

У основу вивчення територіальних особливостей інвестиційних ризиків на півострові, покладена методика нормування представлених вище показників РІ і розрахунок інтегрального показника. На базі інтегрального показника проведено ранжування і угруповання адміністративних районів і міськрад АР Крим по рівню РІ (мал.1). Виділено першу групу територій з високим рівнем РІ (Ялтинський, Феодосія міськради, Красногвардійський р-н). В приморських територіях такий рівень РІ пояснює великою кількістю підприємств, що припинили свою діяльність, і господарських об'єктів з середньою кількістю працівників до 10 чол. В Красногвардійському районі високі ризики пов'язані з великими матеріальними витратами на реалізацію агропромислової продукції.

У другій групі з середнім рівнем РІ (Сімферопольський, Першотравневий і Краснопереконський райони) РІ пов'язані з великими об'ємами матеріальних витрат на реалізацію продукції, що випускається, а також великою кількістю малих підприємств і високою кредиторською заборгованістю.

Третя група, з низьким рівнем РІ, найбільш простора по територіальному обхвату і включає Чорноморський, Раздольненський, Сакський, Бахчисарайський, Нижньогірський райони, Алуштинський і Судакський міськради. Для трьох адміністративних районів Західного Криму і Ленінського р-ну РІ пов'язані з високим рівнем матеріаломісткості і збитковості виробництв, для решти територій ризики пов'язані з високим рівнем конкуренції, і конкурентними коливаннями на ринку рекреаційних послуг.

Четверта група територій з дуже низьким рівнем РІ (Джанкойській, Білогірській, Кіровській, Советській р-ни) характеризується відсутністю конкурентів у інвестуванні і агропромисловою спеціалізацією. Зниження високої питомої ваги простроченої заборгованості в геостратегії їх розвитку зв'язуються з випуском екологічно чистої продукції і передгріною рекреацією.

В такій ситуації настороженість інвесторів до господарських суб'єктів ряду територій АРК можна понизити шляхом геостратегічних опрацювань. Вони повинні включати: а) об'єктивні бази даних про інвестиційні майданчики ; б) систему заходів щодо страхування РІ.

Висновки. Ризики інвестування відносять до числа традиційних явищ у фінансово-комерційній практиці підприємств, у меншій мірі – територій. Їх оцінка і управління повинні стати складовою частиною ухвалення тактичних і стратегічних рішень як на локальному, так і регіональному рівні. Усвідомлення факту ризикових ситуацій в системі інвестування майбутнього періоду веде: а) до необхідності оцінки РІ за системою показників і районування території по рівню ризиків; б) пошуку альтернативних варіантів стратегії з якнайменшими втратами для підприємств регіону, знижуючими РІ. Вони пов'язані з переходом на виробництво екологічної продукції, розвитком екологічного туризму і активізацією зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

#### Джерела та література

1. Багров Н.В. Региональная политика устойчивого развития. – ДО.:Льбидь, 2002. – 256 с.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. – ДО.:Алеута,2006. – 404 с.
3. Осадчий Д.Є. Геостратегия инвестирования как основа регионального развития // Экономика и управление. – 2006. – №4. – С.129–133.
4. Сосько С.П. Рінок і регіоналістика. – ДО.: Ніка. – Центр,2002. – 380с.
5. Стратегия развития АР Крим на период до 2015 года. – Сімферополь: МЭАРК, 2006. – 37с.
6. Трансформація структури господарства України : регіональний аспект / за ред. Г.В.Балабанова. – К.: Міленіум, 2003. – 404с.

**Пенькова І.В., Кривко А.В.**

### ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ТЕХНОЛОГІЙ

**Актуальність.** Посилення міжнародної конкуренції, урізноманітнення її сучасних форм вимагають від вітчизняних підприємств-суб'єктів ЗЕД вироблення нових методів забезпечення сприятливих конкурентних позицій на міжнародних ринках. Перспективним напрямком досягнення високого рівня конкурентоспроможності українських підприємств в цих умовах є розвиток інноваційно-технологічного потенціалу та міжнародного науково-технологічного співробітництва. В процесі науково-технологічного співробітництва відбувається об'єднання усіх або частини матеріальних, фінансових ресурсів, науково-дослідних кадрів, результатів попередніх розробок кожної сторони. Це приводить до зниження витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи в рамках окремих підприємств, вирішує проблему нестачі виробничих потужностей та інших ресурсів для освоєння сформованого підприємством науково-технічного потенціалу, відкриває нові стратегічні можливості у освоєнні міжнародного ринку, розширенні експорту, удосконаленні самої технології та ін.

