським персоналом цих підприємств було прийнято рішення щодо заборони експорту обладнання для виробництва годинників в інші країни.

Дайте оцінку стратегії підтримання міжнародної конкурентоспроможності, упровадженої швейцарськими топ-менеджерами. Чи є стратегія "консервації" конкурентних переваг ефективною з позиції ситуаційного підходу і, зокрема, технологічних можливостей американських та японських виробників годинників?

Розрахункове завдання 4.1

За даними табл. 4.4 визначте рівень монополізації та рівень інтенсивності конкуренції на ринку за допомогою коефіцієнта Розенблюта. Об'єктом дослідження є ринок послуг будівельного дизайну. На ринку представлено 10 фірм, обсяги реалізації яких наведені в табл. 4.4.

Вихідні дані

Номер фірми	Обсяг реалізації, тис. грн	Номер фірми	Обсяг реалізації, тис. грн
1	5 200	6	2 800
2	300	7	550
3	150	8	2 500
4	3 000	9	1 500
5	700	10	1 000

Змістовий модуль 2

Сучасний стан і стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств

Тема 5. Сучасний стан міжнародної конкурентоспроможності галузей і підприємств промисловості України

1. Трансформаційна неконкурентоспроможність української економіки та її інституційне підґрунтя.
2. Міжнародні конкурентні позиції галузей і підприємств промисловості України: порівняльний аналіз.
3. "Детехнологізація" промислового експорту України: причини і наслідки.
4. Розгляд управлінських та розрахункових завдань.

Практичне завдання 5.1

Підготуйте доповідь щодо розрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності країн, що здійснює Всесвітній економічний форум. Порівняйте значення головних складових цього індексу для України та інших країн світу (за вибором).

Практичне завдання 5.2

Побудуйте конкурентну карту ринку рекламних послуг в окремому місті за звітний період, використовуючи вихідні дані табл. 5.1.

Обсяги реалізації рекламних послуг

Номер підприємства	Обсяги реалізації послуг, тис. грн	
	базовий період	звітний період
1	512 155	367 080
2	311 144	307 648
3	350 200	310 270
4	224 618	225 490
5	142 460	150 050
6	70 050	75 000
7	80 050	95 040
8	65 000	67 055
9	45 000	52 000
10	52 007	45 060

Методичні рекомендації:

Мінімальна та максимальна ринкові частки формують нижню та верхню межі ринкових часток підприємств.

Середньоарифметичну ринкову частку всіх фірм розраховують за формулою 5.1:

$$P_{\text{сер}} = 1 / n, \quad (5.1)$$

де n – кількість підприємств на ринку.

Середню ринкову частку для підприємств, частка яких нижча за середньоринкову, розраховують за формулою 5.2:

$$P_{\text{сер.сл}} = \sum_{i=1}^n P_{i\text{сл}} / n_{\text{сл}}, \quad (5.2)$$

де $P_{i\text{сл}}$ – ринкова частка підприємств, частка яких нижча за середньоринкову;

$n_{\text{сл}}$ – кількість підприємств, частка яких нижча за середньоринкову.

Середню ринкову частку для підприємств, частка яких вища за середньоринкову, розраховують за формулою 5.3:

$$P_{\text{сер.сил}} = \sum_{i=1}^n P_{i\text{сил}} / n_{\text{сил}}, \quad (5.3)$$

де $P_{i\text{сил}}$ – ринкова частка підприємств, частка яких вища за середньоринкову;

$n_{\text{сил}}$ – кількість підприємств, частка яких вища за середньоринкову.

Використовуючи отримані дані, всі підприємства об'єднують у чотири групи, залежно від ринкових часток:

- 1) група лідерів рику;
- 2) група підприємств із сильною конкурентною позицією;
- 3) група фірм із слабкою конкурентною позицією;
- 4) група аутсайдерів ринку.

Аналогічним чином формують групи фірм, залежно від темпів зростання ринкової частки:

- 1) група фірм зі швидким покращенням конкурентної позиції;
- 2) група фірм з покращенням конкурентної позиції;
- 3) група фірм з погіршенням конкурентної позиції;
- 4) група фірм зі швидким погіршенням конкурентної позиції.

Управлінська ситуація 5.1

Нідерланди в 60-ті рр. ХХ століття виявили великі запаси природного газу в Північному морі й почали їхнє активне освоєння. Але чим більше країна видобувала і продавала газу, тим більше зростав реальний обмінний курс голландської валюти і тим більше занепадав експорт інших промислових товарів. Це відбувалося тому, що фактори виробництва перетікали з виробництва промислових товарів у видобуток газу, який вимагав все більше капіталу, технології, робочої сили. У довгостроковій перспективі зазначені процеси призвели до вкрай негативних наслідків – детехнологізації експорту Голландії, зниження її конкурентоспроможності.

Експорт Колумбії у 70-ті рр. ХХ століття майже наполовину забезпечувався кавою (45 % у 1974 р.). Засуха в Бразилії й землетрус у Гватемалі в 1975 р. призвели до того, що попит на колумбійську каву на світовому ринку різко зріс. Виробники в Колумбії відповіли на збільшений попит збільшенням виробництва кави на 76 % у 1974 – 1981 рр., а експортні надходження за той же час зросли на 30 %. Але в результаті реальний обмінний курс колумбійської валюти зріс приблизно на 20 % практично за той же період, що найсильнішим чином вплинуло на конкурентоспроможність виробників інших колумбійських товарів, таких, як будівництво, урядові послуги, текстиль, папір, нафтопродукти, гума. Їхнє виробництво скоротилося на 8 – 10 % за ті ж п'ять років.

Проаналізуйте ситуації та дайте їм пояснення, використовуючи теорему Т. М. Рибчинського, англійського економіста польського походження. Чи наявні ознаки "голландської хвороби" в економіці України? Які можливі шляхи її подолання?

