

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра міжнародної економіки**

УДК 330.322:338.48

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ

\_\_\_\_\_ Світлана ГУТКЕВИЧ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО  
СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

за освітньо-професійною програмою «Міжнародна економіка»  
зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»  
на тему: «Конкурентоспроможність підприємств харчової  
промисловості»

Виконав

здобувач 4 курсу, групи МЕ 4-6

Скок Юлія Ігорівна

Керівник к.е.н., доц. \_\_\_\_\_

Артамонова Галина Володимирівна

Рецензент

\_\_\_\_\_

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_

Київ – 2022 р

# **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Скок Юлія Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

## 1. Тема роботи

«Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості»

керівник роботи

Артамонова Галина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Тема затверджена наказом по інституту від « 80-кв » від 31.01. 2022

року

2. Строк подання здобувачем освіти роботи 10.06.2022

3. Інформаційна база

нормативно-правові документи, наукові статті, навчальні посібники, монографії, підручники, електронні ресурси.

4. Зміст основних положень роботи

В розділі 1 розкрито основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку

В розділі 2 розкрито напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

5. Дата видачі завдання\_ 01.09.2021

6. Календарний план виконання дипломної роботи

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Підготовка I-го розділу	24.02.2022	
Підготовка II-го розділу	18.04.2022	
Завершення написання роботи	27-29.04.2022	
Передзахист кваліфікаційних робіт	16-17.05.2022	
Здача готової роботи	10.06.2022	

**Здобувач** \_\_\_\_\_

/ \_\_\_\_\_ /

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**Керівник** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи бакалавра на тему:

### «Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості»

Кваліфікаційна робота виконана на 81 сторінку, використано 4 таблиці, 5 рисунків, використано 62 літературних джерела, складається з вступу, двох частин, висновків до кожного розділу, і загальних висновків та списку літератури.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішній ринок, експорт, підвищення ефективності, оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Метою є аналіз основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

Завдання кваліфікаційної роботи:

- визначено поняття “конкурентоспроможність”;
- розкрито особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянуто принципи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначено показники та чинники, які визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства;
- обґрунтовано напрями підвищення якості управління конкурентоспроможністю;
- проведена прогнозна оцінка комплексу заходів щодо управління;
- запропоновано використання досвіду управління підприємством на зовнішньому ринку.

Об’єктом даної роботи є процеси формування конкурентоспроможності харчової промисловості

Предмет кваліфікаційної роботи – конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості

Методи аналізу. монографічний; статистичний методи: табличний, графічний, рядів динаміки, метод порівняння.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	
<b>КОНКУРЕНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ</b>	
<b>РИНКУ .....</b>	
1.1 Поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємств .....	6
1.2 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: рівні і тенденції розвитку .....	13
1.3 Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	23
1.4 Показники та чинники, які визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства .....	33
Висновки до першого розділу .....	36
<b>РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ</b>	
<b>РИНКУ .....</b>	
2.1 Напрями підвищення якості управління конкурентоспроможністю .....	38
2.2 Розробка комплексу заходів щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства .....	50
2.3 Використання зарубіжного досвіду управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств .....	62
ВИСНОВКИ .....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** У сучасних умовах підвищується самостійність підприємств у прийнятті та реалізації управлінських рішень, їх економічна відповідальність за результати господарської діяльності. Вибір загальних стратегій конкуренції для підприємства - це складний найважливіший елемент усієї фінансово - економічної політики підприємства. Актуальність даної роботи у тому, що підприємство не зможе досягти комерційного успіху на ринку, утримати свої позиції та переваги в конкурентному середовищі, якщо не визначить для себе, що становить його конкурентоспроможність і не визначить коло завдань з підвищення конкурентоспроможності.

Наявність певних конкурентних переваг, свідчить про досягнення значних кінцевих результатів у порівнянні з результатами конкурентів. Врахування конкурентних переваг підвищує ефективність вибору стратегії позиціонування товарів і послуг на ринку за рахунок правильного вибору цільових сегментів ринку та орієнтації в них.

Сучасна ринкова ситуація, характеризується постійними змінами зовнішнього середовища, коливаннями споживчого попиту, існуванням великої кількості підприємств різних форм власності, невизначеністю та підвищеними ризиками. Тому для виживання на ринку компанії повинні постійно контролювати та реагувати на всі зміни в конкурентному середовищі, щоб зберегти та зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити ефективне управління конкурентними перевагами.

Світовий розвиток економіки, характеризується глобалізацією ринку, посилення конкуренції, зближенням та відкритістю міжнародного ринку. Пошук джерел конкурентних переваг, що формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів є основа конкурентної стратегії підприємства та формування

міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Протистояння між підприємствами, які функціонують на міжнародному ринку, може привести як до їх розвитку, так і до кризових ситуацій, тому актуальним питанням сьогодні є пошук конкурентної переваги підприємства, що є основою його міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Метою** роботи є аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

- визначенно поняття “конкурентоспроможність”;
- розкрито особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянуто принципи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначено показники та чинники, які визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства;
- обгрунтовано напрями підвищення якості управління конкурентоспроможністю;
- проведена прогностна оцінка комплексу заходів щодо управління;
- запропоновано використання досвіду управління підприємством на зовнішньому ринку.

**Об’єктом** даної роботи є міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

**Предмет** кваліфікаційної роботи- управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

**Методи роботи:** монографічний, статистичний: табличний, графічний, рядів динаміки, порівняльний аналіз та метод абстрактно-логічний.

**Інформаційна база:** нормативно-законодавча база, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статі українських та зарубіжних науковців, дані Держкомстату, Інтернет ресурси.

**Структура кваліфікаційної роботи:** робота виконана на 81 сторінку, використано 4 таблиці, 5 рисунків, використано 62 літературних джерела, складається з вступу, двох частин, висновків до кожного розділу, і загальних висновків та списку літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

### КОНКУРЕНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ

### РИНКУ

#### 1.1 Поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємств

Незважаючи на те, що таке поняття як «конкуренція» сформувалося у стародавні часи, сучасний термін «конкуренція» походить від німецького слова "Konkurrenz". У науковій літературі також вважається, що поняття «конкуренція» походить від латинських слів «concurro/concurrensia», за допомогою яких позначали різні явища (з одного боку злиття та взаємопроникнення, з іншої сторони - зіткнення).

Конкуренція - змагання між товаровиробниками (продавцями) і взагалі будь-яким економічним, ринковим гравцем; конкуренція на товарних ринках за більший дохід, прибуток та інші переваги. Конкуренція є цивілізованою та легалізованою формою боротьби за існування, одним із найефективніших механізмів відбору та коригування в ринковій економіці.

Ринок виконує кілька функцій:

1. Функція регулювання. Підприємець має пропонувати товар, який воліє Споживачі (Суверенітет споживачів). Фактори виробництва, на які впливають ціни, надходять у галузі, які їх найбільше потребують [2, с. 87].

2. Роль мотивації. Для підприємців конкуренція означає як можливість, так і ризик:

- Винагороди у вигляді прибутку (активних санкцій) для підприємств, які пропонують продукцію найвищої якості або виробляють її за меншою вартістю;

- Підприємства, які не реагують на побажання споживачів, або порушують правила конкуренції з конкурентами на ринку, підлягають покаранню у вигляді збитків або вигнання з ринку (негативні санкції).

3. Призначити функції. Конкуренція дозволяє підприємствам і домогосподарствам розподіляти доходи відповідно до їх ефективних внесків. Це відповідає основному результату.

4. Функція контролю. Конкуренція обмежує та контролює економічну силу кожного бізнесу. Конкуренція дає покупцям можливість вибирати з кількох продавців. Чим повніша конкуренція, тим справедливіша ціна. Конкуренція має різні класифікаційні характеристики [10, с.171].

Метод відповідно до відповідності такий:

Нецінова конкуренція – це спосіб конкуренції, заснований на неціновій перевазі над конкурентами, щоб забезпечити вищу якість, вищу надійність, довший термін служби та збереження. Важливу роль у неціновій конкуренції відіграють: дизайн, упаковка, бренд, сервіс, реклама та ін. маркетингові заходи.

Цінова конкуренція ґрунтується на зниженні ціни товару за рахунок оптимізації витрат. Зниження витрат, можливо, ресурсозберігаючих технологій, оптимізації виробничої структури, впровадження сучасного обладнання, глибшої переробки продукції, зниження витрат та ін [9, с.7]. Конкурентоспроможність є універсальним показником, який можна використовувати в багатьох сферах життя. Тим не менш, його суть залишається економічним поняттям, а найбільш правильним є його застосування до економічних об'єктів.

Різноманітність усіх конкуруючих відносин, які виникають у сфері економіки, можна розділити на три рівні відповідно до певної міри умовності:

- мікрорівень (конкретний вид продукції, виробництво, підприємство) - характеристики, що відображають реальну якість і ціну товару;

- мезорівень (галузових, ділових і фірмових об'єднань) - характеристики, що неухильно підвищують ефективність використання наявних у галузі виробничих ресурсів;

- Макрорівень (господарські комплекси, країни, національні об'єднання) - ознаки, що відображають загальний стан економічної системи, збалансованість, інвестиційний клімат. На макроекономічному рівні вона визначає основні умови конкурентоспроможності всієї економічної системи.

Рівень конкурентоспроможності формує перспективи розвитку галузі чи підприємства, охоплюючи групу підприємств. На мікрорівні кінцевою і завершеною формою конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємств, а форма продукції відображається у співвідношенні ціни та якості. Цей коефіцієнт залежить від умов формування перших двох рівнів, від кадрового та ресурсного потенціалу підприємства, від загальних економічних і промислових переваг країни.

В останні роки з'явилося також кластерне поняття конкурентоспроможності. Кластер - це група сусідніх, взаємопов'язаних підприємств та пов'язаних з ними організацій, узгоджено діють на користь створення кінцевої конкурентоспроможної продукції. Тому багаторівневу структуру економічної категорії «конкурентоспроможності» з урахуванням сучасних тенденцій можливо доповнити конкурентоспроможністю кластера. Поряд із багаторівневим характером конкурентоспроможність має цілим рядом інших особливостей [12, с.21].

Конкурентоспроможність - це динамічна категорія ринку, що постійно змінюється. Тому, оскільки якісні характеристики товару не змінюються, його конкурентоспроможність може сильно змінюватися в залежності від ринкової кон'юнктури, поведінки конкурентів, зміни цін, акцій тощо.

Конкуренентоспроможність підприємства гарантують високі показники ефективності виробництва, які залежать від сучасного обладнання, технологій, кваліфікованих робітників, здатності завоювати та утримувати стабільні позиції на ринку протягом тривалого часу.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових методів до стратегічного управління;
- забезпечити єдиний розвиток техніки, технології, економіки та управління;
- застосування сучасних методів досліджень і розробок (об'єктивне планування проекту, теорія рішень тощо);
- розгляд взаємозв'язку між функціями

Рівень конкурентоспроможності формує перспективи розвитку галузі чи підприємства, охоплюючи групу підприємств. На мікрорівні кінцевою і завершеною формою конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємств, а форма продукції відображається у співвідношенні ціни та якості. Цей коефіцієнт залежить від умов формування перших двох рівнів, від кадрового та ресурсного потенціалу підприємства, від загальних економічних і промислових переваг країни.

Розглянути взаємозв'язок між функціями управління будь-яким процесом на різних етапах життєвого циклу об'єкта;

- Формування системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [4].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових методів до стратегічного управління;
- забезпечити єдиний розвиток техніки, технології, економіки та управління;

- застосування сучасних методів досліджень і розробок (об'єктивне планування проекту, теорія рішень тощо);
- розглянути взаємозв'язок між функціями управління будь-яким процесом на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- Формування системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», можна виділити наступні характеристики цього поняття, зображені на рис.1.1



Рис. 1.1 Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело:[21]

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується такими ознаками: порівнянність, просторовість, динамізм, предметність, атрибуція, системність, об'єктивність.

Порівнянність - це коли конкурентоспроможність бізнесу визначається та вивчається шляхом порівняння справжній конкурент, який виробляє подібні продукти або надає послуги та працює на тому ж ринку.

Простір означає, що конкурентоспроможність компанії визначається в межах даного ринку, оскільки за рівних умов компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку, але не на іншому.

Шоу кінетики конкурентоспроможності обмежена в часі, оскільки компанії можуть бути конкурентоспроможними в один період і втратити ці позиції в інший. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємств потребує постійної оцінки їх рівня, моніторингу показників, що їх характеризують, та вивчення джерел їх формування: технології та середовища, виробництва, збуту, маркетингу, професійної кваліфікації, інноваційно-інвестиційної, організаційно-економічної [3, с.51].

Суб'єктивність передбачає присвоєння набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високоякісна продукція; використання сучасних технологічних засобів і прийомів; високий рівень кваліфікації працівників; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції у свідомості споживачі; комплекс маркетингу застосовується при просуванні продукції на ринок; забезпечення підприємств матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, наявність унікальних патентів на винаходи, впровадження передових методів управління тощо.

Атрибутивність, відносяться до ідентифікації унікальних характеристик (унікальність продукції, додаткових послуг, оригінальних технологій виробництва тощо), які становлять конкурентну перевагу фірми.

Системність передбачає вивчення всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів і умов, які формують конкурентоспроможність

фірми, а також їх взаємозв'язків і взаємозалежностей їх компонентів. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів вирішення складних економічних проблем [11].

Об'єктивність показує, що дослідження конкурентоспроможності підприємств має базуватися на достовірній та перевірених інформації, яка правдиво відображає об'єктивну реальність, а висновки - на точному аналізі та розрахунках.

Під зовнішніми чинниками розуміють: сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, державних і міждержавних інституційних структур, інших зовнішніх умов і факторів, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть впливати на функціонування бізнесу [17, с.62].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність фірми здійснюється у загальноприйнятому порядку. Після визначення місії та цілей підприємства проводиться етап діагностики: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; виявлення факторів, що загрожують конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; елементи.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність бізнесу, дає час передбачити та розробити плани дій у непередбачених обставинах і розробити заходи для перетворення загроз у нові прибуткові можливості. PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз допомагає виявити загрози та можливості, з якими стикаються підприємства, виявити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства, і більше використовується для аналізу факторів макросередовища [7, с.94].

