

*Старостіна А.О., д.е.н., професор КНУ ім. Т. Шевченка,
Кравченко В.А., к.е.н., доцент КНУ ім. Т. Шевченка,
Ярош-Дмитренко Л.О., к.е.н., асистент КНУ ім. Т. Шевченка*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Запропоновано алгоритм формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках на основі визначення інтересів, вибору привабливих ринків, врахування ступеня ризику зовнішньоекономічної діяльності та визначення адекватних форм проникнення на цільові ринки.

Постановка проблеми. Розвиток міжнародних товарних ринків у сучасних умовах значною мірою визначає формування світової системи господарства. Сучасні процеси глобалізації, які характеризуються найвищим якісним ступенем взаємопереплетіння, взаємопроникнення національних економічних систем, інтенсифікація процесів конкуренції, швидке розповсюдження наслідків фінансових криз призводять до посилення ризиків зовнішньоекономічної діяльності в міжнародному бізнесі. Все це вимагає розробки нових сучасних підходів до розробки методів проникнення, стратегій діяльності та формування конкурентних переваг українських виробників на міжнародних ринках.

Аналіз наукових досліджень. Проблеми посилення міжнародної конкуренції в умовах все більшої глобалізації світових товарних ринків, а відтак і підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств через створення стійких конкурентних переваг стали предметом досліджень у наукових працях вітчизняних та закордонних вчених. Загальнотеоретичні питання конкурентної поведінки та конкурентоспроможності розглянуті в працях М.Портера та О. Юданова; Г. Азоев та Н.Лепа досліджують проблеми управління конкурентними перевагами підприємств; теоретичні та практичні питання міжнародної конкурентоспроможності вивчаються в роботах О. Каніщенко, А.Філіпенка, Т.Циганкової, О.Шниркова.

Разом з тим, сьогодні немає єдиного теоретичного підходу до формування підприємствами конкурентних переваг, чіткого алгоритму створення міжнародних конкурентних переваг та застосування цього алгоритму до українських виробників при веденні зовнішньоекономічної діяльності. Все це зумовлює актуальність зазначеної проблеми для сучасної економічної науки.

Мета статті. Розробка ефективного алгоритму формування конкурентних переваг українських виробників на міжнародних ринках.

Виклад основного матеріалу. Сутність та фактори формування ключових компетенцій. Найважливішим чинником успішної діяльності підприємства на міжнародному ринку є наявність в нього конкурентних переваг. Аналіз основних підходів, які розкривають сутність та природу поняття міжнародної конкурентної переваги, показує, що зазвичай воно пов'язується з певною комбінацією ресурсів, що дозволяють підприємству задовольняти потреби споживачів на міжнародних ринках, покращувати кількісні та якісні характеристики продукції, для зайняття певної частки ринку у довгостроковому періоді, що в майбутньому дозволить збільшити свої прибутки, і вживається поряд з поняттями «конкурентна ситуація на ринку» і «конкурентоспроможність ринку».

Використання методики конструювання економічних категорій [1] дає змогу наступним чином класифікувати наявні точки зору на сутність конкурентної переваги:

- 1) компетенції, потенціал, сильні сторони підприємств [2–4].
- 2) перевага над конкурентами, основа формування стратегії [5–8].
- 3) ресурси, властивості, характеристики, цінність товару, послуги, підприємства [9–11].

На нашу думку, найбільш повно характеризує категорію «конкурентна перевага» перший підхід, оскільки дотримання характеристик, обумовлених іншими двома підходами, є необхідною умовою в діяльності підприємства, чого недостатньо для досягнення конкурентних переваг. Перетворити ці фактори у конкурентну перевагу дають змогу посилити потенціал підприємства, його компетенції у поєднанні з досвідом. Деякі запропоновані визначення не повною мірою відповідають вимогам системності та комплексності [8, 9]. У деяких джерелах [2, 7, 9] не називається результат явища, що свідчить про неповноту наведених визначень, адже його відсутність не дозволяє використати поняття для цілісного та комплексного його розуміння.

Узагальнюючи наявні визначення сутності та підходів до трактування конкурентної переваги різними вченими-економістами, пропонуємо таке трактування: **міжнародні конкурентні переваги підприємства** – це набуті підприємством ключові компетенції, які в умовах конкретного міжнародного середовища дозволяють забезпечити задоволення потреб споживачів та реалізацію своїх економічних інтересів.