Управлінська ситуація 5.2

Однією з основних проблем АТЗТ "Харківський жировий комбінат", є низька ринкова частка підприємства. Вона не дозволяє забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок дії ефекту масштабу виробництва. Для розроблення нової стратегії маркетингової діяльності керівництво підприємства поставило перед топ-менеджерами завдання: чітко сформулювати мету. Мета повинна відображати, по-перше, ринкову частку, яку підприємство має завоювати на основі реалізації стратегії, і, по-друге, засоби, за допомогою яких поставлену мету має бути досягнуто.

Як би ви на місці топ-менеджерів підприємства сформулювали траєкторну та точкову цілі, досягнення яких сприяло б підвищенню конкурентоспроможності підприємства у наведеній управлінській ситуації за рахунок розширення ринкової частки підприємства та дії ефекту масштабу виробництва?

Управлінська ситуація 5.3

Перед авіаоб'єднанням, яке обслуговує кілька авіаліній, виникла проблема оновлення парку пасажирських літаків. Особливістю цих авіаліній є досить висока частота рейсів, яка надає клієнтам можливість використовувати авіатранспорт у зручний для них час.

Групою топ-менеджерів авіапідприємства було розроблено п'ять альтернативних варіантів вирішення проблеми, один з яких полягав у закупівлі партії із шести іноземних широкофюзеляжних аеробусів замість вітчизняних літаків ТУ-134. Пасажиромісткість аеробусів більш ніж у 2 рази перевищує аналогічний параметр літака ТУ-134, а собівартість перевезення одного пасажирів аеробусом нижча у 1,8 рази.

Оцініть ситуацію й обґрунтуйте раціональність запропонованого групою топ-менеджерів альтернативного варіанту щодо закупівлі шести широкофюзеляжних аеробусів. Які, на вашу думку, інші складові елементи/параметри (крім пасажиромісткості та собівартості перевезень) має містити скринінговий стандарт для прийняття остаточного рішення щодо вибору найбільш раціонального з альтернативних варіантів вирішення проблеми?

Розрахункове завдання 5.1

Оцініть конкурентоспроможність підприємства, що працює на ринку будівничого дизайну методом суми місць. Дані для розрахунку наведено в табл. 5.2.

Вихідні дані

Фактори конкурентоспроможності	Досліджуване підприємство	Головні конкуренти	
		Конкурент № 1	Конкурент №2
Частка ринку, %	40	25	10
Рентабельність послуг, %	25	25	20
Якість послуг	Середня	Висока	Середня
Терміни виконання заказів, дні	20	16	12
Рівень відомості послуг підприємства	Досить відомі	Відомі	Майже не відомі
Витрати на рекламу, тис. грн	54	40	20

Тема 6. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

1. Світовий досвід державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності та його значення для України.
2. Функції та методи державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
3. Етапи формування та розвитку механізму державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств.
4. Розгляд управлінських та розрахункових завдань.

Практичне завдання 6.1

Підготуйте доповіді стосовно світового досвіду регулювання міжнародної конкурентоспроможності на прикладі окремих країн (Японія, Південна Корея, Сінгапур, Польща тощо).

Управлінська ситуація 6.1

Після закриття ринку Росії для експорту з України українські експортери розпочали пошук нових ринків збуту для своєї продукції. Зокрема, українські виробники м'ясо-молочної продукції почали активне освоєння ринків Молдови, Казахстану та ін., у результаті чого стикнулися з низкою проблем.

Як показала практика, перешкодою для зростання обсягу поставок стали не тільки питання якості української продукції або дефіцит коштів на її просування за кордоном, про що давно попереджали аналітики, але й активна протидія з боку місцевих виробників. Вони звинувачують українських

постачальників у відвертому демпінгу, кажучи, що українська продукція є чи не на третину дешевшою за їхню. Галузеві організації із сусідніх країн загрожують українським конкурентам судом у СОТ і антидемпінговими розслідуваннями у Молдові. Вони вимагають, щоб безмитні поставки української продукції були квотовані, а на інші обсяги – введені податки.

Оцініть ситуацію та обґрунтуйте, чи справді мав місце демпінг з боку українських виробників м'ясо-молочної продукції. Чи варто погоджуватись на запропоновані обмеження та чим загрожує антидемпінгове розслідування українським виробникам м'ясо-молочної продукції? Наведіть приклади відомих вам антидемпінгових розслідувань та проаналізуйте їхні наслідки.

Управлінська ситуація 6.2

У розвинених країнах Заходу посилюється занепокоєння щодо швидкого наповнення внутрішніх ринків цих країн стандартизованими товарами із менш розвинених країн, яке пов'язане зі "старінням" галузей та їх переміщенням за кордон. У теоретичному плані питання може бути поставлене так: чи існує ймовірність того, що країни "другого ешелону" в підсумку випереджатимуть сучасних лідерів у всіх галузях? Чи існує гарантія "безпеки" технологічним сферам економіки розвинених країн? Ці занепокоєння підсилюються й прикладами того, що на початку нової історії економічне лідерство було втрачене Голландією, а потім Британією – класичною "майстернею світу".

Які, на вашу думку, головні аргументи у сукупності з аналізом реальності мають бути використані у формулюванні відповідей на ці питання? У чому полягає обмеженість загальної аргументації щодо таких переваг країн "другого ешелону" як більш дешева робоча сила та можливість безкоштовного використання технологій, на які розвинені країни змушені витратити значні ресурси?

Управлінська ситуація 6.3

В СРСР найбільшим і найдорожчим з легкових автомобілів масового виробництва була "Волга", що виготовлялася Горьківським автозаводом. За своїми технічними характеристиками вона була автомобілем середнього класу. Проте, за відсутності більш престижних авто, вона виконувала функції представницького автомобіля.