Внутрішні фактори - це контрольовані фактори підприємства. До них належать:

1. Діяльність з управління підприємством (організаційно-виробнича структура управління, професійно-кваліфікаційний рівень управлінського персоналу тощо).

2. Система технологічного обладнання. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх більш досконалим обладнанням і технологіями, підвищує конкурентоспроможність підприємств і підвищує внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина та напівфабрикати. Якість сировини, цілісність переробки та кількість відходів істотно впливають на конкурентоспроможність бізнесу.

4. Реалізація, кількість і собівартість реалізованої продукції. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Компанія намагається ефективно продавати, стимулювати зростання продажів і розширювати ринок, продаючи продукцію, яка користується попитом на ринку. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства [6, с.20].

Тому, при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати цілий комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають, або можуть вплинути на його формування.

## **1.2 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: рівні і тенденції розвитку**

Парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства в даний час формується навколо таких питань, як конкуренція за майбутнє, вплив тенденцій

глобалізації та забезпечення успішної діяльності зі стратегічної точки зору відповідно до встановлених цілей, що вимагає формування нового стратегічного мислення в управлінні на макрорівні та мікрорівні. При цьому критеріями оцінки якості управління конкурентоспроможністю підприємства слід враховувати:

- здатність компанії визначати свої загрози в динамічному конкурентному середовищі;
- здатність компанії впроваджувати концепції антикризового управління та протистояти різким (в тому числі кризовим) змінам у ринковому середовищі;
- виявлення зовнішніх можливостей у середовищі, включаючи формування нових потреб (ринків) на основі усталеної інноваційної поведінки;
- здатність отримати вигоду від визначених ринкових можливостей, включаючи здатність переглядати (оптимізувати) портфель діяльності [1, с.42].

Сьогодні серед дослідників немає консенсусу щодо процесу розуміння управління конкурентоспроможністю підприємства.

Зокрема, Р. Е. Мансуров стверджує, що управління конкурентоспроможністю підприємства - це діяльність, призначена для формування багатьох управлінських рішень, має бути спрямована на реагування на можливі зовнішні впливи з метою досягнення лідерства, відповідно до стратегічних цілей. Враховуючи, що прийняття управлінських рішень правильно розглядати як ключовий (визначальний) аспект менеджменту впливу на конкурентоспроможність фірми, необхідно вказати на неадекватність цього визнання, а саме: орієнтація лише на зовнішні впливи, що обмежує реалізацію ресурсів. Підходи до управління конкурентоспроможністю; зосередження на заволодінні лідерськими позиціями, що є лише одним із варіантів того, що може робити бізнес.

О. Є. Кузьмін та Н. І. Горбаль під конкурентоспроможністю підприємства розуміють, ті аспекти загальної функції управління, які визначають політику у сфері створення та реалізації конкуруючих товарів, цілі та відповідальність суб'єкта господарювання в цій сфері через таку реалізацію за допомогою таких засобів, як керування конкурентоспроможність, управління нею та вдосконалення в рамках певної системи конкурентоспроможності. У цьому визначенні “управління конкурентоспроможністю”, прерогатива функціонального підходу дещо спрощує розуміння проблеми та обмежує можливість формування систем управління на основі інновацій.

І. О. Піддубний та А. І. Піддубна, визначають управління конкурентоспроможністю підприємства як напрям управління, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємств як основного суб'єкта економічної діяльності [8, с.92].

Це визначення, більше відповідає сучасним уявленням про пріоритети управління конкурентоспроможністю. Крім того, ці автори розрізняють поняття управління та регулювання конкурентоспроможністю підприємства, стверджуючи, що управління конкурентоспроможністю підприємства є засобом безпосереднього впливу на об'єкт управління, що є імперативним, а регулювання - засобом непрямого впливу, що вимагає останнього діяти відповідно до об'єктивних економічних законів, які реалізуються у формі нормативно-правових актів. У зв'язку з досягненнями світової економічної науки та успішністю чи невдачею власне управлінської діяльності підприємств, необхідно розробити методологію управління конкурентоспроможністю підприємств. Сьогодні традиційні методи управління не можуть гарантувати виживання та успішної діяльності суб'єктів господарювання на ринку.

Таким чином, із 100 найбільших компаній США, які існували на початку 1990-х років, до кінця століття залишилося лише 16. За той же період лише 29 компаній зі списку Fortune 500 зберегли свої позиції, а список оновився на 46% до 169 компаній.

При цьому експерти зазначають, що найважливішими конкурентними перевагами успішного підприємства є ефективні бізнес-процеси, кваліфікований менеджмент, співробітники, атмосфера інновацій та інноваційного розвитку, продуктивна корпоративна культура. Дослідження причин невдач фірм на ринку показало, що наростає криза (втрата) керованості через стратегічне бачення динаміки конкурентного середовища та недоліки позиції підприємства як системи нижчого порядку в ньому.

Динамізм конкурентного середовища викликає швидке знецінення переважної більшості конкурентних переваг, особливо якщо вони очевидні і можуть бути відтворені конкурентами або відтворені на основі так званого «зворотного реінжинірингу».

Аналіз теоретичних основ корпоративної конкурентоспроможності, привів до виявлення очевидних протиріч: з одного боку, прагнення розробити методологію побудови конкурентних стратегій на основі інтелектуального лідерства, а з іншого - розробка механізмів успішної поведінки у яскравому конкурентному середовищі. Експерти зазначають, що організаторські здібності «вбудовуються» в рутину, процеси та корпоративну культуру, а отже, непохитні на ринку, важливіші для успіху в конкурентній боротьбі, ніж володіння будь-яким матеріальним ресурсом (нерухомість, промислові об'єкти, сировина тощо) і нематеріальним (репутація, бренди, патенти тощо) [14, с.80].

Насправді успішні компанії використовують ті самі фактори виробництва, що й їхні конкуренти, але завдяки своїм організаторським здібностям вони

перетворюють ці фактори на високоякісні або недорогі продукти та послуги. Критичні фактори успіху все більше пов'язані зі здатністю генерувати попит (нові ринки), завойовувати й утримувати клієнтів шляхом побудови ефективних відносин та інших потенційних конкурентних переваг на основі розумних технологій [18, с.137].

Таким чином, загалом управління конкурентоспроможністю підприємства - це цілеспрямований вплив на фактори й умови формування конкурентоспроможності підприємства в існуючому конкурентному середовищі.

Кожне підприємство, взаємодіє з елементами певного зовнішнього середовища. Це середовище постійно змінюється, тому компанії повинні постійно враховувати ці зміни. Це відбивається на тому, як здійснюється управління конкурентоспроможністю підприємств. Тому, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно починати з опису конкурентного середовища підприємства. Загальновизнано, що конкурентне середовище бізнесу прямо еквівалентне середовищу маркетингу. Він складається з сукупності суб'єктів і ринкових факторів, які впливають на відносини між виробниками і споживачами товарів.

У той же час конкурентні відносини мають певну особливість, яка визначає багато маркетингових характеристик: обсяг продажів, рівень цін, умови продажу тощо. Специфіка конкурентного середовища, визначає ступінь розвитку ринку і складність ринку. Насправді, відносини між фірмами відображаються у змінах, що відбуваються на ринку через призму, оскільки, конкуренція є основним рушієм ринкового процесу. Специфіка конкурентного середовища, в якій діє підприємство, залежить від виду конкуренції на конкретному ринку. Для визначення характеристик, рекомендується порівняти характеристики чотирьох

найбільш поширених способів конкуренції (досконала, монополія, олігополія, чиста монополія) з основними параметрами ринку.

Пріоритетність маркетингової політики суб'єкта господарювання, може бути використана як додатковий критерій для визначення переважного режиму конкуренції, який буде реалізований на ринку. Для різних режимів змагань усі вони мають свої особливості [2, с. 90].

Досконала конкуренція. Відповідно до цієї конкуренції, ринок має чотири основні характеристики:

- продукція однакова, тому покупцям байдуже, який товар купити. Покупці не хочуть платити вищу ціну конкретному виробнику, ніж конкуренту. Ось чому різниця в ціні - єдине, що спонукає покупців віддавати перевагу конкретним продавцям.

- в умовах досконалої конкуренції, ні покупець, ні продавець не мають можливості впливати на поточну ринкову ціну товару. Рішення будь-якої фірми скоротити (збільшити) випуск товарів не матиме істотного впливу на ціни;

- на абсолютно конкурентному ринку - ресурси повністю мобільні. Немає істотних обмежень, щодо свободи компаній входити на ринок або залишати його. Ресурси можна легко переміщати з одного виду діяльності на інший. Працівники мають можливість переїхати з одного регіону в інший у міру появи нових можливостей для працевлаштування та оплати праці;

- досконала конкуренція характеризується досконалими знаннями та рішеннями, прийнятими в умовах визначеності. Підприємства розуміють функції доходів і витрат, знають ціни на всі ресурси та технічні знання, які можна використовувати для виробництва товарів. При цьому споживачі мають інформацію про ціни всіх виробників (продавців). Поточна ринкова ціна визначається взаємодією ринкової пропозиції та попиту [6, с.29].

Середовище монополістичної конкуренції. Цей тип конкуренції вимагає, щоб корпоративна маркетингова політика вирішувала такі питання:

1. Створити умови для розширення масштабів виробництва з метою досягнення ефекту економії. Спробу можна вважати успішною, якщо компанія здатна досягти:

- технологічних проривів, які значно знизять собівартість продукції;
- підвищити стандартизацію ринкового попиту, шляхом створення нових продуктів, що відповідають різноманітним уподобанням споживачів, та децентралізації виконання індивідуальних замовлень;

- можливості придбання малих компаній для досягнення критичної маси, яка може подолати поріг досягнення масового виробництва;

- торгівля привілейованими та фірмовими товарами на ринках, достатньо великих для досягнення ефекту від масштабу.

2. Уникайте непотрібних витрат. У ситуації, коли цінова конкуренція є жорсткою, а прибуток постійно під загрозою, виробництво, засноване на низьких накладних витратах, використанні низькокваліфікованої робочої сили, жорсткому контролю запасів і суворому дотриманні політики щодо усунення непотрібних витрат, може дозволити компаніям грати в цінові ігри та стати прибутковим.

3. Інтеграція з відсутньою ланкою в технологічному ланцюжку, продукту «дизайн-виробництво-продаж». Пряма інтеграція (напрямо, що доводить товари до кінцевих споживачів), зворотна інтеграція (напрямо, що створює умови для виробництва товарів), і вибіркова інтеграція можуть посилити вплив фірми на користь споживачів.

4. Орієнтуйтеся на конкретний вид товару. Якщо компанія зацікавлена у виробництві широкого асортименту продукції, то стратегія, заснована на спеціалізації для виробництва конкретного сегмента, може бути прибутковою.

5. Спеціалізація індивідуальних замовлень клієнтів. Залежно від виконання окремих замовлень, щодо яких клієнти висловлюють переваги, компанії можуть вирішити спробувати впоратися з гострою монополістичною конкуренцією, пропонуючи виключно обслуговування клієнтів, яке не залежить від ціни, обслуговування клієнтів, яке зацікавлене в додаткових послугах, або інші специфічні умови.

6. Активні дії на регіональному ринку. Підприємству, що працює в умовах монополістичної конкуренції, важко швидко зайняти велику частку ринку. Воно, може досягти цієї мети на місцевому ринку.

Середовище олігополістичної конкуренції. Характеристики олігополістичного ринку, окреслюють багато можливих сфер конкуренції компаній [19, с.126].

Найчастіше реалізуються наступні:

1. Позитивна реакція на зміну цін. При цьому, основним завданням компанії є постійний моніторинг зміни цін конкурентів. Їх необхідно негайно вирівняти, щоб не допустити отримання додаткової частки ринку конкурентами з нижчими цінами.

2. Утворіть таємний альянс. Кілька компаній-конкурентів можуть піти шляхом створення таємного альянсу. Підприємства укладають негласні угоди щодо ціноутворення, розподілу ринку, або просто обмеження конкуренції між вибраною групою фірм. Узгодження однієї і тієї ж ціни дозволяє максимізувати прибуток і уникнути непотрібних витрат на «цінові війни». Для споживачів, результат буде таким же, як якщо б на ринку була чиста монополія.

Однак організувати таємний союз не завжди вдається з ряду причин:

- різниця у витратах фірм-олігополістів велика, що заважає встановленню рівних цін;
- відповідні цінові відповіді підприємств, не причетних до змови;
- Величезні витрати, які перешкоджають входженню в галузь, не даючи новим конкурентам збільшувати пропозицію на ринку;
- Вплив антимонопольного законодавства.

3. Лідерство в ціні. Інструмент, дозволяє корпоративним монополіям координувати свою цінову політику без створення таємних альянсів. У цьому випадку, зміни цін провідних галузевих фірм майже автоматично змінять ціни інших фірм. Як правило, цінові лідери не реагують на невеликі зміни щоденного попиту та порад. Підвищення цін відбудеться, коли підвищення цін на сировину, електроенергію, податки, заробітну плату тощо, призведе до значних змін у виробничих витратах у всій галузі;

4. Активна нецінова конкуренція. Це продиктовано неможливістю досягнення результатів, досягнутих шляхом маніпулювання цінами, оскільки фірми-конкуренти можуть швидко і легко вжити відповідних дій для зниження та підвищення цін. У той же час значна фінансова потужність олігополістичних підприємств, дає їм змогу здійснювати широкомасштабну рекламу та просування товарів на ринку, створюючи, таким чином, на високу ефективність та уникаючи «цінових війн».

Чисте монопольне середовище. Теоретичний розрахунок про те, що чиста монополія, ніколи не стискає конкуренцію і повністю контролює ціни на вироблені товари, на практиці не зовсім точний [20, с.150].

Практика показує, що підприємства-монополісти, змушені конкурувати задля збереження привілейованого положення на ринку та вживати таких заходів:

1. Підняти бар'єри для входу в галузь. Чим вище прибуток монополіста, тим більша небезпека потенційної конкуренції. Там, де перешкоди для входу не є нездоланими, завжди є можливість входу нових компаній. Монополіст, намагається створити умови, наприклад, правові норми, щоб не допустити проникнення в бізнес.