Проблеми формування стратегії підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств України розглянуті у працях вітчизняних і російських учених та практиків: А. Воронкової, І. Піддубного, В. Кудрова, А. Динкіна, Ю. Макогона, О. Градова, М. Лепи, Ю. Кормнова, А. Медведева, а також зарубіжних учених: М. Портера, Ж. Ламбена, С. Прахалада, В. Скіннера. Серед чималої наукової бібліографії з проблем управління конкурентоспроможністю підприємств на міжнародних ринках увага, в основному, приділяється технології як чиннику забезпечення конкурентоспроможності кінцевої продукції. Разом з тим, відчувається недостатність належної кількості розробок, метою і результатом яких було б визначення

організаційно-економічного змісту підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку технологій та розробка методичного підходу до вибору оптимальної стратегії управління міжнародною технологічною конкурентоспроможністю.

З огляду на актуальність дослідження **метою** статті є виявлення загальних засад формування стратегії конкурентоспроможності на ринку технологій. Таку мету можна досягти за умов вирішення наступних **задач**:

- визначення галузевого аспекту типології стратегій конкурентоспроможності;
- дослідження інноваційних стратегій конкурентоспроможності з метою розробки їх типологізації.

**Викладення основного матеріалу статті.** Існуючі підходи до визначення сутності стратегії, представлені, наприклад, у роботах Г. Мінцберга, Б. Альстренда, Дж. Лемпела, О. Тимофєєва, Н. Масленнікової [1; 2; 3] розглядають стратегію як продукт прийняття рішення на основі використання певних методів аналізу, інтуїтивних або формальних сценаріїв реагування на зміни у конкурентному середовищі. Вони не є принципово суперечливими один до одного, але описують різні процедурні моменти формування і реалізації стратегії підприємства, які залежать від напрямків його діяльності, корпоративної культури, ступеню бюрократизації і централізації управління, характеру застосовуваних методів управління, особистих та ділових якостей осіб, які ухвалюють рішення.

Еклектичним поєднанням деяких з указаних підходів є визначення стратегії конкурентоспроможності, запропоноване І. Піддубним, А. Піддубною [4, с. 93], відповідно до якого вона являє собою спосіб координації цілей, дій та засобів формування конкурентних переваг, який потребує системного урахування детермінантів конкурентоспроможності, через що її відмінною рисою є комплексність – конкурентоспроможність не може бути досягнута як результат реалізації окремої функції управління, а є результатом усієї діяльності.

На думку тих же авторів головною класифікаційною ознакою типології стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства має бути, насамперед, вид конкурентних переваг, який підприємство прагне створити; можливості формування певного виду конкурентних переваг підприємства, у свою чергу, визначаються зовнішнім середовищем – галуззю, де воно конкурує, і ресурсним потенціалом підприємства. Ними наводиться типологія стратегій з точки зору галузевого аспекту (табл. 1) [4, с. 98].

**Таблиця 1.** Галузевий аспект типології стратегій конкурентоспроможності

Галузі	Галузева структура	Походження та тип конкурентних переваг	Критерії конкурентоспроможності	Засіб формування конкурентних переваг
1. Сільське господарство. видобуток мінеральної сировини	Атомістична	Природно-ресурсні (факторні) переваги	Витрати	Мінімізація витрат виробництва
2. Електроенергетика	Монополістична	Ресурсні (факторні) переваги	Витрати	Мінімізація витрат виробництва
3. Металургія, базова хімія, будматеріали	Олігополістична	Ресурсні (факторні) переваги	Витрати, якість	Мінімізація витрат виробництва
4. Харчова промисловість	Монополістична конкуренція	Ресурсно-технологічні переваги	Витрати, якість	Диференціація виробів, реклама, брендінг
5. Машинобудування	Олігополістична	Технологічні переваги	Витрати, якість	Інвестиції/ технологічний розвиток
6. Електроніка, інформаційні технології	Олігополістична	Інноваційно-технологічні переваги	Витрати, якість, швидкість	Інновації/зростання якості і швидкості ринкового освоєння нових виробів
7. Фармацевтична промисловість	Олігополістична	Інноваційно-технологічні переваги	Витрати, якість, швидкість	Інновації/зростання якості і швидкості ринкового освоєння нових виробів
8. Аерокосмічна промисловість, продукція військово-технічного призначення	Олігополістична	Інноваційно-інституційні переваги	Витрати, якість, швидкість	Інновації/якість, ціна та швидкість створення виробів