Про престижність "Волги" свідчить, зокрема, феномен "Чорної волги". Цей колір автівки носив символічний характер, бо був дозволений лише високопоставленим особам.

Відкриття упродовж реформ російського ринку для імпортованих автомобілів докорінно змінило ситуацію. Як заможні приватні особи, так і вищі державні чиновники з метою престижу та комфорту почали використовувати справжні представницькі машини, зокрема німецьких марок.

Оцініть ситуацію та обґрунтуйте, чи справді автомобілі марки "Волга" можна було віднести до сегменту "представницьких автомобілів"? Які важелі державного регулювання на ваш погляд можна було б використати для захисту вітчизняного виробника та чи існувала доцільність такого захисту?

Розрахункове завдання 6.1

За даними табл. 6.1 проаналізуйте динаміку конкурентоспроможності підприємства, використавши метод ефективної конкуренції та зробіть висновки.

Таблиця 6.1

Вихідні дані

Критерії та показники конкурентоспроможності	Коефіцієнти вагомості*	Значення показника	
		Базовий період	Звітний період
1. Ефективність виробничої діяльності	0,15		
1.1. Витрати на одиницю продукції, грн/шт.	0,2	1400	1100
1.2. Рентабельність товару, %	0,5	25	20
1.3. Продуктивність праці, тис. грн/ос.	0,3	7	10
2. Фінансовий стан підприємства	0,29		
2.1. Коефіцієнт автономії	0,4	0,2	0,5
2.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,6	0,1	0,15
3. Ефективність організації збуту та реклами	0,23		
Рентабельність продажів, %	0,6	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами	0,4	0,2	0,1
4. Конкурентоспроможність товару	0,33		
Якість товару (1 – 10 балів, 10 – найкраще)	1	7	7

*Визначено експертним методом.

Тема 7. Макроекономічні передумови підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств

1. Організаційна модель системи державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
2. Розвиток бізнес-середовища як фактор адаптації українських підприємств до глобальної конкуренції.
3. Інвестиційно-інноваційні імперативи підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств.
4. Регіональна складова стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств.
5. Розгляд управлінських та розрахункових завдань.

Практичне завдання 7.1

Завдання: група студентів (2 – 4 особи) має здійснити аналіз стану конкуренції на товарному ринку (за вибором) та підготувати звіт за отриманими результатами. Логічна побудова звіту має відповідати основним етапам аналізу товарних ринків, які наведено в методичних рекомендаціях. Обсяг – 5 – 8 аркушів.

Мета: аналіз ринку здійснюється з метою дослідження стану конкурентного середовища на певному товарному ринку, оцінювання його та використання отриманої інформації для встановлення або закріплення провідного становища на цьому товарному ринку.

Методичні рекомендації:

Проведення аналізу стану конкуренції на товарному ринку складається з таких етапів:

- 1) визначення часового інтервалу дослідження товарного ринку;
- 2) визначення продуктових меж товарного ринку;
- 3) визначення географічних меж товарного ринку;
- 4) визначення складу суб'єктів господарювання, що діють на товарному ринку в ролі продавців і покупців;
- 5) розрахунок обсягу товарного ринку та часток суб'єктів господарювання на ринку;
- 6) визначення рівня концентрації товарного ринку;
- 7) визначення бар'єрів входу/виходу на товарний ринок;
- 8) встановлення провідного становища (за його наявності) суб'єкта (суб'єктів) господарювання.

Під час виконання 5-го етапу аналізу – розрахунок обсягу товарного ринку – можна використовувати такі методи:

метод ланцюгових підстановок;

метод визначення місткості ринку на основі його структурних характеристик;

метод визначення місткості ринку на основі індексу дослідницької панелі;

метод визначення середньорічної місткості ринку на основі даних про інтенсивність споживання товару;

метод визначення місткості ринку на основі сумування первинних, повторних та додаткових продаж й інші актуальні для вирішення цього питання методи та методики.

Як вихідну інформацію під час здійснення аналізу стану конкуренції на товарному ринку можна використовувати такі джерела:

офіційна державна статистика – про економічні, соціальні, демографічні процеси, явища, стан ринку і вплив на нього окремих факторів;

відомча статистика – про стан, розвиток і результати діяльності конкретних міністерств, відомств, підвідомчих підприємств та організацій стосовно поставок, задоволення заявок і замовлень щодо потреб ринку;

дані вибіркового обстеження і опитувань населення або інших покупців (фізичних та юридичних осіб) про ситуацію на ринку – сукупність відповідей респондентів на певне коло питань, зокрема думки покупців про асортимент і якість товарів, оцінювання намірів та мотивів поведінки покупців, їхніх уподобань, побажань і вимог до споживчих якостей товарів та їхньої взаємозамінності, характеристики використання товару;

дані відомчих і незалежних дослідних та інформаційних центрів про стан, структуру та обсяг товарних ринків, участь у товарообігу окремих виробників та покупців;

дані про виробничі плани підприємців – учасників ринку;

інші доступні джерела інформації.

Практичне завдання 7.2

Підготуйте доповідь щодо особливостей розрахунку індексу легкості ведення бізнесу та його складових для України. Порівняйте позиції України та інших держав за складовими зазначеного індексу.

Практичне завдання 7.3

Підготуйте доповідь щодо особливостей розрахунку Індексу економічної свободи та його складових для України. Порівняйте позиції України та інших держав за складовими зазначеного індексу.

Управлінська ситуація 7.1

На початку XXI століття розрив за параметрами надійності між автомобілями таких світових компаній як Honda, Mercedes-Benz, Renault та інших настільки зменшився, що як фактор конкуренції він вже суттєвої ролі не виконував. Можна сказати, що надійність стала стандартним атрибутом сучасного автомобіля. На сьогодні досягнення конкурентного паритету відбувається за іншими параметрами (стиль, дизайн тощо) автомобілів.