2. Змагатися з інноваціями в суміжних сферах. До таких нововведень, належать: оновлення асортименту товарів, поява нових технологій, скорочення життєвого циклу товарів. Монополіст, повинен бути готовий боротися з інноваціями, які можуть підірвати його ринкові позиції, змушуючи постійно аналізувати можливості покращення якості та покращення продукції, впровадження нових технологій, зниження цін та введення інших заходів для запобігання потенційним діям.

3. Протидія товарам-замінникам. Монополізувати виробництво всіх замінників практично неможливо, тому монополії, змушені вести жорстку конкуренцію за захист унікальності власних товарів і виключного права на їх виробництво.

4. Для монополістів, що працюють на міжнародному ринку, конкуренція з імпортною продукцією неминуча. В умовах вільної торгівлі підприємства, що монополізують товарне виробництво в національному масштабі, не будуть захищені від конкуренції і не зможуть досягти повного контролю над ринком. Імпортні товари завжди є серйозним дестабілізуючим фактором.

Загалом можна виділити шість основних елементів конкурентного середовища бізнесу:

- країна та її політика у сфері регулювання конкуренції;
- вихід підприємств на ринок і посилення конкуренції;
- споживачі продукції, які тиснуть на підприємство;

- постачальники сировини та комплектуючих для промислового ринку;
- виробники-замінники, що займають частину промислового ринку;
- безпосередній виробник (продавець) товару.

Без аналізу цих факторів, які становлять систему конкурентного середовища підприємства, неможливо проводити практичну роботу на ринку [12, с.30].

Таким чином, конкурентне середовище можна оцінити, аналізуючи ключові характеристики перерахованих вище факторів. Вони складаються з багатьох взаємопов'язаних програм.

### **1.3 Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Стан економіки можна розглядати з погляду зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності. При розгляді зовнішньої конкурентоспроможності економіки йдеться про частку від галузей в експорті або, стосовно товарів та послуг, – про здатність продавати товари та послуги на світових ринках, наявності у структурі експорту достатнього кількості товарів та послуг, що забезпечують стійкість платіжного балансу країни.

До властивостей конкурентоспроможності належить необхідність її кількісної оцінки, без чого підтримання рівня конкурентоспроможності, його підвищення має суб'єктивний характер. В цьому зв'язку, конкурентоспроможності властива властивість багатоваріантності (багатоаспектності). Ця категорія належить до оціночних, що передбачає наявність суб'єкта оцінки (хто оцінює), об'єкта оцінки (що оцінюється), цілі (критерію) оцінки конкурентоспроможності. Суб'єктом оцінки

конкурентоспроможності можуть бути органи державної влади, організації, інвестори, покупці тощо [14, с. 81].

Об'єктом оцінки є об'єкти та суб'єкти конкурентоспроможності. Цілями (критеріями) оцінки можуть бути становище на ринку, темпи розвитку, здатність повернення позикових коштів та т. п. До об'єктів традиційно відносять продукцію (роботи, послуги). В ширшому розумінні до об'єктів конкурентоспроможності відносяться: продукція, нормативні акти, науково-методичні документи, проектно-конструкторська документація, технологія, виробництво, персонал, цінні папери, інфраструктури, інформації. Конкурентоспроможність носить відносний характер і виявляється у в результаті зіставлення аналізованого об'єкта (суб'єкта) з конкуруючими з ним об'єктами (суб'єктами). Зіставлення має задовільняти вимогам повноти та конкретності. Виняток становлять поодинокі випадки «абсолютного» характеру конкурентоспроможності. Наприклад, товар, що має унікальні властивості, що не має товарів заміників; підприємство монополіст. Конкурентоспроможність має таку важливу властивість, як конкретність прояву, тобто прив'язаність її до конкретних умов і насамперед до конкретного ринку та певного періоду часу [19, с.125].

Конкурентоспроможності притаманний динамічний характер, вона змінюється з часом, і це залежить, наприклад, від життєвого циклу суб'єкта (об'єкта) конкурентоспроможності, змін у зовнішній та внутрішньому середовищі, а також інших обставин. До найважливіших особливостей конкурентоспроможності слід віднести можливість на неї впливати, керувати нею як із найважливіших параметрів стратегічного розвитку.

Крім того, конкурентоспроможності властива властивість суперечливості, що зумовлює необхідність поєднання інтересів споживача та товаровиробника.

Суб'єкти господарської діяльності України й іноземних суб'єктів господарської Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється за такими принципами:

Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що включає:

- Право суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на добровільне встановлення зовнішньоекономічних зв'язків;
- право суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності здійснювати діяльність у будь-якій формі, прямо не забороненій чинним законодавством України;
- обов'язок дотримуватися встановлених законодавством України процедур при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- Виключні права власності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на всі отримані результати зовнішньоекономічної діяльності [20, с.140].

Принципи юридичної рівності та недискримінації, включаючи:

- усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності незалежно від форми власності, у тому числі держава, рівні перед законом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- заборонити будь-які дії держави, крім передбачених цим Законом, що призводять до обмеження та дискримінації прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, а також форми, місця розташування та інших ознак власності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. зовнішньоекономічна діяльність;
- не допускається обмежувальна діяльність будь-якого з її суб'єктів, крім випадків, передбачених цим Законом;

Принципи верховенства права, включаючи:

- регулювати зовнішньоекономічну діяльність лише відповідно до законодавства України;

- заборона застосування статутів та нормативно-правових актів місцевих органів для будь-якого створення умов для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, умови яких є нижчими за встановлені законодавством України;

Принцип захисту інтересів основного органу зовнішньоекономічної діяльності, тобто України як держави:

Забезпечити рівний захист інтересів усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

- забезпечити рівний захист усім суб'єктам української зовнішньоекономічної діяльності за межами України, відповідно до норм міжнародного права;

- захищати національні інтереси України в межах та поза її межами лише відповідно до законодавства України, умов міжнародних договорів, які вона підписала, та норм міжнародного права;

Принцип еквівалентності в обміні, тобто демпінг не допускається при імпорті та експорті товарів [21, с.42].

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності користуються рівними правами на здійснення будь-яких видів діяльності, прямо не заборонених законодавством України, незалежно від форми власності та інших ознак. Фізичні особи з постійним місцем проживання в Україні мають особливі права, якщо вони зареєстровані як підприємці відповідно до законодавства України. Фізичні особи без постійного місця проживання в Україні користуються особливими правами, якщо вони є суб'єктами господарської діяльності за законодавством країни, в якій вони мають постійне місце проживання або громадянство. Юридична особа має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до своїх статутних документів з дня набуття статусу юридичної особи.

[3, с. 53].

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України є:

- фізичні особи - громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну дієздатність та дієздатність за законодавством України та постійно проживають в Україні;

- юридичні особи, зареєстровані в Україні та розташовані в Україні (усі види компаній, організацій та об'єднань)

- фізичні особи, юридичні особи, об'єднання фізичних та юридичних осіб, які за законодавством України не є юридичними особами, але знаходяться в Україні та цивільне законодавство яких не забороняє господарську діяльність;

- структурний підрозділ суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, який за законодавством України не є юридичною особою (філія, відділення тощо), але розташований в Україні;

- загальні підприємства, в яких беруть участь суб'єкти господарської діяльності України та суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, зареєстровані в Україні та мають постійне місце проживання в Україні;

- інші суб'єкти господарської діяльності, визначені законодавством України.

- Україна бере активну участь у законодавстві України від імені своїх установ, органів місцевого самоврядування та управління, створених ними зовнішньоекономічних організацій, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, а також інших країн, які беруть участь у українській економічній діяльності. [22, с.80].

До видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;

- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та ін., що прямо і виключно не заборонені законами України; надання зазначених вище послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;

- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;

- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;

- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України;

- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів

власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;

- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозиумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібної торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- операції з придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;

- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній платній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;

- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України [11].

Враховуючи, що критерієм пристосування підприємства до ринкових умов є рівень конкурентоспроможності, можна простежити взаємозв'язки між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємствами, товарами, а вже потім визначати фактори, що впливають на кожен із них. Отже, про

конкурентоспроможність національної економіки свідчить наявність конкурентоспроможних виробництв, які, у свою чергу, реалізуються лише через виробничо-господарську діяльність підприємств, які в ній діють. З іншого боку, конкурентоспроможність продукції є лише окремою частиною комплексу цілей підприємства поряд з його можливостями та ринковою активністю.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується функціонуванням усієї системи зовнішніх і внутрішніх факторів, що оточують його функціонування (рис. 1.2)



Рис. 1.2 Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [4]

Джерела екологічних факторів надзвичайно неоднорідні і діляться на три групи:

1) Сектор (включаючи механізм регулювання в галузі, спосіб і рівень конкуренції в галузі, стан попиту тощо);

2) Макроекономіка (включаючи загальну економічну ситуацію, стан і динаміку платоспроможного попиту, механізм економічного регулювання держави, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

3) Світові економічні фактори (у тому числі кон'юнктура світового ринку, міжнародний поділ праці, динаміка обмінного курсу, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від країни походження зовнішні фактори конкурентоспроможності можна згрупувати в такі категорії:

1) Науково-технічні фактори - стан і динаміка науково-технічного прогресу, рівень оснащення і технології, продуктивність і надійність обладнання, гнучкість виробничих процесів тощо;

2) Організаційно-економічні фактори - загальна економіко-галузева картина економічної діяльності на національному, регіональному та галузевому рівнях, методи та механізми регулювання господарської діяльності;

3) Соціальні фактори – відображають стан і динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівні;

4) Фактори навколишнього середовища - характеризують зв'язок між виробничо-господарською діяльністю підприємства та умовами навколишнього середовища;

5) Політичні чинники мають значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств, що найбільш яскраво проявляється при

реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках або в придбанні імпортованих ресурсів. Як видно з наведених характеристик і прикладів, до всіх цих факторних груп, крім політичних, входять як ендогенні, так і екзогенні фактори. І лише один набір політичних факторів явно зовнішній.

Внутрішні фактори – це контрольовані фактори підприємства. До них належать:

1. Діяльність з управління підприємством (організаційно-виробнича структура управління, професійно-кваліфікаційний рівень управлінського персоналу тощо).

2. Система технологічного обладнання. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх більш досконалим обладнанням і технологіями, підвищує конкурентоспроможність підприємств і підвищує внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина та напівфабрикати. Якість сировини, цілісність переробки та кількість відходів істотно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Реалізація, кількість і собівартість реалізованої продукції. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Компанія намагається ефективно продавати, стимулювати зростання продажів і розширювати ринок, продаючи продукцію, яка користується попитом на ринку.

Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Тому при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати цілий комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають або можуть вплинути на його формування.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності фірми включає ряд економічних, правових та інших характеристик, що визначають позицію фірми

на галузевому, регіональному чи глобальному ринку. Цей комплекс може включати характеристики продукції, обумовлені виробничою зоною, а також фактори, що впливають на загальні економічні умови виробництва і збуту.

Рівень конкурентоспроможності компанії є дзеркалом, що відображає сукупні результати практично всіх послуг компанії, а також стан зовнішнього середовища.

#### **1.4 Показники та чинники, які визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства**

Невіддільною від вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства є оцінка його конкурентоспроможності, оскільки лише на основі такої оцінки можна зробити висновки про рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання і, як наслідок, також прийняти принципи управління. Правильна оцінка є відправною точкою для розвитку діяльності, що підвищує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, і водночас критерієм ефективності цієї діяльності. Крім того, оцінка конкурентоспроможності є методологічною основою для аналізу, а отже, і для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що є стратегічно важливою сферою розвитку та діяльності кожного підприємства.

Зокрема, необхідно оцінити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, щоб:

- Формулювання заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- Вибір підрядників для спільної діяльності;
- Розробити плани виходу компанії на нові ринки;

- Здійснення інвестиційної діяльності;
- Запровадити національне економічне регулювання.

Метод оцінки на основі конкурентоспроможності продукції підприємства. Цей набір методів ґрунтується на припущенні, що чим більш конкурентоспроможна фірма, тим більш конкурентоспроможною є вартість її продукту. Для визначення конкурентоспроможності товару використовуються різні методи маркетингу та якості, більшість з яких базуються на співвідношеннях ціна-якість. [17, с.68].

Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції. Суть підходу полягає у оцінці здібностей підприємства із забезпечення конкурентоспроможності. Кожна із сформульованих у ході попереднього аналізу здібностей підприємства щодо досягнення конкурентних переваг оцінюється експертами з погляду наявних ресурсів.

Комплексні способи. Оцінка конкурентоспроможності підприємства у межах подібних методів ведеться виходячи з виділення поточної і потенційної конкурентоспроможності підприємства. Найчастіше поточна конкурентоспроможність визначається виходячи з оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна - за аналогією з методами, заснованими на теорії ефективної конкуренції.

Переважає більшість методів базується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, з акцентом на створення вичерпного переліку. Проте система факторів конкурентоспроможності підприємства є відкритою, і багато елементів системи ще не зрозумілі. Тому кількість факторів конкурентоспроможності практично нескінченна, а отже, яким би великим їх перелік не був, він не буде вичерпним, а

отже, навіть за таким неповним переліком оцінки конкурентоспроможності бізнесу недостатньо.

Ставлячи на чільне місце вичерпний перелік факторів конкурентоспроможності, дослідники потрапляють у безвихідь, оскільки такий перелік неможливий у принципі.

Для оцінки визначених дослідниками факторів конкурентоспроможності, а також для виявлення багатьох інших показників використовуються наближені оцінки, тобто «експертні методи» зі значною суб'єктивністю та обумовленістю. Звичайно, в деяких випадках цього підходу не можна уникнути, але використання цієї оцінки як базового методу призводить до дуже слабкого математичного зв'язку між початковим фактором та оціненим індексом конкурентоспроможності [7, с.120].