До основних ключових компетенцій підприємства відносяться фактори, що формують якість (висококваліфіковані кадри, рівень технології, інновації), ціну (собівартість, продуктивність праці, витрати, платоспроможний попит), попит (партнерські зв'язки тощо) та додаткові послуги (близькість до виробника, поставки, наявність транспортних коридорів, післяпродажне обслуговування, технічне обслуговування), що характеризують здатність підприємства виробляти продукцію, яка відрізняється від продукції інших компаній.

Підприємство може мати різні конкурентні переваги на різних міжнародних ринках, тобто на одному ринку певний фактор може бути конкурентною перевагою, а на іншому – ні, тому потрібно враховувати умови конкретного міжнародного середовища, на яке підприємство має намір вийти. Те саме стосується й задоволення потреб споживачів та реалізації економічних інтересів підприємства, оскільки на кожному міжнародному ринку економічні інтереси підприємства можуть різнитися, а потреби споживачів на одному ринку відрізняться від потреб споживачів на іншому ринку.

Алгоритм формування міжнародних конкурентних переваг. Для ефективної системи формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках необхідно розробити поетапний алгоритм. На думку авторів, він має складатися з елементів, наведених на рис. 1.

Перший етап, в рамках якого відбувається визначення економічних інтересів підприємства, має стати першим і основним етапом у формуванні конкурентних переваг на міжнародних ринках. Від цих результатів залежить весь подальший аналіз дослідження. Важливо зрозуміти, що неправильно визначені цілі та можливості міжнародної діяльності підприємства можуть викривити результати дослідження.

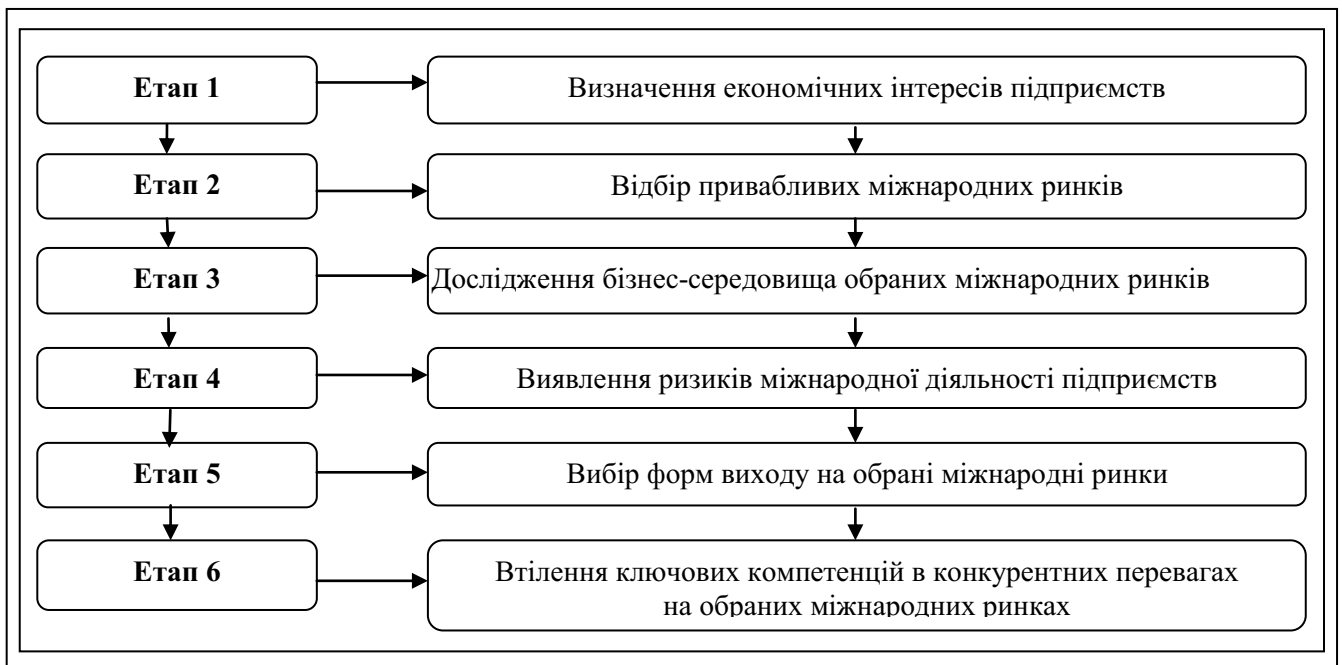


Рис. 1. Поетапна модель формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках

Джерело: розроблено авторами

Економічний інтерес підприємства формується на базі певних вигод, цілей та потреб, для досягнення яких підприємство спрямовує свої ресурси. В ньому відображаються економічні інтереси як власників підприємства, так і його найманих працівників – керівників та інших співробітників. В умовах капіталістичної економіки пріоритетними завжди виступають економічні інтереси власників.

Таким чином, при визначенні економічних інтересів суб'єкти виходять з власних цілей, потреб та мотивів. І якщо діяльність підприємства на внутрішньому ринку стримує його розвиток, через його обмеженість, через посилення конкуренції та прагнення завантажити виробничі потужності і з урахуванням інших причин, з'являється економічний інтерес до виходу даного підприємства на зарубіжні ринки. Тобто, виходячи на іноземні ринки підприємства виходять з власних економічних інтересів для обрання найбільш вигідних ринків для збуту своєї продукції.

Реалізація економічних інтересів не означає отримання максимальних прибутків одразу, але націлена на отримання прибутку та його максимізацію в майбутньому і залежить від рівня розвитку міжнародної діяльності на підприємстві. Розглянемо механізм реалізації економічних інтересів підприємства залежно від ступеня розвитку міжнародної діяльності (рис. 2).

Рівень розвитку міжнародної діяльності

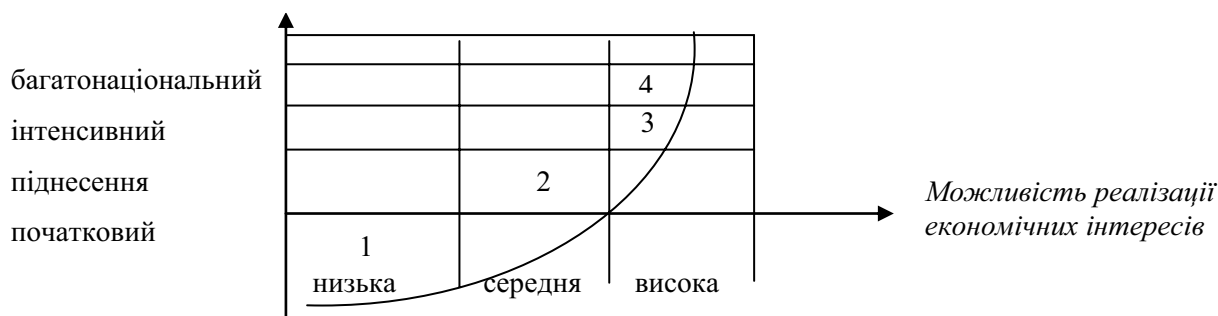


Рис. 2. Залежність можливості реалізації економічних інтересів підприємства від ступеня розвитку міжнародної діяльності.

Джерело: розроблено авторами.

З цієї залежності випливає, що чим вищий рівень розвитку міжнародної діяльності на підприємстві, тим вищі можливості реалізації його економічних інтересів. На першому рівні відбувається початкова міжнародна діяльність (тобто налагоджені певні контакти з іноземними країнами через дилерів та агентів). На цьому етапі можливість реалізації економічних інтересів низька, вона може виявлятися шляхом географічного розширення діяльності та збільшення норми прибутковості на одиницю продукції. Другий рівень – це піднесення міжнародної діяльності (наявність різних видів контактів з іноземними країнами, до моменту створення виробничого підприємства за кордоном). Вже на цьому рівні можливість реалізації економічних інтересів середня, що проявляється у збільшенні виробництва і збуту та використанні переваг «ефекту масштабу». Третій рівень – інтенсивна міжнародна діяльність (наявність виробничих підприємств за кордоном, але не більше ніж у шести країнах), і четвертий – багатонаціональна міжнародна діяльність (наявність виробничих підприємств за кордоном більше ніж у шести країнах). На цих двох останніх рівнях можливість реалізації економічних інтересів є високою та може бути досягнута шляхом збільшення частки ринку та економії за рахунок витрат на виробництво, шляхом вдосконалення механізмів координації та інтеграції стратегії компанії на міжнародному рівні та за допомогою активізації передачі та обміну знаннями й досвідом в бізнесі між підрозділами компанії, які розміщені в різних країнах, що приводить до розроблення стратегії, орієнтованої на глобальний та регіональний ринки.