Оцініть ситуацію й обґрунтуйте, як досягнення конкурентного паритету в характеристиках автомобілів (надійність, дизайн, стиль та ін.) змінює стратегію конкурентних битв світових автомобільних гігантів. Яким чином він впливає на динаміку конкуренції на внутрішньому ринку автомобілів в Україні?

Управлінська ситуація 7.2

Акціонерне товариство з виробництва легкових автомобілів продає свою продукцію у розвинених зарубіжних країнах під рекламним девізом: "Новий автомобіль – за ціною уживаного". Доведення машин до рівня вимог міжнародних стандартів здійснюється за кордоном.

На вітчизняному ринку це акціонерне товариство є безумовним лідером і проводить жорстку цінову політику. Високі ціни на свою продукцію воно пояснює несприятливою податковою політикою держави: у відпускній заводській ціні залежно від схеми реалізації частка податків, включаючи акциз, становить від 43 до 52 % (на Заході – від 15 % до 18 %). Затяжна серія підвищень цін зробила продукцію автозаводу недоступною для пересічного автоаматора, який став виявляти все більший попит на старі іномарки ("secondhand"), не бажаючи зі своєї кишені компенсувати акціонерному товариству низькі експортні ціни.

Останнім часом уряд різко підвищив податки на автомобілі, ввезені з-за кордону (особливо на дорогі), так, що загальна сума податків, включаючи ПДВ, досягла 80 %. Та, незважаючи на ці протекціоністські заходи, інші вітчизняні заводи знаходяться під загрозою банкрутства. Однак це акціонерне товариство має намір розширювати і оновлювати виробництво в альянсі з відомою закордонною фірмою. Кошти для цього планують

отримати від продажу автомобілів західного партнера, для яких акціонерне товариство збирається здобути від уряду податкові пільги.

Оцініть ситуацію й обґрунтуйте, у чому полягає сутність і наскільки перспективна така політика конкуренції на вітчизняному та зарубіжному ринках? Чи буде сприяти розвитку вітчизняного виробництва політика, що проводиться урядом? Зробіть прогнози щодо перспектив кон'юнктури вітчизняного ринку легкових автомобілів.

Розрахункове завдання 7.1

За допомогою даних, наведених в табл. 7.1, проаналізуйте конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, використовуючи графоаналітичний метод діагностики та зробіть висновки відповідно до отриманих результатів.

Таблиця 7.1

Вихідні дані

Показник	Підприємство-еталон	Досліджуване підприємство	Вага показника*
1. Виробництво, розподіл, збут продукції: обсяг продажу, млн грн	11 000	7 000	0,5
наявний парк обладнання і рівень його використання, бали	4	5	0,2
продуктивність праці, тис. грн	3 000	5 000	0,3
2. Організаційна структура та менеджмент: організаційна структура, бали	5	2	0,3
кількісний і якісний склад працівників, бали	4	4	0,4
організаційна культура, бали	5	1	0,3
3. Маркетинг: частка ринку, %	15	13	0,4
комунікаційні зв'язки, інформація та реклама, бали	4	3	0,6
4. Фінанси: коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,17	0,5
коефіцієнт незалежності	0,65	0,70	0,5

*Визначено експертним методом.

Тема 8. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

1. Сутність і види стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

2. Принципи і методологія формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

3. Управління розробкою і реалізацією стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Практичне завдання 8.1

Залежно від того, які конкурентні переваги використовує підприємство та на який сегмент ринку орієнтована його діяльність, виділяють три типи конкурентних стратегій (за М. Портером):

- лідерство у витратах;
- диференціація;
- фокусування (концентрація).

Дайте характеристику кожній із цих стратегій та заповніть рис. 8.1 і табл. 8.1.

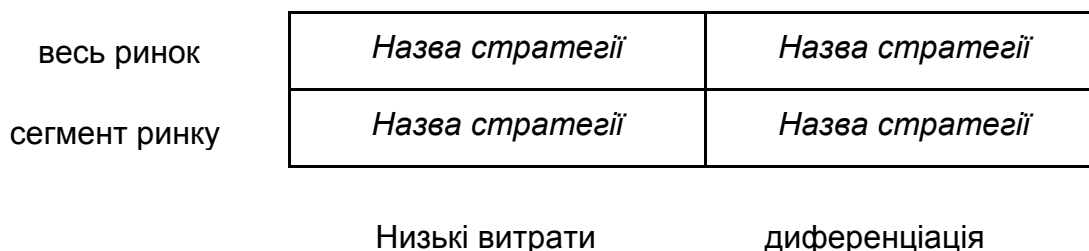


Рис. 8.1. Типи конкурентних стратегій

Таблиця 8.1

Характеристика конкурентних стратегій досягнення конкурентних переваг

Назва стратегії	Стисла характеристика	Умови ефективності	Недоліки

Практичне завдання 8.2

За допомогою даних, наведених у табл. 8.2, визначте, до якого конкурентного статусу або типу конкурентної стратегії за класифікацією М. Портера можна віднести дії перелічених компаній. Визначте головних конкурентів означених компаній на світовому ринку та ключові фактори їхнього конкурентного успіху.