Сучасні науково-методичні основи управління конкурентоспроможністю мають бути позиціоновані для визначення механізмів, що дозволяють виявити індивідуальні особливості бізнес-структури, враховуючи які можна сформулювати власну конкурентну перевагу. Конкурентоспроможність має визначати перспективи розвитку, а не констатувати досягнення підприємства в конкурентному середовищі; управління конкурентоспроможністю має бути невіддільне від процесу стратегічного та тактичного управління, що в свою чергу веде до інтеграції цілей цих внутрішніх організаційних процесів, які будуть повністю оцінені витрати, пов'язані зі створенням конкурентної переваги та зниженням витрат. Стратегія. Цю проблему можна вирішити за допомогою структурно-композиційного підходу до управління конкурентоспроможністю, метою якого є обґрунтування вибору та конструювання системи управління конкурентоспроможністю, способів та форм її досягнення.

Одним з найбільш ефективних підходів, що охоплюють максимально великий спектр факторів, які безпосередньо впливають на функціонування того чи іншого суб'єкта господарювання, є системний, згідно з яким система складається з двох складових: зовнішнього оточення та внутрішньої структури.

Системний аналіз - Аналіз, заснований на всебічному вивченні її властивостей з використанням наукових методів для визначення сильних і слабких сторін системи, її можливостей і загроз, формування стратегії розвитку операцій.

Архітектура системи - набір упорядкованих компонентів системи, які поєднують локальні цілі для кращого досягнення основних (глобальних) цілей системи. Кількість компонентів системи та їх з'єднань має бути мінімальною, але достатньою для виконання основного призначення системи.

Метод комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у прийнятті методу комплексної оцінки, який включає два елементи: стандарт, що характеризує задоволення попиту споживачів, і стандарт ефективності виробництва. Перевага цього полягає в тому, що розрахунок простий і результати можна чітко інтерпретувати, основним недоліком є те, що опис підприємства неповний [16].

## **Висновки до першого розділу**

Міжнародна конкурентоспроможність - це здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішніх ринках та досягати ефективної фінансово-економічної, зовнішньоекономічної діяльності та лідерства в конкурентному середовищі.

Міжнародна конкурентоспроможність відображається в конкурентних перевагах компанії в міжнародній конкуренції і має певні основні принципи:

- Конкурентна перевага формується на основі інновацій, вдосконалення та змін;

- Конкурентна перевага формується на кожній складовій системі цінностей.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є частиною загальної діяльності, тому вона взаємопов'язана із загальною діяльністю та спільно сприяє підприємствам; водночас зовнішньоекономічна діяльність має значну особливість, тобто вона знаходиться на іншому міжнародному рівні з іншими країнами разом.

Міжнародні показники та фактори конкурентоспроможності підприємства залежать від зовнішньої кон'юнктури, ситуації та ситуації на світовому ринку, вимог міжнародних інституцій тощо. До них належать такі групи: Загальна економіка – фази світового економічного циклу, Світові товарні ринки, Зовнішньоекономічна політика зарубіжних країн, Глобалізація конкуренції та світові економічні процеси, Розвиток просторового інтеграційного процесу світового господарства, Регіоналізація міжнародної економіки. Співпраця тощо.

Технологія – технологічний протекціонізм, національне технологічне розшарування, скорочення технологічних відкритих ринків, формування «технологічних мереж» тощо Військова політика – зовнішня політика щодо соціально-економічного та політичного переходу України, політичного клімату та розвитку міжнародних відносин.

## РОЗДІЛ 2

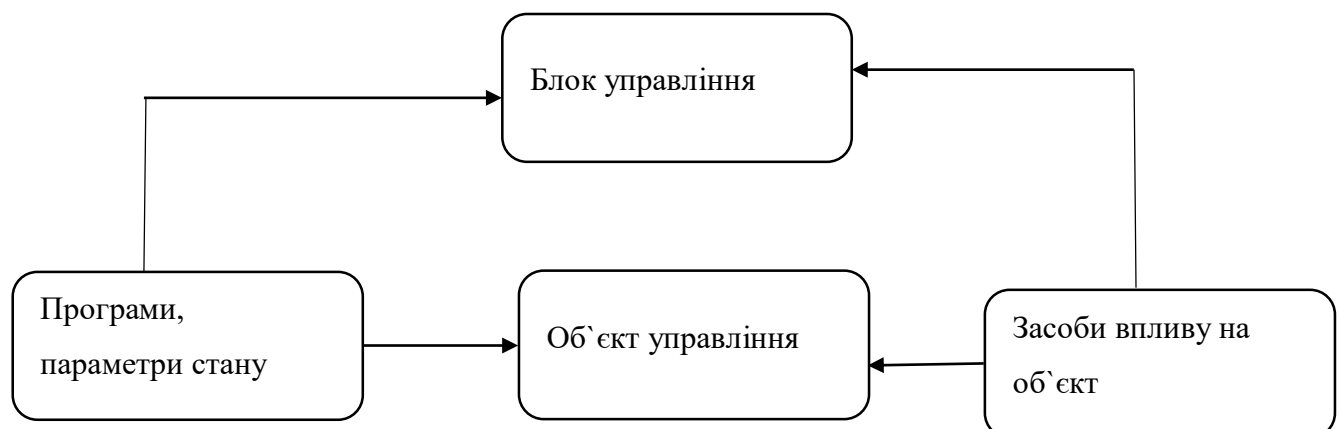
### ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

#### 2.1 Напрями підвищення якості управління конкурентоспроможністю

Один із напрямів підвищення конкурентоспроможності - збільшення кількості реалізованих товарів (послуг чи робіт). Слід зазначити, що само по собі збільшення продажів не принесе бажаного ефекту, оскільки не враховує собівартість підприємства, прибуток та інші важливі показники. При організації виробничого процесу та плануванні кількостей таким чином виникає багато проблем, які необхідно вирішити, найважливішою з яких є визначення обсягу реалізації продукції, що забезпечить беззбитковість виробничої діяльності.

Зростання ефективності виробництва - основа підвищення прибутковості підприємства в умовах конкурентної боротьби - має стати пріоритетною метою внутрішньо корпоративного керування.

Відповідно до загальної теорії керування, механізм керування показаний на рисунку 2.1



## Рис. 2.1 Типова блок-схема механізму управління

Джерело: [24]

У довгостроковому плані головним фактором продуктивності є інноваційні зміни в техніці та організації виробництва, що ведуть зниження його витрат. Для окремої компанії необхідно розрізнати потенційну та реальну, дійсну ефективність виробництва. Якщо рівень потенційної ефективності залежить від зовнішніх умов господарської діяльності (наявності трудових, сировинних, енергетичних ресурсів тощо) і насамперед від загального рівня інноваційного розвитку економічної системи, то реальна продуктивність у компанії визначається насамперед рівнем управління та організації виробництва. Цей показник може зростати не тільки внаслідок зниження витрат виробництва за рахунок організаційних або технічних нововведень: значним резервом реальної ефективності виробництва є поінформованість, поінформованість керівництва компанії щодо нової техніки чи методів організації праці [15, с.60].

Наступний фактор - удосконалення структури, що випускається продукції, постійне її оновлення, оптимізація та диверсифікація структури використовуваних у виробництві ресурсів. Іншим фактором зростання конкурентоспроможності підприємства може виступати концентрація виробництва, економія на ефект масштабу. Але для того, щоб ця можливість була реалізована на практиці, керуючі компанії повинні збільшити інвестиції у інноваційний розвиток, зробити перестановку трудових ресурсів тощо. Іншими словами, концентрація виробництва є лише іншим вираженням впливу інноваційного розвитку на ефективність, та виділити самостійний вплив її як фактора, відокремивши від впливу інновацій, важко.

Вихід на міжнародний ринок відкриває нові можливості для компаній та їх власників. Підприємства, які планують вийти на зовнішній ринок, повинні

спочатку вибрати ринок певної країни чи групи країн, стратегію та спосіб виходу на цей ринок, а також обов'язково врахувати правові та податкові аспекти.

Основними завданнями компанії, що виходить на міжнародний ринок, є реалізація інвестиційних проектів, розробка податкових рішень, механізмів нерезидентів, пошук фінансових консультантів, помічників по операціях з нерухомістю, відкриття банківських рахунків, співпраця з радниками у сфері іпотеки та управління активами.

По-перше, вам потрібно структурувати діяльність вашої компанії, таким чином, щоб ваша бізнес-модель була прибутковою, прозорою, ефективною, безпечною, дозволяла правильно планувати, розподіляти потік коштів по всій структурі та максимально спрощувала управління.

Основними формами доступу на зовнішні ринки є: експорт (прямий і непрямий), спільні підприємства (ліцензування, контрактне виробництво та управління, спільні підприємства) та прямі інвестиції. Кожна наступна форма інтернаціоналізації вимагає від компаній більше зобов'язань і більших ризиків, але також обіцяє більше прибутків. Одним із ключових факторів вибору тієї чи іншої форми виходу на зовнішній ринок є особиста мотивація підприємця та рівень мотивації підприємця. Важливо враховувати той факт, що різні підприємці вносять свій вклад і віддають перевагу різним моделям зростання та темпам зростання.

Враховуючи, що кожен бізнес унікальний, погодьтеся, існують різні причини рішення про інтернаціоналізацію - це залежить від цілі.

Перед вами компанія може мати різні мотиви інтернаціоналізації, проте всі вони спрямовані на підвищення ефективності бізнесу.

Тому, враховуючи мотивацію виходу на зовнішні ринки, результати таких рішень, також можуть бути неоднозначними. Інтернаціоналізація, залежить

також від форми виходу на зовнішні ринки. Проте, все-таки, безперечно, що в сучасному світі, що швидко розвивається, для того, щоб підприємство ефективно працювало діяльності на внутрішньому ринку часто недостатньо.

Важливість зростання продуктивності підвищення конкурентоспроможності підприємств у час глибоко усвідомлена діловими колами всіх країн світу. Так, багато компаній розпочали впровадження та реалізацію програм підвищення продуктивності. Такі програми покликані вирішити такі завдання:

- підвищити продуктивність наявних виробничих ресурсів з допомогою змін у організації виробництва;
- створити необхідні управлінські та організаційні передумови.

Передумови для успішного впровадження у виробництво нової техніки та технології, та забезпечення на цій основі довго тимчасового сталого зростання продуктивності.

Загалом програми підвищення продуктивності та здійснювані в процесі їх впровадження та реалізації заходу щодо вдосконалення управління та організації виробництва являють собою одне з найбільш характерних проявів перебудови сфери управління, що застосовується в розвинених країн у напрямі пристосування її до нових умов комерційної діяльності та конкурентної боротьби, заснованої на широкому використанні інновацій. Інноваційний фактор також зменшує витрати на макрорівні. В сучасних умовах інноваційний розвиток компаній дозволяє формувати таку структуру виробництва, за якої темпи зростання національного доходу в сукупному суспільному продукті перевищували б темпи зростання споживання матеріальних ресурсів. На перше місце в інтенсифікації виробництва зараз виходить скорочення витрат сировини, матеріалів, палива, тобто. Зниження матеріаломісткості продукції, з структури

витрат, що склалася, можна вважати, що зниження витрат минулої праці на один пункт за своїм абсолютним значенням в 5-6 разів перевищує відповідну економію живої праці. При цьому особливо великого значення набуває економія сировини. Витрата сировини, матеріалів, палива значно знижується при впровадженні безвідходної та маловідходної технології. Велике значення має також повне використання вторинних матеріальних ресурсів.

Кожне підприємство, працює у відкритому та конкурентному середовищі. Тому, при наданні конкурентної переваги, необхідно, об'єктивно розглядати не лише внутрішні можливості, а й зовнішні обмеження, які є особливістю можливості випереджати інших економічних агентів, що задовольняють подібні потреби споживачів, забезпечуючи капіталізацію, розширене відтворення та більш ефективне використання матеріальні, людські та фінансові ресурси. Керівництво компанії, яка прагне ефективно брати участь у підприємницькій діяльності, має об'єктивно розуміти побажання та потреби клієнтів та їх платоспроможність, а також надавати товари та послуги, які відповідають потребам.

Отже, існує зв'язок між потребами, задоволенням потреб і життєвим циклом конкурентної переваги підприємства. Водночас, конкурентна перевага є однією з основних характеристик підприємства, як економічної системи на мікрорівні, яка може виконувати свою економічну функцію та формувати стратегічну перспективу розвитку та конкурентну позицію компанії.

Крім того, в сучасних умовах, здатність підприємства забезпечити зростання своєї конкурентної переваги є важливою передумовою розвитку її бізнесу. Адже, формування конкурентних переваг, особливо для місцевих підприємств, надзвичайно ускладнений об'єктивними факторами.

Варто додати, що підприємства повинні орієнтуватися не на один із конкурентних факторів, а на їх поєднання, активно вдосконалювати організацію торгівлі та технічні процеси, формувати розумний асортимент продукції та систему якості обслуговування споживачів. Процес забезпечення конкурентної переваги, слід реалізовувати поетапно і за різними напрямками. По-перше, важливо правильно визначити свої стратегічні цілі та пріоритети.

Стратегічне планування конкурентних переваг, дозволяє визначати управлінські рішення, спрямовані на виявлення необхідних організаційних і структурних змін, мінімізуючи вплив зовнішніх факторів невизначеності та ризику на стратегічний баланс між цілями та конкурентними можливостями. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін конкурентних умов, використовувати перспективи для захоплення нових сегментів ринку та сформувати спільну місію конкурентоспроможності. Як відомо, місія формується відповідно до конкурентних переваг підприємства і визначає його позицію в конкурентному середовищі.

Місія конкурентоспроможності підприємства має враховувати ефективне використання ресурсів та економічного потенціалу для створення та використання конкурентних переваг, а також вплив на соціально-економічний розвиток сфери, в якій він діє, виявлення взаємного задоволення потреб споживачів, налагодження відносин з державними адміністраціями, прямими та непрямими конкурентами [10, с.200].

Часто підприємства намагаються максимізувати охоплення споживчих коштів і розширити товарно-валютні відносини в цільових сегментах. Це підтримує необхідну лояльність споживачів за допомогою таких інструментів, як доступні ціни, розумний асортимент і висока якість товарів і торговельних послуг, модернізація торгових технологій, розвиток персоналу, інтеграція бізнес-

процесів і торгових функцій. На наступному етапі управління конкурентними перевагами, тобто при формуванні методів безпеки, необхідно враховувати умови розвитку споживчого ринку, непривабливого у сфері бізнесу аналізованого підприємства через обмежену платоспроможність, слабкий маркетинг, відсутність кваліфікованих працівників.