Другим етапом процесу формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках має стати вибір привабливих міжнародних ринків, на яких підприємства зможуть якомога повніше реалізувати свої економічні інтереси.

На даному етапі необхідно провести сегментацію міжнародних ринків машинобудування за певними ознаками і потім оцінити їх привабливість через існуючі концепції. Важливим елементом при визначенні привабливих ринків є забезпечення доступу до дешевих ресурсів, до технологічних ресурсів і наближення до споживача.

Сьогодні в світі існує понад 220 країн, які різні джерела класифікують за різними ознаками: рівнем доходу, рівнем розвитку, регіональною ознакою. Тому при відборі привабливих міжнародних ринків потрібно проводити аналіз за кожною класифікацією. Особливістю вітчизняних підприємств є те, що якщо вони тільки починають свою зовнішньоекономічну діяльність, то це буде орієнтація насамперед на сусідні країни. Це, по-перше, зменшить транспортні витрати при виході на міжнародний ринок, і, по-друге, полегшує взаєморозуміння вимог між сторонами, оскільки існує культурна близькість країн.

З метою визначення привабливих ринків для українських підприємств доцільно дотримуватися методики чотирьох фільтрів (табл. 1).

Третій етап – дослідження бізнес-середовища обраних міжнародних ринків. На цьому етапі проводиться комплексне дослідження відібраних на попередньому етапі міжнародних ринків. Це необхідно здійснювати для формування уявлення про міжнародне середовище, про можливості підприємства на ньому та для прийняття рішень щодо стратегії поведінки підприємства на даному ринку.

Дослідження міжнародного бізнес-середовища доцільно проводити за допомогою аналізу факторів макромаркетингового середовища. Необхідно аналізувати такі фактори макромаркетингового середовища [11]: 1) політичні; 2) природні; 3) економічні; 4) демографічні; 5) науково-технічні; 6) культурні.

Визначення та аналіз цих факторів на сьогодні є дуже важливим етапом, оскільки їх специфікою є те, що вони динамічно змінюються і впливають на діяльність підприємств.

Після проведення детального аналізу міжнародного бізнес-середовища обраних країн зможемо визначити та оцінити основні фактори ринкових можливостей та ринкових загроз українських підприємств машинобудування на ринках цих країн.

Четвертим етапом є виявлення ризиків міжнародної економічної діяльності підприємств на обраних привабливих міжнародних ринках. Після виявлення можливостей та загроз підприємств на обраних міжнародних ринках, важливою складовою є виявлення та управління ринковими ризиками ведення зовнішньоекономічної діяльності, оскільки оцінювання ринкової доступності також передбачає оцінювання ймовірності та витрат вступу на ринок обраних країн.

Таблиця 1. Етапи визначення привабливих міжнародних ринків.

| Етап | Зміст етапу |
|---|---|
| 1. Визначення загального потенціалу територіальних сегментів світового ринку певної продукції | - географічна близькість регіону; - сприятливий соціально-економічний розвиток та політична стабільність; - ступінь ризику Відхилення непривабливих регіонів від подальшого дослідження |
| 2. Оцінювання привабливості відібраних територіальних сегментів | - оцінювання рівня конкурентоспроможності виробника; - відповідність стандартам; - інноваційно-технічне оснащення Відхилення непривабливих регіонів від подальшого дослідження |
| 3. Аналіз міжнародного маркетингового середовища обраних країн | - дослідження соціально-економічного розвитку кожної країни; - місткість ринку; - можливі перспективи міжнародної діяльності Відхилення непривабливих країн від подальшого дослідження |
| 4. Визначення привабливих країн з попередньо відібраних | - здійснення порівняльного аналізу факторів міжнародного середовища (за політико-правовими; економічними; науково-технічними, природними; демографічними та культурними факторами) Відхилення непривабливих країн від подальшого дослідження → перелік пріоритетних ринків |

Джерело: розроблено авторами.

