

## ТЕМА 4. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Мета і завдання заняття: проаналізувати поле міжнародних конкурентних стратегій; визначити типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності; з'ясувати, які існують методики розробки та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

### План

1. Показники, що впливають на вибір міжнародних конкурентних стратегій.
2. Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності.
3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.
4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.
5. Корпоративні стратегії диверсифікації.
6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.
7. Конкурентні інноваційні стратегії.
8. Оцінка ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

### Основні терміни і поняття

*Багатонаціональна конкуренція, глобальна конкуренція, віоленти, комутанти, пацієнти, експлеренти, ланцюжок цінностей, силова стратегія конкурентної боротьби, стратегія придушення конкурентів, тактика «спритного другого», якість, сервіс, реклама, стагнація, помірне зростання, ніша, диверсифікація, корпоративна стратегія диверсифікованої компанії, стратегія концентричної диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломератної диверсифікації, стратегія продажу і ліквідації бізнесу, стратегія відновлення, стратегія економії, реструктуризація портфеля, стратегія транснаціональної диверсифікації, малі підприємства, фірма-піонер, SWOT-аналіз.*



### Методичні рекомендації

При опрацюванні першого питання потрібно охарактеризувати показники, що впливають на вибір міжнародних конкурентних стратегій, зокрема, ринкову позицію фірми і динаміку її зміни, кількість конкурентів і характер конкуренції на ринку, виробничий і технологічний потенціал підприємства, вид продукції, а також інші чинники середовища функціонування.

У другому питанні семінарського заняття необхідно проаналізувати типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності, які виділяються залежно від ступеню стандартизації бізнесу: віолентна («силова») стратегія; патієнтна (нішова) стратегія; комутантна (приспосовницька) стратегія; експлерентна (піонерська) стратегія.

Розкриття третього теоретичного питання вимагає від студента звернути увагу на конкурентні стратегії в сфері масового виробництва. Слід показати, що великі підприємства, що здійснюють масове виробництво мають великий

ресурсний потенціал і тому для них характерна силова, конкурентна та інноваційна поведінка на ринку. Ці фірми мають великі розміри, філіали, представництва, великі витрати на НДДКР, на виробництво, на збут. Також необхідно розкрити постійну проблему великого підприємства – завантаження потужностей, через це особливо важливим є успішне вирішення проблеми залучення споживача. І на завершення питання охарактеризувати фірми, які застосовують силову стратегію і одержали назву "горді леви", "могутні слони", "неповороткі бегемоти".

При опрацюванні четвертого питання необхідно з'ясувати конкурентні переваги вузької спеціалізації. При цьому студент має розуміти, що багато які малі, середні і навіть великі підприємства досягають успіху в конкурентній боротьбі не тільки з рівними, а й з значно більш потужними суперниками, застосовуючи нішову стратегію, головною складовою якої є ставка на диференціацію продукту і необхідність зосередження максимуму зусиль на вузькому сегменті ринку.

У п'ятому питанні семінарського заняття необхідно проаналізувати корпоративні стратегії диверсифікації, а саме стратегію концентричної диверсифікації, стратегію горизонтальної диверсифікації, стратегію конгломератної диверсифікації, стратегію продажу і ліквідації бізнесу, стратегію відновлення, економії та реструктуризації портфеля, стратегію транснаціональної диверсифікації. При цьому студент має розуміти, що вказані підходи до диверсифікації корпорації не є взаємовиключними. Вони можуть застосовуватися в різних комбінаціях: компанія з домінуючою спрямованістю; вузько диверсифікована компанія, яка має декілька (від двох до п'яти) основних напрямків діяльності, які пов'язані між собою; багатогалузева компанія, яка диверсифікована за декількома непов'язаними напрямками, але яка включає в себе ряд уже пов'язаних підприємств у межах кожного напрямку.