Але з іншого боку, зовнішній потенціал так званих суб'єктів господарювання, які реалізують інтереси громадян на цих територіях, надає послуги великого соціального значення. Ще одним перспективним способом усунення недоліків у сфері управління є співпраця як фактор збільшення обсягів бізнесу та залучення обмежених ресурсів [13, с.124].

Порівняно з іншими країнами, Сполучені Штати підтвердили свої позиції як найбільш конкурентоспроможна економіка світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній і вражаючий потенціал для інновацій, заснований на системі провідних університетів і дослідницьких центрів, сприяють високому рівню конкурентоспроможності економіки і бізнесу США.

Однак деякі слабкі місця, особливо пов'язані з макроекономічними дисбалансами, створюють ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країн, а й для світової економіки в цілому. Ці небезпечні моменти останнім часом проявилися в низці наслідків кризи ринку іпотеки [3].

Для України Сполучені Штати є зразком вільної економіки. Щоб не втратити свої лідируючі позиції, Сполучені Штати заохочують розглянути та запровадити такі механізми:

- функціонування великої кількості «мозкових центрів» (науково-дослідних інститутів) на національному рівні або окремих галузевих асоціацій;

- Підвищити якість вищої освіти, особливо шляхом запрошення іноземних викладачів та студентів;

- Запровадити відповідну імміграційну політику щодо кваліфікованої робочої сили, захистити права власності, у тому числі права інтелектуальної власності, підвищити гнучкість ринку праці (наприклад, у США середній працівник змінює місце проживання набагато частіше, ніж в Україні);

- покращення функціонування ринку капіталу; - лібералізація продовольчого ринку; - впровадження системи моніторингу застосування якісних і кількісних показників.

У США також є добре налагоджена система державного регулювання, яка не дозволяє великим корпоративним асоціаціям діяти в Європі чи Японії.

Для керівництва КСП у Сполучених Штатах існує багато спеціалізованих стратегічних планів збільшення КСП ці плани переконують працівників у важливості впровадження програми збільшення КПС продуктів компанії та індивідуальної участі кожного співробітника; визначають додаткову витрати на підвищення рівня продукції КСП, розробку методів і заходів стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції тощо. Важливо відзначити, що в США контроль на рівні друкованих плат здійснюється на різних етапах життєвого циклу продукту не тільки для контролю, а й для аналізу. Цей контроль, відомий як загальний контроль, є формою організації, яка розподіляє права та відповідальність між підрозділами, які беруть участь у забезпеченні КСП.

У Японії картина конкурентоспроможності підприємств зовсім інша. Раніше над компанією існувала пірамідна система контролю. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті правила, подібні до американських. Але японці винайшли новий механізм контролю: контрольний пакет акцій не

передається одній компанії, а ділиться на кілька акцій і обмінюється з іншими компаніями.

Таким чином формується перехресна система власності. Це ускладнює недружні придбання та робить керівництво більш консервативним і обережним. Але стагнація з 1990-х років може призвести до змін у цій системі [4].

Тому КС японських компаній зумовлена наступними характеристиками системи управління РСВ: орієнтація на виробництво продукції вищої якості, ніж в інших країнах, відсутність імпортової сировини та енергоресурсів; інтегрована система управління PCU охоплює всю діяльність підприємства; досягнення в системах менеджменту - США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції та ін.; Збалансувати ефективні дії менеджерів, бізнес-експертів, які впровадили принципи інтегрованого управління друкованими платами були більш успішними, ніж в інших країнах.

Особливістю японської системи керування друкованими платами є те, що вона зосереджена на запобіганні дефектів, а не на виявленні та усуненні.

Характерно, що управління технологією друкованих плат і технологічним процесом перевершує контроль продукції друкованих плат. У системі управління друкованими платами діє принцип «п'яти ні»: на робочому місці не повинно створюватися умов, які призведуть до дефектів, бракована продукція не передається в наступний процес, а попередній процес не приймається, технічні параметри не можуть бути порушені або знижені; помилки не можна повторювати. Роль безпосереднього керівника в якості продукції висока, і кожен співробітник керується принципом, що наступна дія – ваш клієнт. Його керівники обговорюють ці питання з керівниками ліній, керівниками різних професійних груп.

Тому планування друкованих плат поширюється на всі відділи та рівні компанії. Інтенсивність у шведському промисловому секторі є однією з найвищих у світі, що має великий вплив на конкурентоспроможність шведських компаній. Близько 80% витрат на дослідження в шведській промисловості припадає на 20 великих промислових груп. Сьогодні Швеція є одним із світових лідерів у сфері інформаційних технологій (ІТ). Зокрема, швидке зростання підприємств у сферах Інтернету та інформаційних технологій привернуло увагу всього світу. Країна є одним з лідерів ринку мобільного зв'язку та бездротового Інтернету. В результаті Швеція стала важливим тестовим ринком для ІТ-компаній.

Часто можна почути та прочитати про Стокгольм як інтернет-столицю Європи. Крім того, багато з найбільш передових ІТ-компаній та компаній з мобільного зв'язку, такі як Microsoft, Nokia, Intel та IBM, зараз переміщують свої дослідження та розробки в країну. ІТ-чудо у Швеції створюється висококонкурентними компаніями, а саме високим рівнем професіоналізму працівників та давніми традиціями інновацій у обчислювальній техніці та комунікаціях [7]. Податкова політика має значний вплив на управління конкурентоспроможністю шведських компаній.

Швеція встановила досить високі податкові ставки, що сповільнило економічне зростання, зробило шведські товари менш конкурентоспроможними на світових ринках та зменшило приплив інвестицій. У зв'язку з цим вжито кардинальних заходів щодо зниження ставок податку: податку на додану вартість та акцизного податку.

Акціонерні товариства, кооперативи та іноземні компанії є платниками податку на прибуток підприємств. Розмір податку на прибуток становить 28%

ПДВ стягується з продажу товарів і послуг з комерційною метою в Швеції. Стандартна ставка ПДВ становить 25%.

Реформа податкової системи Швеції характеризується ефективною податковою системою, яка разом з іншими ринковими механізмами відіграє позитивну роль у стимулюванні виробництва та інвестицій, сприянні рівним умовам здорової конкуренції між підприємствами, підприємствами та компаніями, реалізації соціально-економічних програм. стабілізувати стан країни, підвищити рівень життя населення та розвиток економіки [8].

Серед факторів, які призвели до швидкого економічного зростання Китаю та підвищення конкурентоспроможності компаній, китайські вчені та політики зокрема назвали такі моменти.

Одним з них є соціалістична економічна система, що використовує термін «соціалізм з китайською специфікою». Економічна система Китаю ґрунтується на державній, колективній, приватній та індивідуальній власності на засоби виробництва, іншими словами, різноманітності при переході кожної країни від капіталізму до соціалізму. Державні активи представлені великими та середніми підприємствами промисловості, транспорту, зв'язку, сільського господарства та фінансових установ. Ці підприємства займають лідируючі позиції за такими показниками, як валова промислова продукція, роздрібна торгівля, кількість зайнятих. Тобто державний сектор лідирує, він має командні висоти в економіці.

По-друге, ефективна економічна політика країни є фактором, який призвів до швидкого розвитку економіки Китаю та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запроваджуючи дворову підрядну систему, пов'язуючи доходи селянського господарства з продукцією, держава зберігала суспільну власність на землю, забезпечувала принципи організації та планування шляхом створення

виробничих бригад. Економічна політика країни щодо промислового розвитку також виявилася ефективною.

Розширюючи економічну самостійність промислових підприємств і даючи їм можливість виникнути в нових формах, держава продовжує суворо контролювати їх діяльність через різноманітну систему економічної відповідальності. Цьому в основному підпорядкована податкова система, що мінімізує можливість ухилення від сплати податків і тим самим забезпечує наявність коштів у державному бюджеті.

Організації та економічні механізми управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн мають свої особливості, переваги та недоліки. У багатьох країнах конкурентоспроможність підприємств є результатом сукупності факторів.

Виходячи з нашого дослідження та визначення сильних і слабких сторін організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн, ми можемо зробити висновок, що найкращим механізмом управління конкурентоспроможністю підприємств є Сполучені Штати, які мають найвищий ВВП на душу населення та високу обсяг прямих іноземних інвестицій. На основі передового зарубіжного досвіду формується комплекс систем організаційно-економічного механізму ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств, що відповідають вимогам сучасного стратегічного менеджменту.

Отже, виявлення можливостей та подальший розвиток форм співпраці з гравцями в конкурентному середовищі, сприятиме виходу на нові ринки, впровадженню нових технологій та збільшенню потенціалу економічної діяльності.

## **2.2 Розробка комплексу заходів щодо управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємства**

Міжнародна конкурентноспроможність підприємства – здатність підприємства створювати та продавати продукцію цінової та нецінової якості, яка є більш привабливою на зовнішніх ринках, ніж аналогічна продукція конкурентів. Реалії сьогодення свідчать про наявність проблем у створенні та забезпеченні подальшого підвищення рівня міжнародної конкурентноспроможності підприємств, які виходять на зовнішні ринки.

Основними проблемами, які перешкоджають успішній реалізації конкурентної переваги, є насамперед технологічна відсталість вітчизняних компаній та несприятливе бізнес-середовище в українській державі. Національні фактори мають значний вплив на поточну модель конкурентноспроможності України: природно-ресурсний потенціал країни сприяє розвитку таких галузей, як чорна металургія та хімічна промисловість, а географічне положення визначає розвиток експорту транспортних послуг. Як наслідок, структура експорту України є надзвичайно нестійкою, переважно зосередженою в галузях, для яких характерна цінова конкуренція. Як наслідок, сировина та напівфабрикати можуть легко втратити свої позиції, зароблені важкою працею на певних ринках, коли конкуренти пропонують кращі умови ціни.

Під управлінням міжнародною конкурентноспроможністю підприємства розуміється вжиття низки заходів, спрямованих на протидію різним впливаючим факторам та подолання негативних наслідків конкуренції з метою досягнення бажаного рівня конкурентноспроможності на міжнародному ринку [1].

Під управлінням міжнародною конкурентноспроможністю підприємства розуміється вжиття низки заходів, спрямованих на протидію різним впливаючим

факторам та подолання негативних наслідків конкуренції з метою досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Формуючи стратегію конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках, керуйте наступними етапами:

- Моніторинг конкурентного середовища на міжнародному ринку. Цей етап передбачає вивчення основних факторів зовнішніх ринків для визначення можливостей і загроз підприємств, інтенсивності конкуренції на зовнішніх ринках, рівня «бар'єрів для входу»;

- Оцінити конкурентоспроможність компанії, її продукції та основних конкурентів на зовнішніх ринках, реалізувати міжнародну стратегію управління конкурентоспроможністю компанії;

- Оцінювати та контролювати виконання встановлених стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

Провести дослідження міжнародної системи управління конкурентоспроможністю українських підприємств вказують на існування в ній протиріччя, яке підриває її дієздатність. Таким протиріччям виступає невідповідність діючої організаційної моделі управління конкурентоспроможністю фундаментальним закономірностям системоутворення.

Дисфункціональність наявної системи управління призводить до таких наслідків: пасивна фіксація старіння системи управління і відсутність механізмів її розвитку; функціональна неузгодженість і незбалансованість керуючої та керованої підсистем управління; слабкий рівень інформаційного забезпечення.

Кожна стратегія виходу компанії на зовнішні ринки має свої переваги та недоліки, які слід розглядати в поєднанні з характеристиками товару. Ми

вважаємо, що експорт - це найпростіший спосіб виходу на зовнішні ринки. Миколаївська область є одним із головних гравців у міжнародних відносинах України через своє стратегічне розташування, потужні виробничі можливості та потужний ресурсний потенціал.

Кожне підприємство на етапі активного розвитку та стабільної ділової діяльності починає розширювати горизонти економічних відносин і прагне вийти на зовнішні ринки.

Вибір ринку та можливість виходу з нього є важливою відмінністю між міжнародним маркетингом і внутрішнім маркетингом. Ось чому управлінські рішення щодо виходу на зовнішні ринки можуть мати як позитивні, так і негативні довгострокові наслідки. Агробізнес Миколаївської області має багато проблем, які знижують економічні вигоди від його експортної діяльності, тому необхідно звернути увагу на шляхи вдосконалення його експортної діяльності, а саме:

- удосконалювати організацію та економічні механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- удосконалити механізм експортної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Пріоритетними напрямками роботи з цього питання мають бути:

- Зменшити витрати на митне оформлення та виключити непотрібні та неефективні операції для експортерів;
- Схема спрощення митних процедур;

Ці стратегії можна ефективно розробити за допомогою різних аналітичних методів. Основною загрозою може бути зростання впливу конкурентів, що проявляється у збільшенні частки ринку. На рівні агробізнесу ми вважаємо необхідним: забезпечити виробництво якісної продукції; створити виробничі

потужності; залучити інтерес покупців за допомогою реклами, виставок, презентацій, переконати у фінансовій стійкості бізнесу та його спроможності виконувати свої обов'язки.

Для організації міжнародних заходів компанії пропонують вибір шляхів виходу на зовнішні ринки залежно від мети бізнесу, масштабу заходу та наміру контролювати продажі. Необхідно також враховувати потенційні збути, витрати та інвестиції в організацію транспортування вантажів, наявність підготовленого персоналу (продавців), кон'юнктуру ринку, умови, пов'язані з продуктом та умовами, пов'язаними з бізнесом тощо.

Загалом, форму виходу на зовнішні ринки можна вибрати за такими критеріями: - форма потоків капіталу;

- рівень вартості виходу на зовнішні ринки;- ступінь привабливості інвестицій;

- контроль ринку;

- рівень ризику;

- можливість виходу з ринку.

Підприємства виходять на зовнішні ринки у таких формах: експорт, спільне підприємство, прямі іноземні інвестиції. Кожна компанія чи бізнес обирає найбільш прибуткову форму виходу на міжнародні ринки, оскільки кожна форма вимагає більшої відданості та більшого ризику та більшого ризику. Шляхи доступу до зовнішніх ринків див. на рис 2.2 [6, с. 238–239].