Таблиця 8.2

Вихідні дані

№ п/п	Назва компанії	Характеристика конкурентної поведінки компанії	Стратегія
1	2	3	4
1	Renault-Nissan	Стратегічне франко-японське партнерство в галузі розвитку машинобудування між компаніями: французькою Renault і японською Nissan. Прагне збільшити обсяги виробництва та продажів, але за рахунок акценту на інтенсивність виробництва. Усі об'єднання і придбання автомобілебудівних підприємств і брендів ставили за мету придбати додаткові потужності і завоювати додаткову цільову аудиторію, але водночас, Renault-Nissan ефективно використовує стратегію щодо об'єднання конвеєрів для виробництва декількох брендів на одному заводі	
2	McDonald's	Лідер серед підприємств громадського харчування на світовому ринку, має відому торгову марку і широку мережу ресторанів швидкого харчування	
3	Nestle	Найбільша у світі компанія з виробництва продуктів харчування з річним доходом близько 65 млрд дол., що завоювала ринки всіх континентів і має свої підприємства більше ніж у 60 країнах	
4	Perrelet	З перших днів свого існування Будинок Perrelet привносить в годинникове мистецтво інноваційний дух і будує свою ідентичність на таких цінностях, як творча сміливість і прагнення усунути межі можливого. Творець перших годинників з автоматичним заведенням, що побачили світ близько 250 років, тому Perrelet, як і раніше, зберігає вірність своєму новаторському духу, який втілюється в технічно досконалих годинниках марки	

1	2	3	4
5	Google	Американська транснаціональна публічна корпорація. Компанія експериментує з різними сферами діяльності та сервісами, продовжує задавати тон в онлайн-рекламі, пошуку та інтернет-комунікаціях	
6	Volkswagen AG	Широковідомий у світі концерн з виробництва автомобілів. Компанія постійно розширюється, скуповуючи національні та закордонні марки автомобілів. Використовує однакові платформи для виробництва автомобілів під марками Audi, Seat і Skoda. У цей час концерн використовує всього 4 платформи, у той час як в кінці ХХ століття їх було 16. Разом із тим важливо відзначити, що виробництво має лише тенденцію до зростання	
7	Fort Howard Paper	Один із найбільших виробників паперових виробів у США, частка якого становить близько чверті внутрішнього ринку. Концентрується на вузькому спектрі паперових виробів промислового призначення, уникаючи виробництва споживчих товарів і пов'язаних із ними рекламних битв, а також швидких темпів оновлення продукції	
8	Caterpillar	Один із провідних виробників найбільшої спецтехніки у світі. Щоб вирізнитися серед конкурентів, підкреслює довговічність своїх тракторів, доступність обслуговування і запасних частин і відмінну дилерську мережу	
9	Airbnb	Цього літа Airbnb перевершив за масштабами готельної мережі таких гігантів туристично-рекреаційного ринку як InterContinental Hotels Group і Hilton Worldwide. При цьому у інтернет-сервісу немає жодного власного готелю. Стартап, який допомагає здавати в оренду житло випадковим мандрівникам, за 2015 рік забезпечив понад 15 млн угод з постояльцями у більш ніж 192 країнах світу. На думку джерел, ознайомлених із ситуацією в компанії, розмір виручки за минулий рік склав 250 млн дол.	

Управлінська ситуація 8.1

Великі фірми, які виробляють товари масового споживання, здебільшого застосовують віолентну ("силову") стратегію та стратегію "придушення конкурентів".

Як правило, найбільша фірма лідирує на ринку зі значним відривом від інших. Наприклад, в автомобілебудуванні США лідер перевершує фірму № 2 у 1,5 раза, у нафтовій промисловості – у 1,7, у хімії – у 2, в електроніці – у 4, у виробництві комп'ютерів – у 5 разів. Фірми, що займають провідні позиції, відзначаються підвищеною стабільністю.

Перші великі компанії в промисловості та сфері послуг, що й досі успішно оперують на ринку, виникли понад сто років тому. Це такі фірми, як "Даймлер-Бенц" – піонер світового автомобілебудування, найбільша фірма ФРН; трійця "анілінових королів" кінця XIX – початку XX ст. – німецькі фірми "БАСФ", "Байєр" та "Хехст", американський концерн "Дженерал електрик" – найбільше електротехнічне підприємство світу.

Випадки ж, коли фірму-лідера змогла потіснити менша молодша компанія, трапляються дуже рідко (Приклад: "Дженерал моторз" обігнала "Форд").

Оцініть ситуацію та поясніть, з чим пов'язаний такий феномен стабільного утримання лідерських позицій корпораціями, які були першопрохідцями? Яких заходів, на вашу думку, має вжити компанія-конкурент для того, щоб зрівнятися з лідером галузі?

Управлінська ситуація 8.2

Компанія Wal-Mart – американська компанія-рітейлер, що є найбільшою компанією світу і однією з найвпливовіших у роздрібній торгівлі. Її оборот у 2010 році склав більше 400 мільярдів доларів (408,2), що на 40 % перевершує розмір обороту компанії Exxon Mobil, яка заробляє гроші на більш зрозумілій всім нафті.

Уже більше 25 років Wal-Mart визнають найбільшою мережею роздрібних гіпермаркетів в світі, утримуючи абсолютні лідерські позиції в США та не менш сильні в інших країнах.

Засновник компанії Wal-Mart – Сем Уолтон, все життя вважав, що успіху можна досягти тільки завдяки наполегливості, постійного вдосконалення і доброзичливого ставлення до клієнтів і працівників своєї компанії.

Детальніше ознайомтеся з історією компанії і поясніть, у чому полягає сутність стратегії конкурентної боротьби компанії Wal-Mart та які саме складові стратегії забезпечили їй беззаперечний успіх серед інших гравців ринку?

Управлінська ситуація 8.3

Tandem computers – це унікальна американська компанія, про яку кажуть, що їй вдається процвітати в лігві лева. Будь-який виробник ЕОМ мимовільно змушений рахуватися з електронним колосом IBM. Боротьба з ним закінчилася зруйнуванням десятків, а то й сотень фірм. Для Tandem computers таке конкурентне сусідство теоретично повинно було б бути особливо загрозливим: компанія випускає великі електронні машини (мейнфрейми) і дорогі персональні комп'ютери, тобто діє в тих сегментах ринку, де IBM має особливо велику перевагу.