Як видно з даних таблиці, серед сукупності галузей можна виділити групу галузей, яка належить до категорії науко- та інформаційноінформатичних. В умінні створювати радикально нові і проби й швидко виводити їх на ринок полягає головна конкурентна перевага підприємств таких галузей як, фармацевтична, електроніка, інформаційні технології, авіакосмічна. Визначальними характеристиками стратегічного потенціалу підприємств цих галузей є:

- високий рівень інтелектуальних та інформаційних ресурсів підприємств та висока «пізнавальна мобільність» їх персоналу;
- високі витрати на НДДДР з метою генерування технологічних інновацій;
- інноваційний характер діяльності операційних підрозділів підприємств.

Науко- та інформаційномісткість виробів як ключових характеристик їх якості та швидкості їх ринкового освоєння у цих галузях визначається рівнем інноваційної конкурентоспроможності підприємств. Витрати на НДДКР, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу підприємств стають головною передумовою створення підтримки інноваційних переваг підприємств та програм їх нарощування. Важливою складовою стратегій формування інноваційних переваг таких підприємств є державна підтримка та сприяння щодо їх використання шляхом виконання державою частини маркетингових та інноваційних функцій підприємств, створення необхідної інноваційної інфраструктури, захисту технологічних нововведень від неконтрольованого їх розповсюдження.

Класифікація галузевих структур світового ринку і відповідна їй типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є однозначною. Зокрема, рух інновацій у вказаній групі галузей нерідко співпадає з рухом людських ресурсів. Ці процеси зумовлюють виникнення змішаних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на формуванні ресурсно-технологічних, або інвестиційно-інноваційних, або інноваційно-технологічних переваг. Зауважимо також, що зміни в міжнародній конкуренції під впливом глобалізації в першу чергу пов'язані з посиленням значущості позаекономічних чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств – екологічних, соціокультурних, просторових, політичних етнонаціональних – врахування яких є головною ознакою глобальної конкурентоспроможності.

Стратегії формування глобальних конкурентних переваг мають такі головні особливості:

- 1) активна роль в їх формуванні та реалізації належить державі
- 2) об'єктом державного впливу на формування глобальних переваг є, насамперед, галузі першої і другої групи, які ґрунтуються на експлуатації ресурсно-факторних або ресурсно-технологічних переваг
- 3) від глобальних конкурентних переваг вирає вся нація (соціум а не галузі, по відношенню до яких застосовуються більш жорсткі соціальні, екологічні та інші стандарти бізнесу [4, с. 101; 5, с. 103].

Типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на видах конкурентних переваг, наведена на рис. 1.

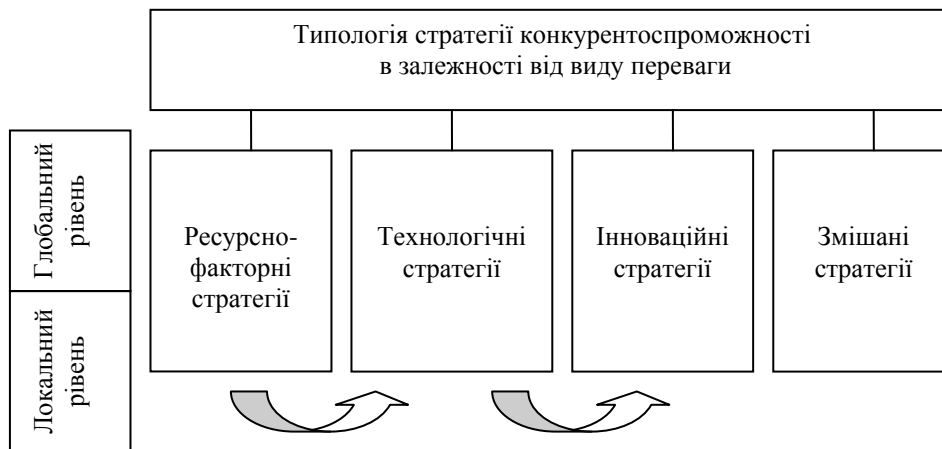


Рис. 1. Типологія стратегій конкурентоспроможності в залежності від виду конкурентної переваги