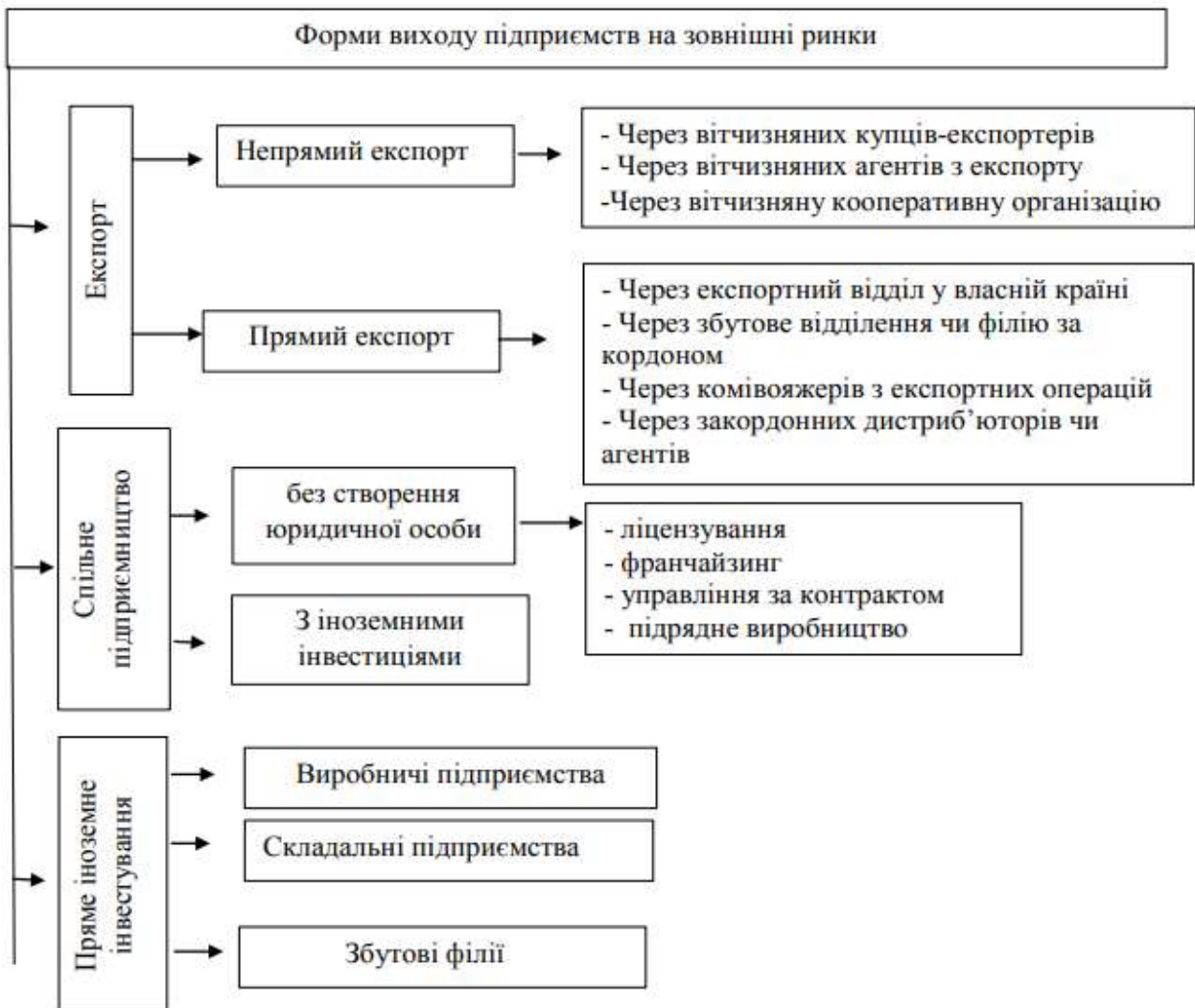


Рис. 2.2 Форми виходу підприємств на світові ринки

Джерело: [6, с. 238–239]

Тому, основним завданням виходу компаній на зовнішні ринки є максимізація прибутку за рахунок збільшення збуту товарів і послуг на зовнішніх ринках і забезпечення довгострокового успішного збуту, тим самим досягаючи економічного зростання. Після того, як компанія вирішила продати продукт в країні, вона повинна вибрати стратегію для виходу на вибраний ринок.

Експорт є одним із найпростіших і оптимальних варіантів для компаній Миколаївської області для експорту на зовнішні ринки в сучасних умовах.

Слід визначити заходи стосовно покращення конкурентоспроможності українських підприємств та системи управління, які можна розділити на дві Групи: Внутрішні та Зовнішні.

Внутрішні заходи компанії необхідно розробляти та впроваджувати самостійно, використовуючи лише власні ресурси. Це можуть бути: достатнє фінансування для досліджень, модернізації та заміни зношеного обладнання, впровадження заходів, необхідних для системи якості «ISO 2001», розробка механізмів швидкого реагування на будь-які скарги клієнтів, активна політика збуту в розвинених і розвивених країнах. [14, с. 86].

Зовнішні заходи були б неможливими без допомоги урядів чи міжнародних організацій. Вони пов'язані з діями українського уряду в міжнародних відносинах та внутрішньоекономічних відносинах. Внутрішня діяльність українського уряду має забезпечувати дотримання вимог Податкового кодексу України, захистити вітчизняних виробників у антидемпінгових розслідуваннях, підтримувати стабільність курсу національної валюти, покращувати бізнес-середовище в країні, відповідати міжнародним економічним стандартам та створювати [13, с.125].

Для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємствам слід проводити розрахунки конкурентоспроможності продукції за попередні періоди, планувати значення інтегрального показника на майбутній період [13, с.126].

Аналіз форм виходу підприємств на зовнішні ринки показує, що кожна з них має як переваги, так і недоліки (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

## Переваги та недоліки пріоритетних форм освоєння зовнішніх ринків

Форма	Переваги	Недоліки
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структури;</li> <li>– необхідність мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;</li> <li>– наявність мінімального ризику при вході на ринок та легкість виходу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ізолюваність виробника від ринку споживача та доступу до інформації про реакцію споживача на товар;</li> <li>– залежність експортера від посередника;</li> <li>– недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера;</li> <li>– відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку</li> </ul>
Спільне підприємство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– це реальний спосіб доступу на ринки країн, в яких заборонена або обмежена діяльність іноземних фірм без участі місцевого партнера;</li> <li>– об'єднання капіталів;</li> <li>– синергетичний ефект;</li> <li>– можливості отримати певні пільги, переваги місцевого партнера;</li> <li>– можливості швидкої адаптації місцевого середовища за допомогою місцевого партнера;</li> <li>– мінімізація ризиків за умов мінливої політичної та економічної ситуації в різних країнах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поєднання двох і більше корпоративних культур не завжди дає можливість подолати суперечності;</li> <li>– існує ризик набуття нового конкурента</li> </ul>
Пряме іноземне інвестування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економія за рахунок витрат на виробництво та доставку;</li> <li>– збільшення обсягу реалізації, якщо встановлена імпортна квота або обмежені виробничі потужності вдома;</li> <li>– маркетингові переваги (адаптація товару, контроль над розподілом, гнучке просування, цінові маневри, післяпродажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж компанії)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення витрат на маркетинг;</li> <li>– вищий ризик утрат унаслідок високих ресурсних вкладень;</li> <li>– необхідність стратегічного планування;</li> <li>– тривалий період окупності;</li> <li>– складність реінвестування у разі провалу або зміни стратегії</li> </ul>

Джерело: [34]

Отже, кожна форма виходу компанії на зовнішній ринок має недоліки та безумовні переваги, які необхідно розглядати в контексті характеристик продукту, який компанія/бізнес прагне продавати за кордон, тому, на нашу думку, рекомендує:

- ринкові можливості (близькість до споживачів, здатність швидко реагувати на зміни попиту, контролювати тенденції попиту та пропозиції);
  - гнучкість (здатність швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища);
  - потреби в ресурсах (для організації та здійснення діяльності необхідний певний обсяг фінансових, матеріальних і людських ресурсів);
  - характер ризику (загроза непередбаченої втрати очікуваного прибутку, доходу чи майна, коштів через несподівані зміни умов господарської діяльності інших осіб);
  - можливості застосування міжнародного маркетингу (застосування концепцій міжнародного маркетингу в організації корпоративних заходів)
- (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика форм виходу підприємств на зовнішні ринки

Критерії, якими керуються фірми під час вибору форм освоєння ринків збуту	Форми виходу підприємств на зовнішні ринки		
	Експорт	Спільне підприємництво	Пряме володіння
Можливості ринку	низький	середня	високий
Гнучкість	середня	висока	низька
Ресурсні вимоги	низькі	середні	високі
Ступінь ризику	низький	середній	високий
Використання концепції міжнародного маркетингу	низька	середня	висока

Джерело: [12]

Таблиця аналізу даних. 2.3 Вкажіть форму експортної діяльності, обрану підприємством у зовнішньоекономічній діяльності: пряму чи непряму.

Вибір форми зазвичай залежить від життєвого циклу бізнесу. Ті компанії, які тільки починають експортувати, обирають непрямий, посередницький

експорт. Це пов'язано з низьким ризиком потреби в ресурсах і ризиком непередбаченої втрати очікуваного прибутку. У формі прямого експорту ризик попиту на ресурси високий, а бізнес-середовище постійно змінюється, і його неможливо швидко та повністю адаптувати.

Однак, коли підприємець або менеджер обирає певний тип спільного підприємства, ризик непередбаченої втрати очікуваного прибутку є помірним. Аналіз міжнародної форми бізнесу показує, що обрана форма виходу бізнесу на світовий ринок багаторазово збільшує прибуток компанії, а термін окупності також залежить від обраного виду. Пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств, передбачає розробку планових документів, що виділяють напрями та конкретні заходи з урахуванням внутрішнього конкурентного потенціалу та бар'єрів для адаптації до конкурентного середовища. Для бізнесу важливо розробляти ППКП поетапно, щоб досягти запланованого ефекту.

Тому на практиці збільшилася кількість етапів планування підвищення конкурентоспроможності, їх зміст і послідовність зазвичай такі:

- визначення пріоритетних цілей, діагностика ресурсних та часових обмежень;
- розроблення стратегій реалізації програми, плану дій та визначення етапів програми;
- створення організаційної структури програми, встановлення методів та інструментів відбору для вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, пов'язаних з виконанням програми, оцінка ефективності рекомендованих дій.

На першому етапі, закладається концептуальна основа процесу розробки та впровадження ППКП. Ці цілі повинні бути не тільки конкретними,

вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, орієнтованими на час і сформульованими у письмовій формі, але й повинні враховувати вирішальний вплив факторів конкурентного середовища на бізнес, як орієнтир для визначення форми та методу змагання тощо. На другому етапі, паралельно зі специфікацією цілі, діагностуються ресурсні та часові обмеження для досягнення цілі. Далі, необхідно розробити стратегію реалізації плану (Фаза 3), яка включає низку взаємопов'язаних дій для досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності, визначених на попередніх етапах [19, с.127].

Під час процесу формулювання, керівництво компанії:

- у чіткій і зрозумілій формі визначає концепцію підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- пояснює важливість організаційного вдосконалення, оцінює існуючий оперативний стан та його причини;
- розроблює моделі вищих досягнень;
- розробляти політику та плани по вдосконаленню.

Стратегія компанії, загальні цілі та завдання, повинні бути доповнені детальним планом по підвищенню конкурентоспроможності (етап 4).

У планах підвищення конкурентоспроможності бізнесу, слід враховувати такі види відповідальності керівництва:

- підтримка інновацій, заохочення підприємством нових ідей;
- впровадження інноваційної системи консультацій, щодо конкретних проблем та заохочувати їх;
- формування постійних або тимчасових проблемних, або навчальних груп, а при необхідності - багатоцільових груп - для комплексного дослідження та вирішення проблем;
- визначення напрямків досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі процес прийняття рішень поступово розкладається, тобто етапи процесу чітко розмежовуються.

Важливе місце в реалізації програми займає контроль, який включає не тільки перевірку досягнення цілей і визначення причин нестабільної роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції завдань для запобігання шкоди.

План контролю конкурентоспроможності включає:

- моніторинг (система контролює всі процеси реалізації проекту або проекту);

- Виявити відхилення від запланованих показників за допомогою ряду критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, кошторисних потребах у трудових і матеріальних витратах тощо;

- спрогнозувати наслідки ситуації;

- Обґрунтування необхідності коригувальних дій.

Створити організаційну структуру шоу (фаза 5), що дозволяє як загальний централізований контроль за формулюванням і виконанням програми, так і оперативне управління роботою виконавців і своєчасне коригування їх діяльності на різних етапах. Структура та зміст програми дослідження розпочалася після розпорядження керівником підприємства створити робочі групи та координаційні комітети - основні елементи організаційної структури програми для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Організаційна структура програм (проектів) по підвищенню конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структури [21, с.60].

Структурування ППКП - це дерево компонентів, орієнтованих на продукт (пристрої, робочі місця, послуги, інформація), а також організація зв'язків і відносин між елементами програми. Для досягнення поставлених раніше в плані

цілей їх розбивають на елементи (підпорядковані цілі). Для кожної з цих цілей встановлені терміни отримання кінцевих результатів.

Встановлення методології та вибір інструментів вимірювання досягнутих результатів (етап 6), передбачає вибір відповідних інструментів для оцінки рівня виконання цілей, визначених у плані. Ці методи та показники, повинні надавати всеосяжне та чітке уявлення про успіх проекту, що вимагає невеликих зусиль для збору необроблених даних.

Оскільки, основною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, важливими серед цих методів є показники та методи оцінки конкурентоспроможності компаній та їх продукції. Важливими етапами процесу розробки ППКП є визначення витрат, пов'язаних із виконанням плану, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (етап 7 та 8).

Витрати, пов'язані з впровадженням ППКП, визначаються на основі прогнозів в основних потребах у ресурсів. Реалізація програми має підтримуватися набором систематично пов'язаних програм відповідного типу, кожна з яких потребує виділення певної кількості ресурсів різного типу (час, матеріали, розвідка тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, рекомендується визначити мінімальний обсяг ресурсів, необхідних для успішного виконання програми [16, с.238].