Вітчизняна економіка за критерієм участі країни у міжнародній торгівлі є однією з найбільш відкритих в світі, що свідчить не лише про те, що Україна стала невід’ємним учасником світогосподарського поділу праці, але й про те, що її суб’єкти міжнародних економічних відносин (як окремі підприємства, так і держава) виступають генераторами та реципієнтами різноманітних видів підприємницьких ризиків.

Основними серед зовнішньоекономічних підприємницьких ризиків є дві групи – зовнішньоінвестиційні та зовнішньоторговельні. Перші пов’язані із закордонною інвестиційною діяльністю, а другі, які є головними для більшості українських підприємств, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність, виникають в ході їх торговельних операцій. Ефективне управління підприємницькими ризиками є обов’язковою умовою для збереження та зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств. Управління ризиками як важливий елемент системи менеджменту підприємства перебуває на початковій стадії розвитку як у теоретичній, так і у практичній сферах діяльності. У вітчизняних підприємств немає достатнього досвіду застосування ефективних інструментів ризик-менеджменту, що створює перешкоди для отримання додаткових вигод, спричиняє збитки та втрати у діяльності, породжує ризик невикористаних можливостей. Зовнішньоторговельні ризики відносяться до числа підприємницьких ризиків, які є невід’ємною рисою підприємницької діяльності, і означають такий його стан, який полягає у існуванні можливості не досягнення запланованих цілей внаслідок впливу на діяльність підприємства тих або інших імовірних подій, що призводить до постійного відтворення стихійності ринкових відносин.

З практичної точки зору зовнішньоторговельний ризик можемо розглядати як комбінацію події, яка впливає на зовнішньоторговельну діяльність підприємства (фактор ризику), ймовірності цієї події та її наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах власників підприємства. Аналіз показує, що підприємство може зіткнутися із декількома десятками видів зовнішньоторговельних ризиків. За факторами ризику прийнято виділяти наступні: макроекономічні країнові, макрофінансові країнові, валютні країнові, політичні країнові, цінові, контрагентські, контрактні, транспортні, інформаційно-маркетингові, митні, ринкові та внутрішньофірмові ризики.

Традиційно інформацію про інвестиційні та політичні країнові ризики надають консалтингові компанії, які спеціалізуються в цій сфері, – Frost and Sullivan Inc., BERI тощо. Серед академічних досліджень також є публікації, які відносяться до аналізу зовнішньоекономічних ризиків [12].

Так, порівняння рангів загрозливості вищенаведених чинників ризиків для українських компаній, які діють в Угорщині, та угорських, які діють в Україні, дозволив виявити найбільш загрозливі серед них [13]. Одними із найбільш загрозливих в 2009 р. для компаній обох країн були макроекономічні та макрофінансові ризики, що, головним чином, було обумовлено однаково тяжким станом економік, в якій вони потрапили під впливом світової фінансово-економічної кризи та помилок своїх урядів.

Вибір форм виходу українських підприємств на обрані міжнародні ринки – *n’ятий етап моделі*, на якому потрібно визначити найбільш привабливі для підприємств способи виходу на міжнародні ринки, з урахуванням своїх економічних інтересів та можливих ризиків ЗЕД.

За отриманими результатами інтегрованих показників ризиків міжнародної діяльності підприємства будуємо матрицю „ступінь ризику – рівень розвитку міжнародної діяльності” (рис. 3).