Шосте питання теми присвячене вивченню конкурентних стратегій у сфері малого бізнесу. Варто розуміти, що стратегії малих підприємств спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості. Тому потрібно розглянути: стратегію копіювання; стратегію оптимального розміру; стратегію участі у виробництві товару великої організації; стратегію використання переваг великої організації.

Сьоме питання теоретичного блоку семінарського заняття вимагає від студента чіткого розуміння особливостей конкурентних інноваційних стратегій. Необхідно виділити наступні інноваційні стратегії: 1) традиційна інноваційна стратегія; 2) імітаційна інноваційна стратегія; 3) наступальна інноваційна стратегія; 4) оборонна інноваційна стратегія; 5) опортуністична інноваційна стратегія; 6) залежна інноваційна стратегія.

При опрацюванні восьмого питання необхідно з'ясувати, як оцінити конкретну стратегічну позицію компанії, проаналізувавши показники 5 блоків (ефективність діючої стратегії; сила і слабкість компанії, її можливості; конкурентоспроможність ціни та витрати компанії; міцність конкурентної позиції компанії; стратегічні проблеми компанії), використовуючи при цьому

чотири аналітичних методи: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат та оцінювання конкурентоспроможності.



### Запитання і завдання для обговорення

1. Які існують чотири характерні особливості міжнародних операцій та в чому їх сутність?
2. В чому різниця між багатонаціональною та глобальною конкуренцією?
3. В чому сутність віолентної та патієнтної стратегій?
4. Які основні особливості конкурентних стратегій в сфері масового виробництва?
5. Чи можна класифікувати причини, які породжують диференціацію продуктів?
6. За якими двома напрямками може розвиватися фірма, що уникла поглинання?
7. Що таке диверсифікація та які її причини?
8. В чому специфічні риси малих підприємств, які концентрують свої зусилля на локальних потребах?
9. Який зв'язок між фірмами-піонерами та конкурентними інноваційними стратегіями?
10. Як оцінити конкретну стратегічну позицію компанії?

### Питання для поглибленого вивчення

1. «Теорія економічного розвитку» (А. Шумпетер).
2. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу: реалії сучасності



### Приведіть у відповідність терміни та їх визначення

Термін	Визначення
1) Конкурентна стратегія фірми	а) стратегія, спрямована на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних, часто мінливих потреб
2) Віолентна стратегія	б) стратегія, пов'язана з докорінною зміною стратегічних зон бізнесу і товарного асортименту фірми
3) Патієнтна стратегія	в) стратегія, орієнтована на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості
4) Комутантна стратегія	г) пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від використовуваної
5) Експлерентна стратегія	д) властивість продуктів компанії певним чином вирізнятися від продуктів конкурентів і ця особливість складає певну цінність для їх покупців.
6) Стратегія горизонтальної диверсифікації	е) стратегія домінування на великому ринку, орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни продаж
7) Стратегія концентричної диверсифікації	ж) план дій, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку
8) Диверсифікація	з) використання переваг продукту фірми на вузьких

	сегментах ринку
9) Стратегія конгломератної диверсифікації	и) підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно пов'язаних з колишньою продукцією нових товарів і продуктів, що реалізуються на ринках
10) Диференціація продукції	к) стратегія, яка орієнтована на радикальні нововведення й прищеплювання нових потреб і попиту на принципово нові товари
11) Спеціалізація продукції	л) створення нових видів продукції, подібної до тієї, яку виробляє підприємство



### Одноваріантні запитання (вказати ТАК чи НІ)

1. У багатонаціональній конкуренції фірми борються за лідерство на міжнародному ринку, в той час як у глобальних галузях фірми борються за панування на національному ринку.
2. Експлерентна стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку.
3. Великі фірми, які виробляють товари масового споживання, застосовують силову стратегію.
4. Стратегія конгломератної диверсифікації фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств.
5. Основними причинами, що породжують диференціацію продуктів, є існуючі між різними товарами відмінності в якості, сервісі, рекламі.