Визначте, якою з чотирьох основних стратегій конкурентної боротьби дотримується Tandem computers. Яка риса діяльності компанії є визначальною з точки зору вибору стратегії:

- а) те, що вона випускає великі комп'ютери?
- б) те, що вона діє в галузі із сильним науково-технічним прогресом?
- в) те, що вона вузько спеціалізована?

Розрахункове завдання 8.1

Автомобільна фірма стоїть перед необхідністю вибору одного з трьох пропозицій субпостачальників, що постачають комплектувальні вироби – амортизатори. Для зіставлення конкурентних моделей амортизаторів було обрано 5 незалежних параметрів – ціну, вагу, безпеку, естетичний вигляд, надійність. Значення параметрів для всіх трьох моделей наведені в табл. 8.3.

Таблиця 8.3

Параметри конкурентних моделей автомобільних амортизаторів

№ п/п	Показники	Ціна, дол.	Вага, кг	Безпека, бали	Естетичний вигляд, бали	Надійність, бали
1	Межа значень параметра	20,0	10,0	10	10	0,75
2	Коефіцієнт вагомості параметра*	0,25	0,15	0,2	0,1	0,3
3	Модель 1	17,56	9,7	8	4	0,96
4	Модель 2	8,95	6,2	6	8	0,81
5	Модель 3	14,47	6,0	7	7	0,90

*Визначені експертним способом.

Використовуючи дані табл. 8.3, оцініть конкурентоспроможність цих трьох субпостачальників амортизаторів через інтегральну оцінку якості запропонованих ними моделей.

Змістовий модуль 3

Організаційне проектування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Тема 9. Організаційно-методологічні засади формування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

1. Етапи, принципи і системні закономірності формування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
2. Структурно-функціональний синтез системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
3. Інформаційне забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
4. Параметричний синтез системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
5. Розгляд управлінських та розрахункових завдань.

Практичне завдання 9.1

З метою інформаційного забезпечення підприємства можна застосувати конкурентну розвідку – законний спосіб збору і аналізу інформації, що дозволяє зрозуміти можливості, наміри та слабкі сторони бізнес-конкурентів. Підготуйте доповідь щодо типів та методів конкурентної розвідки.

Управлінська ситуація 9.1

Публічне акціонерне товариство "Харківська бісквітна фабрика", найбільший в Україні виробник борошняних кондитерських виробів.

Перша національна кондитерська компанія, яка почала продавати свою продукцію в Європі та Америці. Здійснює зовнішні відвантаження продукції в понад 30 країн, у тому числі на нові ринки, освоєння яких компанія почала після втрати ринку в Російській Федерації і скорочення

поставок до країн СНД. Серед них – ринок Іраку, Китаю, Лівії, Польщі та Туреччини. Частка експорту компанії сягає близько 40 % у загальному обсязі випущеної продукції.

Минулого року, через обмеження на ввезення карамелі в країни Митного союзу, ПАТ "Харківська бісквітна фабрика" намагалися максимально замінити цю групу борошняними кондитерськими виробами.

У 2012 році з ряду позицій ПАТ "Харківська бісквітна фабрика" стала одним із галузевих лідерів за обсягами експортно-імпорتنних операцій. Так, згідно з рейтингом, вона посіла перше місце серед експортерів готових борошняних кондитерських виробів. Крім того, підприємство значиться на четвертому місці як експортер какао і продуктів із нього. У рейтингу "Імпортер року" бісквітна фабрика посіла друге місце за показником ввезення какао-бобів і третє – за закупівлею котлів, машин і різного устаткування. Компанія активно інвестує в розвиток своїх виробничих потужностей.

Оцініть ситуацію й обґрунтуйте особливості механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю ПАТ "Харківська бісквітна фабрика". Визначте та проаналізуйте основні джерела формування конкурентних переваг підприємств-виробників кондитерських виробів. Які саме конкурентні переваги використовує ПАТ "Харківська бісквітна фабрика"?

Розрахункове завдання 9.1

З метою визначення потенційного попиту маркетинговими службами корпорації було встановлено, що 15 % покупців автомобілів замінюють їх через два роки, 20 % – через три роки, 30 % – через чотири роки, 35 % – через п'ять років. За попередні п'ять років первинний попит на автомобілі цієї корпорації наведений у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Первинний попит на автомобілі, тис. шт.

Період аналізу, роки	Рівень первинних продажів		
	1	2	3
1	1 550	2 550	1 550
2	2 050	3 350	3 565
3	3 350	4 050	4 550
4	4 540	5 550	5 550
5	5 550	6 750	6 050

Передбачається, що за рахунок розширення дилерської мережі у країнах Східної Європи обсяг додаткових продажів з другого року, що аналізується, складе 25 %, а з четвертого року – 45 % від обсягу первинного попиту.

Розрахуйте місткість ринку за кожен рік для автомобільної корпорації. Побудуйте динаміку продажів за роками і розробіть прогноз продажів та ємності ринку на три роки вперед.

Методичні рекомендації

Визначення місткості ринку на основі визначення загальної величини первинних, вторинних та додаткових продажів передбачає класифікацію покупців на три групи:

ті, хто вперше купує певну продукцію (первинні продажі);

ті, хто вдруге купує товар на заміну старому (вторинні продажі);

ті, хто купує другий, третій тощо екземпляри товару на додачу першого.

Потенційний загальний обсяг реалізації певного товару можна подати таким чином:

$$CP_i = \sum \text{Прод}_{\text{пер}_i} + \sum \text{Прод}_{\text{втор}_i} + \sum \text{Прод}_{\text{дод}_i} \quad (9.1)$$

де CP – місткість певного ринку;

$\text{Прод}_{\text{пер}}$ – покупці, які вперше купують певну продукцію;

$\text{Прод}_{\text{втор}}$ – покупці, які вдруге купують товар на заміну старому;

$\text{Прод}_{\text{дод}}$ – покупці, які купують другий, третій тощо екземпляри товару на додачу першого.