З позиції інноваційного менеджменту найбільш розповсюдженими є шість основних типів (видів) інноваційних стратегій підприємств [4, с. 111; 6, 7]:

- традиційна (зусилля підприємства концентруються виключно на підвищенні якості товарів, що виробляються. У довгостроковій перспективі це загрожує відставанням спочатку у техніко-технологічному, а потім у економічному плані);
- опортуністська (заснована на виготовленні особливо висока кісної продукції, призначеної для вузького кола споживачів, що дозволяє підприємству контролювати невелику кількість ринкового сегмента (ринкову нішу). Пошук і монополічне використання таких ринкових ніш потребує значних адаптаційних властивостей – глибоке вивчення структури і динаміки потреб ринку, наявності висококваліфікованої робочої сили, сучасного обладнання та ін.);
- імітаційна (передбачає комерційне використання технолог, них зусиль інших підприємств як шляхом придбання ліцензій на ш так і їх імітації. «Безкоштовне» використання НДДКР інноваторів або їх часткова компенсація знижує криву витрат нового продукту імітатора, що робить дану стратегію достатньо успішною для підприємств, які мають можливості швидкого копіювання чужих технологічних нововведень;
- оборонна (не претендуючи на провідні позиції у галузі, підприємство на основі нарощування технічного рівня виробництва переслідує мету слідування за іншими у техніко-технологічному розвитку);
- залежна (типова для дрібних фірм, що виконують замовлення потужних підприємств щодо виробництва комплектуючих або окремих компонентів нового товару і елементів виробничого процесу);
- наступальна (стратегічною метою є завоювання домінуючі позицій на ринку, що передбачає створення активів і топ-характеристик, які різко підвищують усі сторони діяльності підприємства).

Наведена у табл. 2 порівняльна характеристика інноваційних стратегій свідчить про диференціацію інноваційного ефекту – його максимальне значення при наступальній стратегії та мінімальне – при традиційній.

Спираючись на проведений аналіз змісту та типів стратегій конкурентоспроможності слід зупинитися на проблемі вибору конкретної стратегії. Як вже зазначалося, існує велика кількість методологічних підходів та конкурентних детермінантів, які визначають конкретний вигляд мети та способу дій підприємств на міжнародному ринку, проте специфіка саме промислового підприємства вимагає в якості основи стратегії конкурентоспроможності фірми обрати стратегію концентрації на ключовій компетенції.

**Таблиця 2.** Типологізація інноваційних стратегій конкурентоспроможності

Тип стратегії	Чинники конкурентної переваги	Основне джерело формування переваги	Час утримання переваги	Вид інноваційного ефекту
Традиційна	Якість	Удосконалена технологія	Оперативний (дискретний)	Комерційний
Опортуністська	Якість	Висока технологія	Тактичний	Технологічний
Імітаційна	Якість, витрати,	Висока технологія	Оперативний (дискретний)	Комерційний, технологічний
Оборонна	Якість, витрати	Удосконалена технологія	Оперативний (дискретний)	Комерційний
Вертикальної інтеграції	Якість, швидкість	Удосконалена технологія	Оперативний (дискретний)	Комерційний
Наступальна	Якість, витрати, швидкість	НДДКР, унікальна технологія	Стратегічний	Інтегральний (синергетичний)