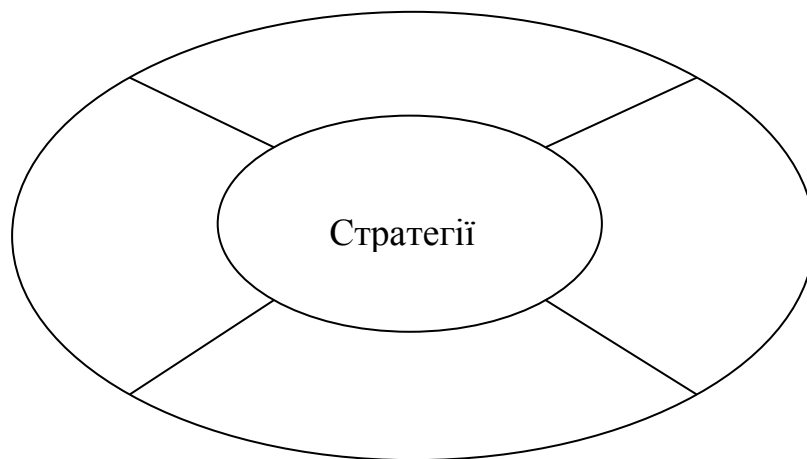
### Практичне завдання

1. Зіставте стратегії диверсифікації з їх тлумаченнями:

1. Стратегія концентричної диверсифікації	А) Припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від використовуваної. При цьому новий товар або продукт повинен бути орієнтований на колишніх клієнтів. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нових товарів, продуктів і послуг.
2. Стратегія горизонтальної диверсифікації	Б) Фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств
3. Стратегія конгломератної диверсифікації	В) Базується на пошуку та використанні ув'язнених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових товарів, продуктів, послуг, схожих на товари, продукти, послуги підприємства. Як правило, ці товари будуть привертати увагу нових груп клієнтів.
4. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу	Г) Економія та реструктуризація портфеля, вона застосовується, якщо керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах, де показники погіршуються.
5. Стратегії	Д) Полягає в тому, що підприємство розширюється за

відновлення	рахунок виробництва технологічно які пов'язаних з колишньою продукцією нових товарів і продуктів, що реалізуються на ринках. Ця стратегія – одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів: компетентності наявного персоналу, сезонності в житті ринку, наявності необхідних фінансових коштів для впровадження інновацій, організації маркетингових досліджень, організації рекламної кампанії.
6. Стратегія економії	Е) У цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти та запроваджувати значну кількість різних стратегічних підходів
7. Реструктуризація портфеля	Ж) Включає в себе кардинальні стратегічні заходи щодо перебудови структури диверсифікованої корпорації шляхом продажу одних підприємств та придбання інших.
8. Стратегії транснаціональної диверсифікації	З) Це для них означає припинення свого існування.

2. Впишіть у схему основні типи стратегій конкурентної боротьби та розподіліть компанії між ними: ParkerPen, Coca–cola, Apple(1980), WaltDisney, Mcdonald`s, Starbucks, Google, АО «Мотор Січ», АО «Запоріжтрансформатор», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ "Запорізький хлібокомбінат № 1.



3. Зробити SWOT-аналіз однієї з компаній, перерахованих у завданні 1. Заповнити таблицю:

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості фірми
–	–
–	–
–	–
Потенційні внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози

-	-
-	-
-	-

4. Аргументуйте або спростуйте наступні тези:

1. Інтернаціоналізація економіки у другій половині минулого століття зумовила посилення стратегічного напрямку у діяльності конкуруючих підприємств на світових ринках. Актуальним питанням стали вибір та формування стратегії конкурентної поведінки, що забезпечували б довготривалу перемогу не лише на національному рівні, але і на міжнародних ринках.

2. Створення віолента вимагає великомасштабних інвестицій. Для успіху на ринку велика корпорація повинна здійснити взаємозв'язані інвестиції в трьох напрямках: створення великого виробництва; створення загальнонаціональної, а потім і інтернаціональної збутової і маркетингової мережі; створення ефективного управлінського апарату.