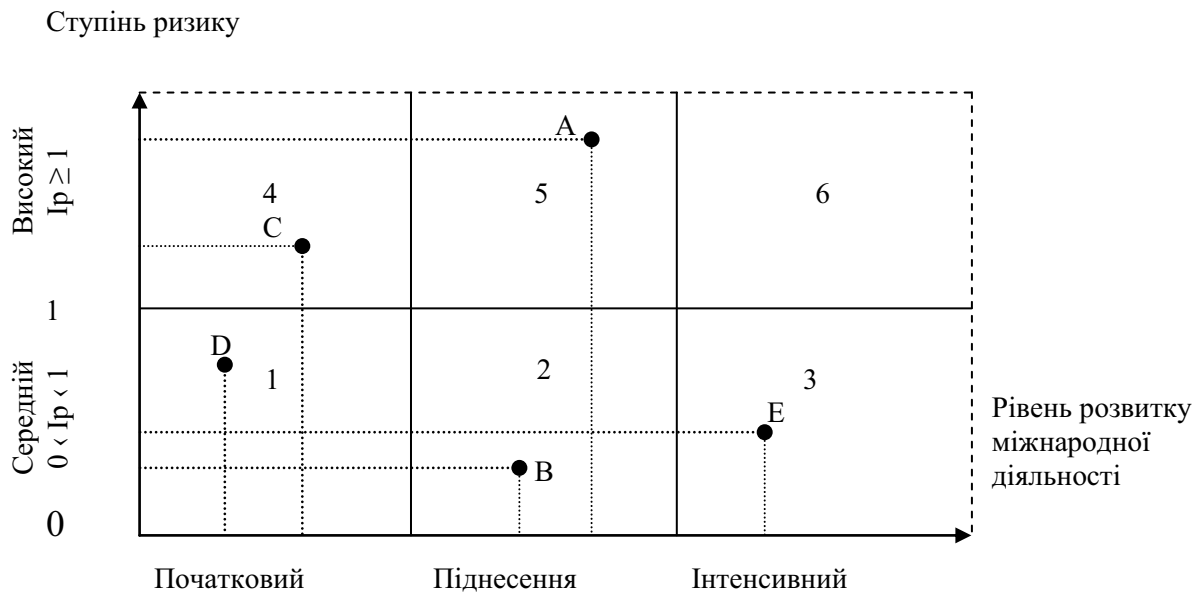


Рис. 3. Матриця «ступінь ризику – рівень розвитку міжнародної діяльності».

Джерело: розроблено авторами.

Матриця представлена шістьма стратегічними квадрантами. Ринки, які потрапили у квадранти № 4, № 5, № 6 (С, А) відхиляються від розгляду, оскільки є нерентабельними для підприємства. Ринки, що потрапили до квадрантів № 1 і № 2 (D, B) є привабливими для підприємства з погляду вигід, які воно прагне отримати. У цьому випадку при виборі форми проникнення підприємства на міжнародні ринки, слід розглядати такі варіанти: непрямий експорт (D), прямий експорт, ліцензування та франчайзинг, створення СП (B). Квадрант № 3 (E) – найпривабливіша зона для підприємства – зона високого пріоритету інвестування, оскільки прогнозується середній рівень ризиків на ринках. Тобто ринки, що потрапили у згадану зону, характеризуються оптимальним співвідношенням ринкових загроз та можливостей. Перспективними формами виходу на ринки у цьому випадку є експортна експансія, відкриття зарубіжних філій, створення спільних підприємств, можлива реалізація прямого інвестування.

Таблиця 2. Формування міжнародних конкурентних переваг в залежності від форм виходу (на прикладі українських авіабудівних підприємств).

| Ключові компетенції | Економічні інтереси підприємства | Потреби споживачів | Конкретне міжнародне середовище | | | Міжнародні конкурентні переваги |
|---|--|---|---------------------------------|----------------|---------------------------------|--|
| | | | Ринок країни | Рівень ризиків | Форма виходу на іноземний ринок | |
| 1. Кадри. 2. Технології виготовлення двигунів. | Отримання прибутку для фінансування перспективних розробок | Недорогі і надійні літаки для комерційного вжитку | КНР | Середній | Спільне підприємництво | Забезпечення компанії-замовників літаками із ексклюзивними технічними характеристиками, за доступними цінами та високоякісним післягарантійним обслуговуванням |
| 1. Кадри. 2. Технології виготовлення двигунів. 3. Стратегічне партнерство з РФ. | Отримання прибутку для фінансування перспективних розробок | Недорогі і надійні літаки для оборонного вжитку із можливістю їх модернізації | Росія | Середній | Спільне підприємництво | Забезпечення ЗС Росії надійними літаками з можливістю їх гарантованої подальшої модернізації |

Джерело: розроблено авторами.

Шостий, останній, етап – втілення ключових компетенцій в конкурентних перевагах на обраних міжнародних ринках – є останньою складовою у процесі формування конкурентних переваг на міжнародних ринках. На цьому етапі визначаються конкурентні переваги у суб'єктів ринку, що досліджуються, а також, проводиться постійний моніторинг та аналіз сформованих конкурентних переваг. Відповідно до того, до якого квадранта потрапив іноземний ринок, визначаємо форму виходу на цей ринок, після чого можемо визначити можливі конкурентні переваги підприємства.