Розрахункове завдання 9.2

За допомогою індексу Герфендаля – Гіршмана визначте ступінь монополізації ринку за таких умов:

а) на одному регіональному ринку діють п'ять компаній, що продають однотипні товари. Вони мають такі частки на ринку в сукупному річному обсязі продажів:

компанія А – 40 %; компанія Б – 18 %; компанія В – 7 %; компанія Г – 12 %; компанія Д – 23 %;

б) на другому регіональному ринку того ж товару діють як ці, так і інші учасники, з такими частками в обсязі продажів:

компанія А – 27 %; компанія Б – 17 %; компанія В – 13 %; компанія Г – 15 %; компанія Д – 10 %; компанія Е – 8 %; компанія Є – 12 %.

Яким є ступінь монополізації ринку в першому і в другому регіонах? Чи може компанія "А" розглядатися як безумовний ринковий лідер на обох регіональних ринках? У чому полягає відмінність її положення на першому і другому ринках? Які компанії ймовірно можуть відігравати на цих ринках роль претендента на лідерство, а які – роль "нішорів"?

Тема 10. Ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

1. Критерій, показники і методи оцінювання ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
2. Ресурсне забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
3. Оцінювання стану зовнішніх ринків в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
4. Розгляд управлінських та розрахункових завдань.

Практичне завдання 10.1

Оцініть міжнародну конкурентоспроможність підприємства, що працює на швейно-текстильному ринку, на підставі розрахунків економічної ефективності експорту та імпорту продукції. Вихідні дані наведені в табл. 10.1 та 10.2.

Таблица 10.1

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності експорту підприємства

Експортна продукція	Країна-імпортер	Експортна виручка від реалізації, млн дол. США	Виробнича собівартість експортної продукції, млн дол. США	Інші витрати, млн дол. США
1. Пряжа	Японія	16,63	8,31	0,83
2. Бавовна	Китай	7,13	3,56	0,35
3. Тканина	США	9,50	4,75	0,47
4. Програмне забезпечення	США	14,26	3,13	0,42
Підсумок	–	47,52	19,75	2,07

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності імпорту підприємства

Імпортна продукція	Країна-експортер	Витрати, пов'язані з купівлею, доставкою, митним оформленням продукції та ін., млн дол. США	Витрати на придбання вітчизняного аналогу, млн дол. США
1. Поліестер	Південна Корея	0,90	1,19
2. Джинсова тканина	Японія	0,56	0,90
3. Машини та обладнання	Китай	1,32	1,71
4. Запасні частини	Китай	0,33	0,56
Підсумок	–	3,11	4,36

Методичні рекомендації

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності, що залежить від економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, здійснюється за формулою:

$$K_k = \frac{P}{C}, \quad (10.1)$$

де P – обсяг ринкового прибутку, тис. грн (тис. дол. США – для експортної продукції);

C – обсяг витрат на виробництво продукції, тис. грн (тис. дол. США – для експортної продукції).

Управлінська ситуація 10.1 "Конвергенція"

Лише кілька років тому керівники вищої ланки могли ясно бачити наближення конкурентів. Найбільшим ризиком була поява нового суперника, що пропонує кращі або більш дешеві товари та послуги. Від таких загроз можна було захиститися, покращивши або розширивши асортимент пропонованих товарів та послуг або більш ефективно і творчо підходити до роботи на ринку.

Сьогодні конкуренція часто залишається непоміченою до тих пір, поки не стає занадто пізно.

Межі між галузями продовжують розмиватися, коли компанії із одного сектора застосовують свій досвід в інших секторах, об'єднуючи раніше незалежні галузі або навіть іноді змінюючи саму класифікацію галузей. Керівники великих компаній чітко бачать цю зміну. Опитування керівників великих компаній показало, яких саме змін вони чекають від наступної "хвилі" глобальних змін, і конвергенція галузей у цьому списку однозначно затьмарює всі інші тенденції, очікувані учасниками протягом найближчих трьох-п'яти років.

Проаналізуйте та поясніть, які саме фактори (події, явища) вплинули на суттєве нівелювання кордонів між галузями економіки і видами бізнесу за останні роки? Яким чином ці тенденції вплинули на розвиток міжнародної конкурентоспроможності сучасних підприємств? Як змінюються механізми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства відповідно до сучасних тенденцій розвитку конкурентного середовища? Наведіть інші приклади конвергенції в сучасному бізнесі.

Управлінська ситуація 10.2 "Цифрові загарбники"

Конкуренція походить не тільки від нових комбінацій галузей, що існують, вона також ініціюється "цифровими загарбниками", що використовують зовсім інші бізнес-моделі. Як правило, такі компанії за мету обирають ключову частину в ланцюжку створення вартості. Вони обходять поточних ринкових гравців і захоплюють контроль над відносинами з клієнтами, відтісняючи інших постачальників.

Є два типи загарбників: цифрові гіганти і "дрібні гризуни". "Титани на кшталт компаній Alibaba і Tencent проникають на територію, традиційно займану державними банками, такими, як наш", – говорить ІТ-директор гонконгської компанії, яка надає фінансові послуги.

Щоб зашкодити іншим компаніям, цифровим гігантам досить декількох точно нанесених ударів.

Але і "дрібні гризуни" також небезпечні, коли їх багато. Вони маленькі, моторні та кмітливі. До того ж, вони не обтяжені застарілою інфраструктурою. Насправді, у них часто взагалі немає інфраструктури, оскільки вони використовують чужі активи, і їх важко помітити, поки вони не відітнуть у вас "шматок плоті".