Тому системний підхід до розробки ППКП базується на таких принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність, раціональність розподілу та мінімальна адекватність.

Максимально можлива ефективність використання, що забезпечує оцінку ефективності використання ресурсів, наданих для виконання плану.

Рациональність розподілу пов'язана з порядком важливості пріоритетних цілей. Для досягнення першочергових цілей спочатку необхідно виділити відповідні ресурси.

мінімальний коефіцієнт адекватності надання ресурсів для мінімізації витрат компанії на проект при забезпеченні успішної реалізації проекту.

Оцінка очікуваної ефективності (етап 8), повинна базуватися на цільовому підході, на основі набору цілей, визначених на першому етапі.

За результатами цієї оцінки можна прийняти наступні рішення:

- актуальність удосконалення або коригування компонентів програми;
- перспективні підходи до необхідності поглибленого аналізу резервів і вирішення корпоративних проблем;

- легкість перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між зацікавленими підрозділами та особами тощо [12, с.25].

Отже, для вирішення проблеми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств слід розглянути основні фактори, які певним чином впливають на діяльність підприємств на міжнародній арені. Тобто необхідно вчасно вирішувати основні проблеми, пов'язані з оновленням виробництва продукції, та постійно контролювати ринок.

### **2.3 Використання зарубіжного досвіду управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств**

Своєрідним аспектом виходу компаній на зовнішні ринки є прямі інвестиції або трансферт капіталу. Підприємства можуть здійснювати прямі інвестиції самостійно або спільно з суб'єктами господарювання країни-імпортера капіталу.

В останньому випадку йдеться про створення спільного підприємства (Joint Venture). При самостійному інвестуванні закордонного капіталу компанія бере на себе повну відповідальність підприємства.

Спільне підприємство - підприємство, засноване на спільному капіталі суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, зі спільним управлінням та спільним розподілом результатів і ризиків. Існують дві основні форми переказу капіталу за кордон, коли береться на себе більшість ризиків: складальне виробництво та повномасштабне виробництво продукту. Відмінності між ними в основному пов'язані з кількістю етапів виробництва, які очікуються за межами їхньої країни. Складальне виробництво в зарубіжних філіях характеризується переміщенням капіталу, засобів виробництва, кадрів і технологій до країни перебування з метою створення та функціонування цінних виробництв для встановлення кінцевих виробів із окремих вузлів і деталей [18, с.230].

Вихід на зовнішній ринок зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Як показує досвід, систематичне і поступове набуття досвіду зовнішньоекономічної діяльності є найкращим, а в багатьох випадках і єдиним шляхом до стабільного успіху. Тому велике значення має вивчення теоретичного шляху виходу підприємств на зовнішні ринки в сучасних ринкових умовах [1]. Окрім цього, дослідження кон'юнктури ринку базується на аналізі привабливості цільових ринків. Сутність цього полягає у виділенні основних ознак привабливості (для успішного розвитку та діяльності підприємства) зарубіжних ринків: ринок цікавої нам галузі знаходиться на стадії впровадження/зростання, відсутність вітчизняних виробників на ринку, слабка конкуренція, наявність вільної ніші тощо [7]. Розглянемо деякі складові процесу вибору цільових ринків.

Процес відбору має здійснюватися таким чином, щоб вибір країни та стратегічне планування виходу на її ринок були одночасними та скоординованими. Тому, замість розробки ряду окремих етапів, мова йде більше про створення концепції інтегрованого системного процесу вибору національних ринків та визначення стратегій виходу на ці ринки [2]. Цей процес повинен включати наступні етапи:

- 1) Формують головну мету розвитку підприємства;
- 2) Розробити портфельну стратегію;
- 3) Розробити стратегію географічного розширення ринку;
- 4) Визначити стратегії конкурентної поведінки;
- 5) Визначення стратегії охоплення ринку;
- 6) Розробити стратегію позиціонування;

З погляду економічної доцільності багатоступінчастого процесу вибору регіональних ринків, який пропонується, він повинен бути структурований таким чином, щоб уже на першому етапі на основі попередньої інформації можна було відкинути неефективні ринки. З кожним наступним етапом потреба в інформації і витрати на її придбання збільшуються, а кількість країн, що залишилися до розгляду, зменшується. Головні стратегічні напрями розвитку підприємства можуть бути дотримані, наприклад, шляхом включення в процес відповідних стратегічно значимих критеріїв. Наявний досвід керівництва і його знання специфіки даної галузі можна використовувати, по-перше, при виборі критеріїв і субкритеріїв відбору, а по-друге, у процесі обговорення й аналізу окремих етапів [3]. Розглянемо детальніше етапи відбору зарубіжних країн та безпосередні критерії їх відбору (рис.2.3)

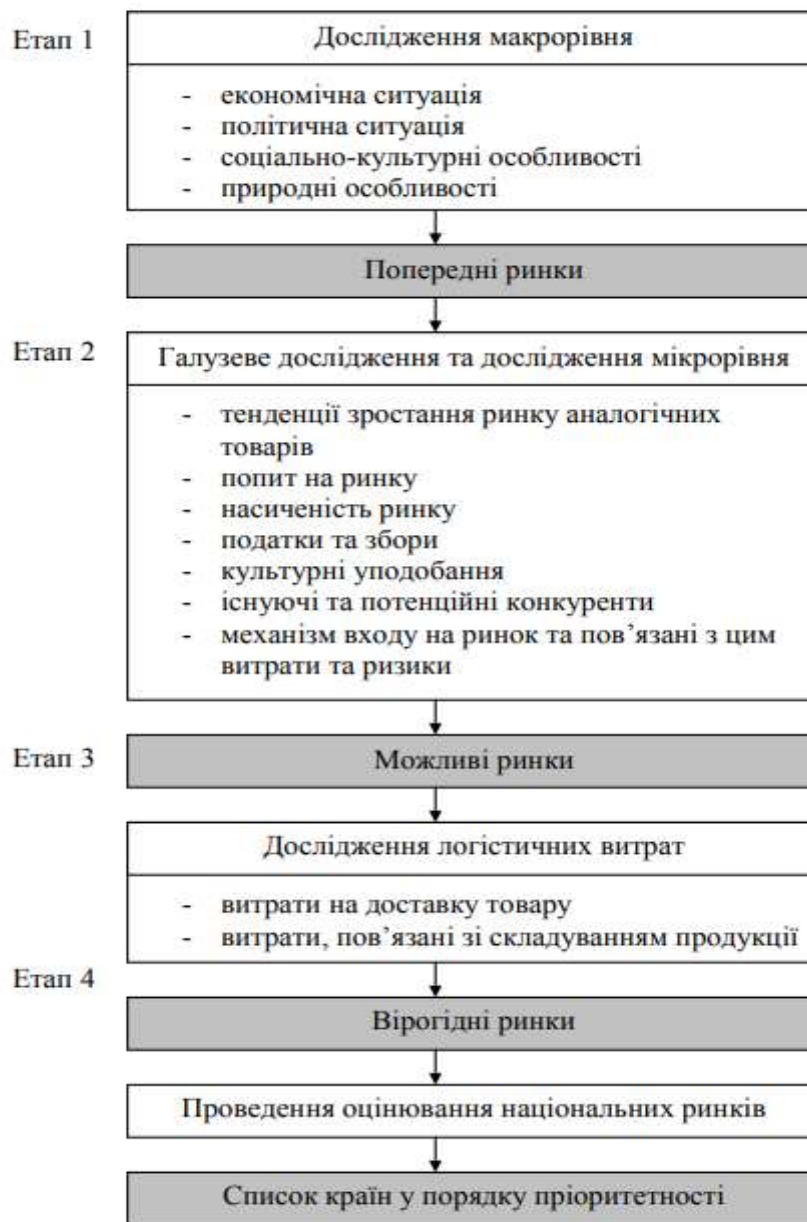


Рис. 2.3. Схема поетапного відбору країн

Джерело: [6]

Перший етап. Виходячи з економічної доцільності отримання ринкової інформації, процес відбору країни спочатку аналізує загальні обмеження, використовуючи критерії, які повинні бути достатньо сильними для попереднього вибору ринків країни. Такі обмеження можуть мати різний

характер. На цьому етапі необхідно вивчити економічне/політичне становище всієї країни, соціокультурні особливості громадян, а також природні фактори та пов'язані з ними характеристики другий етап. [3].

На третьому етапі необхідно врахувати вартість доставки, що дозволить побачити додаткові витрати, понесені компанією і покупцем. Це необхідно для оцінки частки логістичних витрат у собівартості постачання товарів.

Четвертий етап. Оцініть цільовий ринок за обраними критеріями. Найпростіший спосіб оцінити регіональний ринок – це система балів. Метод, по-перше, визначає вагу або важливість вибраного критерію при визначенні сегментації, а по-друге, оцінює ступінь вираженості критерію в конкретній країні (яку можуть визначити особи, які безпосередньо працюють з ринком у цій країні). Добуток ваг критеріїв, які він оцінює, дасть зважене значення критерію, сума зважених значень - загальну оцінку зовнішнього ринку (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Модель таблиці для визначення найбільш привабливого для фірми ринку

Показник, критерій, фактор	Характеристика фактора, критерію, показника	Ваговий коефіцієнт	Країни		
			A	B	C
Попит					
Насиченість ринку					
...	...	...	...	...	...
		Підсумкова сума	X	Y	Z

Джерело: [16]

Щоб порівняти ринки кожної країни в дослідженні один з одним, визначте всі показники, наведені в таблиці, та їх характеристики, розставте бали, а потім

підсумуйте ці бали (ваги) для кожної країни окремо. Ринок з найбільшою кількістю балів вважається найбільш сприятливим. Отже, якщо  $X$  більше, ніж  $V$  і  $Z$ , то ринок країни  $A$  буде орієнтованим на підприємство [5].

Тому іноземні підприємства є останнім етапом організації виробничого процесу з технічної точки зору. У ситуаціях, коли цільова країна має обмеження щодо іноземних експортерів, вигідно організовувати монтажні роботи за кордоном. Такі обмеження можуть відрізнятись в кожній країні. Зокрема, у публічних торгах на держзамовлення, масштабні проекти тощо мають право брати участь лише зареєстровані та діючі в країні компанії, що пригнічує інтереси іноземних учасників, що дуже характерно.

По-перше, це стосується прямих витрат: заробітної плати, сировини, допоміжних матеріалів, промислових матеріалів, постачання 46 комплектуючих від компаній країни перебування та сусідніх країн.

Враховуйте, що мита та інші збори на імпорту компонентів для складання у відповідні країни є нижчими, ніж при експорті готової продукції. Також розглядаються аспекти, пов'язані зі споживчими комунікаціями, ремонтом, сервісним обслуговуванням, гарантійним обслуговуванням, транспортуванням, податками, страхуванням, фінансуванням та іншими сферами, які можуть бути реалізовані в цільовій країні з присутністю в країні перебування та прикордонній державі. Організація складального виробництва в зарубіжних філіях звільняє підприємство від залежності від внутрішнього ринку. Це особливо важливо при зміні курсу валют.

При цьому ринок країни перебування може бути опрацьований з метою переходу від експорту до організації всього виробничого циклу. Виробництво продукції у власній зарубіжній філії — загальне поняття, що характеризує форму виробничої діяльності на зовнішніх ринках, забезпечення виготовлення

комплектуючих виробів та їх складання в кінцеву продукцію. Існує чотири види такого виробництва: виробництво вихідної продукції (виготовлення деталей), складання, переробка сировини, що надходить, і повне закордонне виробництво. Виробництво вихідного продукту (виготовлення деталей) — це передача однієї або кількох виробничих стадій виробу або виготовлення окремих деталей деталей і вузлів кінцевого продукту іноземній філії. Це компанія-субпостачальник, яка може надавати послуги материнській компанії та іноземним компаніям у приймаючих та третіх країнах. Він також може поставлятися складальним підприємствам прикордонних країн [11].

Посередині з'являються сучасні стратегічні концепції, пов'язані з бізнесом двадцяте століття. Стратегія – це низка дій бізнесу, які формуються характером ситуації. Тому, зазначив пан Друкер, стратегія вимагає від менеджерів роз'яснення фундаментальних питань щодо ресурсів компанії: якими вони є зараз і якими вони мають бути в майбутньому. 1960-ті роки. Відзначено значними змінами на товарних і фінансових ринках, режимі економічного регулювання міжнародного бізнесу, гострою конкуренцією в усіх сферах підприємництва, появою нових напрямів в економічній науці, особливо стратегічного менеджменту. Багато американських економістів і лідерів виявили науковий інтерес до цієї галузі.

## Висновки до другого розділу

Один із напрямів підвищення конкурентоспроможності - збільшення кількості реалізованих товарів (послуг чи робіт). Слід зазначити, що саме збільшення обсягу продажів не принесе очікуваного ефекту, оскільки не враховує собівартість підприємства, прибуток та інші важливі показники. При такій організації виробничого процесу та планування обсягів необхідно вирішити багато проблем, найважливішою з яких є визначення обсягу реалізації продукції, що забезпечить беззбитковість виробничої діяльності.

Зовнішні заходи були б неможливими без допомоги урядів чи міжнародних організацій. Вони пов'язані з діями українського уряду в міжнародних відносинах та внутрішньоекономічних відносинах. Внутрішня діяльність українського уряду має забезпечити дотримання вимог українського податкового законодавства, захистити вітчизняних виробників у антидемпінгових розслідуваннях; Своєрідним аспектом виходу компаній на зовнішні ринки є прямі інвестиції або трансферт капіталу. Підприємства можуть здійснювати прямі інвестиції самостійно, а можуть здійснювати прямі інвестиції спільно з суб'єктами господарювання країни-імпортера капіталу. В останньому випадку йдеться про створення спільного підприємства (Joint Venture). При самостійному інвестуванні закордонного капіталу компанія бере на себе повну відповідальність підприємства.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств має сприяти розвитку та покращенню основних національних умов діяльності підприємств. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти

конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості.