Отже, виходячи із визначення, що ми його надали раніше, у формулюванні міжнародних конкурентних переваг підприємства мають знайти своє відображення наступні елементи: ключові компетенції, конкретне міжнародне середовище, економічні інтереси підприємства, потреби споживачів. Наприклад, для вітчизняних авіабудівних підприємств при виході на ринки Китаю та Росії, конкурентні переваги можуть мати наступний вигляд (табл. 2). Більш детально даний приклад розглянуто в [14].

Висновки і перспективи подальших розробок. Дослідження алгоритму формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках дозволяє зробити наступні висновки.

З вищевикладеного випливає, що розроблена модель формування конкурентних переваг підприємств на міжнародні ринках є універсальною і може бути використана будь-яким підприємством незалежно від форми власності, сфери його діяльності та галузі.

Проведене дослідження підтверджує, що формування конкурентних переваг рекомендується здійснювати такими шляхами: 1) впроваджувати нові технології (оскільки зміна технологій створює нові можливості для розробки товару, виробництва чи доставки та вдосконалення супутніх послуг); 2) вивчати смаки та уподобання споживачів для орієнтування на їх потреби (вчасно реагувати на зміни у потребах споживачів); 3) проводити постійний моніторинг міжнародного бізнес-середовища нових ринків та тих ринків, на яких вже присутнє підприємство; 4) здійснювати пошук ефективних каналів збуту своєї продукції на міжнародних ринках; 5) диверсифікувати виробництво (вихід на нові сегменти ринку, на нову групу споживачів, пошук нових, більш ефективних способів виробництва для задоволення потреб певної групи споживачів); 6) вивчати конкурентів (для виявлення своїх сильних сторін, з подальшим перетворенням їх у конкурентні переваги); 7) забезпечувати державну підтримку українських виробників.

Література

1. Старостіна А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки / А. Старостіна, В. Кравченко // Вісн. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. – Економіка. – 2011. – Вип. 128. – С. 5–10.
2. Porter M. The Competitive Advantage of Nations / Michael E. Porter. – N.Y. : The Free press. A Division of Macmillan Inc., 1990. – 855 p.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова – 2-ге вид., переробл. та доповн. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. та доповн. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Азоев Г.П. Конкурентные преимущества фирмы / Г.П. Азоев, А.П. Челенков – М., 2000. – 256 с.
6. Кньш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособие / М.И. Кньш. – СПб., 2000. – 284 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В.К. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.: Вильямс, 1999. – 1152 с.
8. Пастернак-Таранушенко Г. Конкуренция : [курс лекций и занятий на рус. и укр. языках] / Г. Пастернак-Таранушенко, В. Рожок. – К. : ЦУЛ, 2002. – 322 с.
9. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н.В. Куденко – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М. : Изд.- книготорг. центр „Маркетинг”, 2002. – 892 с.
12. Старостіна А.А. Маркетинговые исследования / А.А. Старостіна. — М. : Вильямс, 2001. – 302 с.
13. Кравченко В.А. Аналіз привабливості українського ринку для малих і середніх підприємств КНР: модель, практика, зовнішньоторговельні ризики / В.А. Кравченко, Чуньбу Ду // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка. – К., 2012. – Вип. 132. – С.20-24; Кравченко В.А. Зовнішньоторговельні ризики та управління ними в діяльності малих та середніх підприємств КНР і України / В.А. Кравченко, Чуньбу Ду. // Актуальні проблеми розвитку суспільства: історична спадщина, реалії та виклики ХХІ століття: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції. – Луцьк, 2012.
14. Кравченко В.А. Зовнішньоторговельні ризики в умовах світової фінансово-економічної кризи: порівняльний аналіз діяльності українських та угорських компаній / В.А. Кравченко, А.О. Старостіна // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – К., 2012. – № 4.
15. Ярош-Дмитренко Л.О. Формування міжнародних конкурентних переваг українських виробників на світовому ринку машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Л.О. Ярош-Дмитренко // Київ. нац. ун-т. ім. Т. Шевченка – К., 2012. – 21 с.