Зрозуміло, чому керівники так нервують. Два роки тому вони думали, що нові конкуренти можуть з такою ж вірогідністю прийти зі свого сектору

економіки, як і з будь-якого іншого. Сьогодні їх більше турбують чужинці на їхній території. "Раніше ми вважали своїм конкурентом The Four Seasons, – говорить директор з маркетингу готелю з ОАЕ. – Тепер конкурентами стають такі "підривники", як Airbnb".

Оцініть ситуацію та поясніть, хто такі "цифрові загарбники", і яку головну небезпеку вони несуть. Які саме фактори зовнішнього середовища найбільш істотно впливають на зміну арени конкурентної боротьби? Наведіть приклади інших відомих вам "цифрових загарбників". На яких секторах економіки (видах бізнесу) негативно відбилася їхню діяльність? Чи можна захистити свою компанію від "цифрових загарбників", яким чином можна це зробити?

Розрахункове завдання 10.1

Використовуючи дані, наведені у табл. 10.1, визначте наслідки звільнення від тарифних обмежень торгівлі велосипедами між Україною та іншими країнами-учасницями єдиного економічного простору.

Таблиця 10.1

Вихідні дані

№ п/п	Показники	Обмежена торгівля (з тарифами)	Вільна торгівля (без тарифу)
1	Світова ціна (дол./шт.)	110,0	110,0
2	Рівень тарифу (дол./шт.)	45,0	–
3	Споживання в Україні (млн дол. на рік)	100,0	130,0
4	Виробництво в Україні (млн дол. на рік)	40,0	36,0
5	Імпорт в Україну (млн дол. на рік)	60,0	94,0
6	Внутрішня ціна (дол./шт.)	155,0	110,0

Наслідки створення зони вільної торгівлі визначте на основі розрахунку:

- а) виграшу українських споживачів від скасування тарифу;
- б) втрати українських виробників від скасування тарифу;
- в) втрати державного бюджету України від скасування тарифу;
- г) чистого ефекту від скасування тарифу для України в цілому.

Рекомендована література

Основна

1. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 368 с.
2. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія / Л. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2011. – 400 с.
3. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна ; за ред. проф. І. О. Піддубного. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с.
4. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 328 с.
5. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29. – С. 337.

Додаткова

6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Иванов Ю. Б. Концептуально-методологічні аспекти синтезу системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Иванов, Л. І. Піддубна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 9. – С. 50–53.
8. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
9. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – Вид. 2-ге, без змін. – Київ : КНЕУ, 2009. – 272 с.
10. Піддубна Л. І. Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: концептуально-методологічні аспекти формування / Л. І. Піддубна // Проблеми та сучасна практика ЗЕД в умовах глобалізації та інтеграції : збірник наукових праць ДонДУУ : Серія "Економіка". – Т. VIII, вип. 92. – Донецьк : ДонДУУ, 2007. – С. 24–34.

11. Піддубна Л. І Інформаційне забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Піддубна // ОДЕУ : вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. – № 30. – С. 315–323.

12. Піддубна Л. І. Оцінка привабливості зовнішніх ринків на основі системного підходу та статистичних методів розпізнавання / Л. І. Піддубна, Ю. О. Семікоп // Економіка розвитку. – 2006. – № 4 (40). – С. 11–13.

13. Піддубна Л. І. Управлінські аспекти мобілізації інноваційного ресурсу конкурентоспроможності українських підприємств / Л. І. Піддубна // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. статей. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – № 39. – С. 261–265.

14. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як наукова і навчальна дисципліна / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна // Економіка України. – 2007. – № 12 (553). – С. 17–27.

15. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків : Основа, 1999. – 619 с.

16. Пономаренко В. С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцовский. – Харків : ХГЭУ, 2002. – 252 с.

17. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Международные отношения, 1993. – 896 с.

18. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.

19. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н. А. Савельева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 382 с.

20. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс : навч. посіб. / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова та ін. – 3-тє вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

21. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – Москва : ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

Інформаційні ресурси

22. Всесвітній економічний форум [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org>.

23. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

24. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
25. Исследовательский центр The Heritage Foundation [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.heritage.org/index>.
26. Сайт персональних навчальних систем. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=1368>.
27. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
28. Статистична звітність емітентів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua/db/emitent>.
29. Фінансовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minfin.com.ua>.
30. Центр гуманитарних технологій : інформаційно-аналітичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru>.

Методичне забезпечення

31. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний, Л. І. Піддубна ; за ред. проф. І. О. Піддубного. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с.
32. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / В. С. Пономаренко, А. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 328 с.
33. Робоча програма навчальної дисципліни "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства" для студентів галузей знань 0305 "Економіка та підприємництво", 0306 "Менеджмент і адміністрування" денної форми навчання / укл. Л. І. Піддубна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 72 с.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як складова міжнародного менеджменту.....	4
Тема 1. Вступ до дисципліни "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства".....	4
Тема 2. Теоретичні основи конкурентоспроможності	9
Тема 3. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства	13
Тема 4. Концептуальні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.....	20
Змістовий модуль 2. Сучасний стан і стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств	24
Тема 5. Сучасний стан міжнародної конкурентоспроможності галузей і підприємств промисловості України	24
Тема 6. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства	28
Тема 7. Макроекономічні передумови підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств	31
Тема 8. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства	35
Змістовий модуль 3. Організаційне проектування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.....	40
Тема 9. Організаційно-методологічні засади формування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	40
Тема 10. Ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.....	43
Рекомендована література.....	47

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Практикум
з навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА"
для студентів спеціальності
8.03050301 "Міжнародна економіка"
денної форми навчання

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Піддубна** Людмила Іванівна
Шестакова Олена Андріївна

Відповідальний за видання *С. І. Стахорська*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *О. С. Новицька*

План 2016 р. Поз. № 229 ЕВ. Обсяг 51 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.