Сучасний стан конкуренції, більшість вітчизняних компаній не повинні мати можливість ефективно конкурувати з іншими країнами. Тому необхідно у рамках загально – національної програми сформувані відповідний пакет заходів, спрямований на фінансове, інвестиційно-інноваційне та інтелектуальне забезпечення необхідних змін в економіці. Це буде сприйнято успішним виходом України на світовий ринок та досягненням високого рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Узагальнення шляхів підвищення конкурентоспроможності компанії та збільшення її частки ринку дозволяє виділити ті, які найчастіше використовуються:

- вихід на ринок нового виду продукції;
- зниження цін на продукти чи послуги;
- широке використання рекламних заходів;
- продаж товарів більшою кількістю торгових представників.

Основними способами підвищення конкурентоспроможності є впровадження нових продуктів, зниження цін на продукти чи послуги, проведення широких рекламних акцій, продаж товарів через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства повинно стежити за змінами умов діяльності та вносити різні зміни в політику виробництва та реалізації товарів. Тому з усіх структурних ланок управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств найважливішим є стратегічний напрям процесу. Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як конкурентна позиція компанії та її динаміка, що змінюється,

кількість компаній-конкурентів, характер ринкової конкуренції, виробничо-технологічний потенціал, вид продукції та багато інших факторів

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств має сприяти підвищенню та підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх продукції чи послуг на міжнародному ринку шляхом постійного пошуку джерел конкурентних переваг, щоб забезпечити стабільну позицію сьогодні та в майбутнє.

## ВИСНОВКИ

Міжнародна конкурентоспроможність — це здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішніх ринках та досягати ефективної фінансово-економічної, зовнішньоекономічної діяльності та лідерства в конкурентному середовищі. Міжнародна конкурентоспроможність проявляється в тому, що підприємство отримує конкурентну перевагу в міжнародній конкуренції, і має такі основні принципи:

- Конкурентна перевага формується на основі інновацій, вдосконалення та змін;

- Конкурентна перевага формується на кожній складовій системи цінностей.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є частиною загальної діяльності, яка взаємопов'язана із загальною діяльністю і спільно сприяє розвитку підприємств, при цьому зовнішньоекономічна діяльність має відмінну рису, тобто знаходиться на відмінному від інших країн міжнародному рівні. .

Міжнародні показники та фактори конкурентоспроможності підприємства залежать від зовнішньої кон'юнктури, ситуації та ситуації на світовому ринку, вимог міжнародних інституцій тощо. До них належать такі групи: Загальна економіка – фази світового економічного циклу, Світові товарні ринки, Зовнішньоекономічна політика зарубіжних країн, Глобалізація конкуренції та світові економічні процеси, Розвиток просторового інтеграційного процесу світового господарства регіоналізація міжнародної економіки. співпраця тощо.

Технологія - технологічний протекціонізм, національне технологічне розшарування, звуження технологічних відкритих ринків, формування "технологічних мереж" тощо; Військова політика - зовнішня політика щодо соціально-економічного та політичного переходу України, політичного клімату

та розвитку міжнародних відносин; деякі регіональні військово-політичний конфліктполітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин; військовополітичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо; інституціонально-економічні - пов'язані з вимогами іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності товарів, що імпортуються, та діяльністю міжнародних інституцій тощо.

Напрямок підвищення якості управління конкурентоспроможністю підприємства є виправданим і його можна поділити на зовнішні та внутрішні фактори. За допомогою зовнішніх факторів можна здійснювати інвестиції, впроваджувати новітні технології надання послуг тощо. Під внутрішніми факторами розуміють підвищення кваліфікації працівників, запровадження ефективних економічних стимулів у компанії тощо.

Комплекс заходів з управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств включає застосування комплексу заходів, спрямованих на боротьбу з різними факторами впливу та подолання негативних наслідків конкуренції з метою досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. При формуванні стратегії конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках керуйте наступними етапами:

- Моніторинг конкурентного середовища на міжнародному ринку. Цей етап передбачає вивчення основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємства, інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, рівня «бар'єрів для входу»;

- Оцінка конкурентоспроможності підприємств, продукції та основних конкурентів на зовнішніх ринках, впровадження міжнародних стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства;

- Оцінювати та контролювати виконання встановлених стратегій управління конкурентоспроможністю компанії на зовнішніх ринках.

Використання зарубіжного досвіду управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств свідчить про те, що найкращими умовами для розвитку постіндустріальної економіки, або економіки послуг, мають у своєму розпорядженні країни з більш ліберальною моделлю соціально-економічного устрою. Високий ступінь господарської самостійності бізнесу, впровадження в певних рамках конкуренції та інших ринкових механізмів у громадський і некомерційні сектори за розумного державного регулювання, повідомляючи економіці гнучкість і мобільність, полегшують її своєчасну адаптацію до стрімких змін технологій і ринкового середовища, сприяють більш раціональній локації ресурсів та більш продуктивному їх використанню на всіх рівнях господарської системи. Специфіка цієї моделі полягає у високому рівні розвитку сфери послуг. Але він виражається не стільки в домінуючих позиціях у структурі господарства (цей показник у розвинених країнах відрізняється незначно), скільки в технологічній і структурній складності, високій наукоємності, здатності швидко адаптуватися до змін, у зростаючих позитивних впливах на макроекономічні процеси. До США за цими характеристиками сфери послуг наближаються Великобританія, Канада і низка інших країн. Як правило, вони відрізняються більш динамічним і стійким економічним зростанням, підвищенням управління конкурентоспроможністю на глобальних ринках і далі інших просунулися в побудові постіндустріального суспільства. Водночас стає все більш очевидним, що одна з ключових причин погіршення економічної ситуації і позицій на світових ринках, як і загострення соціальних проблем в Японії, – зволікання в демонтажі індустріальної економіки і перехід на постіндустріальну стадію, тобто в становленні технологічно розвиненої і

структурно розгалуженої економіки послуг. У перспективі можна очікувати посилення впливу сфери послуг на динамічні параметри й ефективність економіки США в міру усунення або зниження в багатьох галузях регулятивних бар'єрів, які порівняно з матеріальним залишаються вищими, хоча й істотно нижче, ніж в Японії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень.2021.с. 41-42.
2. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
3. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Київ: 2016.160 с.
4. Єгоров Б. В. Оцінка конкурентоспроможності харчової продукції та рівня регіональної продовольчої безпеки. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 1 С. 303–321. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау\\_ekon\\_2021\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2021_1_23)
5. [Закон України від 03.11.2016 № 1724-VIII “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг”](#)
6. [Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”](#)
7. [Закон України від 16.04.1991 № 959-XII “Про зовнішньоекономічну діяльність”](#).
8. [Закон України від 20.12.2016 № 1792-VIII “Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів \(робіт, послуг\) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту”](#).
9. [Закон України від 21 червня 2018 року № 2473-VIII "Про валюту і валютні операції"](#)
- 10.Замроз М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Замроз Мар'яна Володимирівна ; Львів. нац. ун–т ім. Івана Франка.– Львів, 2018. 225с.

11. Замроз М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Замроз Мар'яна Володимирівна ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2018. 225с.
12. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Дніпропетровськ: 2018.
13. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур: Економіка АПК. 2018. № 11. С. 96-98.
14. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2011–2020). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/pssg/pssg\\_u/ksg\\_ek\\_2011\\_2020\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/pssg/pssg_u/ksg_ek_2011_2020_ue.xlsx)
15. Коваленко О. В. Конкурентоспроможність харчової промисловості для сталого розвитку економіки: критерії та напрями підвищення / О. В. Коваленко, Л.О. Яценко. Продовольчі ресурси. 2021. Т. 9, № 16. С. 253–266. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr\\_2021\\_9\\_16\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2021_9_16_26)
16. Коваленко О. В. Конкурентоспроможність харчової промисловості для сталого розвитку економіки: критерії та напрями підвищення / О. В. Коваленко, Л.О. Яценко. Продовольчі ресурси. 2021. Т. 9, № 16. С. 253–266. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr\\_2021\\_9\\_16\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2021_9_16_26)
17. Коваленко О.В., Коткова Н.С. Інноваційно–інвестиційне забезпечення технічної модернізації як основа зростання конкурентоспроможності харчової промисловості. Продовольчі ресурси. 2020. № 14. С. 230—240. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr\\_2020\\_14\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2020_14_26)
18. Кодекс України «Податковий кодекс України» від 02.12.2010 № 2755–VI: станом на 20 березня 2018 року URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>.
19. Козак Ю.Г., Уханова І.О., Єрмакова О.А., Сукач О.О, Ляліков С.В., Сулім О.В., Бурлаченко Д.Н., Захарченко О.В., Швагер О.Р., Постова Н.А., Біла О.О., Андрусенко Л.І., Дмитрієв П.Д., Нікіфоров Д.А. Управління

- міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство - регіон. Київ. 2019. 173 с.
20. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса: 2018. 470 с.
21. Кот Т.В. До питання оцінки міжнародної конкурентоспроможності: регіональний аспект. 2018. С.90-99.
22. [Кушнірук В. С., Сирцева С. В., Самойленко Ю. В. Тенденції розвитку промислового виробництва харчових продуктів: регіональний аспект.](#) Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №19 (2020), 101–107 <https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521–6392
23. [Кушнірук В. С., Сирцева С. В., Самойленко Ю. В. Тенденції розвитку промислового виробництва харчових продуктів: регіональний аспект.](#) Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №19 (2020), 101–107 <https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521–6392
24. Лагодієнко В. В. Техніко–технологічна модернізація підприємств харчової промисловості як засіб підвищення конкурентоспроможності В. В. Лагодієнко, К. Б. Козак, С. В. Рибалко. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. 2021. № 2. С. 28–3
25. Лагодієнко В. В. Технологічні інновації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості / В. В. Лагодієнко, А. В. Завгородній, І. О. Шаповалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 291–297
26. Лагодієнко Н. В. Підходи до здійснення моніторингу інноваційного наповнення конкурентного потенціалу підприємств харчової промисловості Н. В. Лагодієнко, І. О. Шаповалова, А. Ш. Хутак. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. 2021. № 2. С. 36–43.

- 27.Мазаракі А.А. Інновації — джерело конкурент& них переваг / А.А. Мазаракі // Вісник КНТЕУ. — 2010. — № 9. — С. 120—123.
- 28.Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.
- 29.Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. 2017.
- 30.Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні: Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21-33.
- 31.Міненко М.А. Регулювання господарської діяльності галузей національної економіки. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2017. Т. 23, № 3. —С. 49—57.
- 32.Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL : <http://minagro.gov.ua/>.
- 33.Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL : <http://minagro.gov.ua/>.
- 34.Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах: Економіка АПК. 2017. № 8. С. 124-127.
- 35.Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора: Економіка України. 2017. № 1. С. 78-87.
- 36.Піюренко І. О. Підвищення економічної стійкості харчових підприємств в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 250–254. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_6\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_43)
- 37.ПОКАЗНИКИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ на 2022 – 2023 роки URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/p\\_DB.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/p_DB.pdf)
- 38.[Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2019 р. № 104 “Про затвердження Порядку видачі висновку щодо продовження граничних](#)

- [строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів, установлених Національним банком”](#)
39. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1424 “Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік
40. [Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1424 “Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік”](#)
41. Прес-служба Мінагрополітики. URL: <http://www.minagro.gov.ua/node/24752>
42. ПРОГНОЗ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА 2022–2024 РОКИ– Міністерство економіки України.
43. [Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1017-р "Про схвалення Експортної стратегії України \(“дорожньої карти” стратегічного розвитку торгівлі\) на 2017-2021 роки"](#)
44. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва: Економіст. 2017. № 12. С. 58-61.
45. Семенчук І.М., Мала К.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Агросвіт. 2019. № 4. С. 56—61..
46. Семенчук І.М., Мала К.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Агросвіт. 2019. № 4. С. 56—61.
47. Сичевський М.П., Коваленко О.В., Куць О.І., Юзефович А.Е., Яценко Л.О. Інноваційна конкурентоспроможність харчової промисловості України в глобальних вимірах сучасності: концепція зростання та шляхи досягнення. Монографія. Київ, 2020. 139 с.
48. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

- 49.ХАРЧОВА І ПЕРЕРОБНА ПРОМИСЛОВІСТЬ УКРАЇНИ. СЕКТОРАЛЬНА ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ 2019–2023. Міністерство економіки і торгівлі України. Україна Нов. Київ. 2021. 60с.
- 50.Харчова промисловість в Україні. mozok.click » Географія.2018. URL: <https://mozok.click/2046-harchova-promislovst-v-ukrayin.html>
- 51.Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. Економіка АПК. 2018. № 9 С. 77
- 52.Харчова промисловість України: стратегічні аспекти розвитку: монографія / за заг. ред. акад. НААН Я. М. Гадзала; Інститут продовольчих ресурсів НААН. К.: Аграр. наука, 2016. 380 с.
- 53.Харчова промисловість як основа продовольчої безпеки та розвитку держави Сичевський М. П. Харчова промисловість як основа продовольчої безпеки та розвитку держави. К.: Аграр. наука, 2019. 388 с. ISBN 978–966–540–459–0
- 54.Харчова промисловість України: стратегічні аспекти розвитку: монографія. Я. М. Гадзала та ін.; за заг. ред. акад. НААН Я. М. Гадзала; Нац. акад. аграр. наук України, Ін-т продовол. ресурсів. Київ : Аграрна наука, 2016. 378 с.
- 55.Хрип'юк О.В. Інструменти державного регулювання харчової промисловості України. Економіка і соціальний розвиток. 2018. С. 35–45
- 56.Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств.2019. с. 62-69.
- 57.Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. № 3(19). С. 136-139.
- 58.Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг: Економіка АПК. 2018. № 8. С. 124-127.

59. Featherstone A. M. The Farm Economy: Future Research and Education Priorities. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2018. Vol. 40. Is. 1. Pp. 136-154.
60. Nerlove M. Agricultural Economics and Economics: Influence and Counter-Influence, 1910-1960. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2016. Vol. 37. Is. 1. Pp. 34-63.
61. Yu J., Bouamra-Mechemache Z. Production standards, competition and vertical relationship. *European Review of Agricultural Economics*. 2016. Vol. 43. Is. 1. Pp. 79-111.