Так, наприклад, якщо компанія вирішила зосередитися на скороченні строків виконання замовлення, виходить, вона, як правило, уже не здатна швидко реагувати на зміну попиту й пропонувати різноманітні асортименти продукції. Точно також стратегія виробництва з низькими витратами несумісна ні з високою швидкістю виконання замовлень, ні із гнучкістю компанії. Низькі витрати вважалися безумовною перевагою й у тому випадку, якщо в главу кута ставилася висока якість продукції. Один з дослідників цієї проблеми Вікхем Скіннер (Wickham Skinner) навіть запропонував виробникам, що володіють значними виробничими потужностями, свою нову концепцію заводу в заводі (Plant-Within-a-Plant — PWP) [8, с. 117]. Відповідно до цієї концепції, виробництво розбивається на окремі технологічні лінії, і для кожної з них розробляється окрема операційна стратегія. Відповідно до концепції PWP навіть робітників варто відокремлювати друг від друга для того, щоб уникнути плутанини, що може виникнути при переході від одного типу стратегії до іншої.

Концепції фокусування й PWP широко застосовуються дотепер. Однак, зараз слід розуміти, що прийшла необхідність добре працювати одночасно в усіх напрямках. Саме такий підхід і став сьогодні чільним при визначенні пріоритетів.

Аналіз, проведений у попередніх параграфах, виявив, що специфічною рисою сучасної світової економіки є перехід від прямої конкуренції до співробітництва, в межах якого відбувається взаємне доповнення здатностей та компетенцій організацій-учасників. В цьому контексті метою методології стратегії управління конкурентоспроможністю є визначення власної компетенції та здатностей задля створення оптимальної їх конфігурації в межах створюваного партнерства або альянсу.

Намагання України побудувати розвинену ринкову економіку потребує вироблення нових підходів до кооперації: як національної (галузевої, міжгалузевої, між фірмової, внутрікорпоративної), так і міжнародної з тим, щоб найкращим чином використати її резерви та переваги.

За певних умов конкуренти, які оперують у широких нішах ринку, об'єднуються, керуючись своїми стратегічними інтересами або під тиском серйозних труднощів у їхній діяльності. Разом з тим, при докорінному покращенні стану того або іншого кооперанта, укріплення його науково-виробничого та ринкового потенціалу, досягнутого у процесі кооперації, він може розширити своє незалежне функціонування, стаючи конкурентом своєму колишньому партнеру. Договірна кооперація не гармонізує раз і на завжди відносини фірм, які взаємодіють у її межах. Швидше вона виражає компроміс підспудних цілей кожного кооперанта, який є взаємовигідним на певному етапі і тому їх об'єднує. Таким чином, вступаючи у кооперацію, суб'єкти господарювання однієї або декількох країн переслідують визначені ними спільні цілі, не забуваючи про свої приватні, досягнення яких поодиноці їм не під силу. При цьому ініціатори кооперації обирають собі рівних за конкурентним потенціалом партнерів, особливо тих, досвід та знання яких відсутні у фірми – ініціатора коопераційного проекту. Більш сильні конкурентні позиції мають звичайно крупні, диверсифіковані компанії, особливо транснаціональні. Останні швидше реагують на новітні досягнення науково-технічного прогресу, активніше спираються на допомогу патруючих їх держав [9, с.17].

В сфері високих технологій на сьогодні складається комбінована модель міжнародної виробничої кооперації, яка неодноразово доводила свої переваги. Її особливість складається у попередньо обумовленому двоетапному співробітництві. на першому конкуренти стають рівноправними ті рівнозацікавленими кооперантами. Це етап виконання НДДКР та виробничо-технологічного опанування спільно отриманих результатів. На другому етапі (виробництво продукції, її збут та після продажний сервіс) кожний кооперант веде самостійний бізнес. Союзники стають конкурентами (звичайно, це не правило без виключень – можливі варіанти з утворенням консорціумів та концернів з реалізації кооперованої продукції).

З огляду на наведений матеріал можна дістати **висновків** про те, що вироблення сучасної стратегії конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку технологій вимагає реалізації наступної послідовності етапів.

Запити споживачів щодо нової технології або технології, що вже експлуатується, поведінка основних конкурентів, державних та міждержавних органів приводять до формування пріоритетів, які потім стають обов'язковими для діяльності з розробки і комерціалізації технології. Пріоритети ідентифікуються в такий спосіб:

1. Ринок розбивається на сегменти по групах технологій.
2. Визначаються вимоги до технології, структура попиту і пропозиції, маржа прибутку для кожної групи та інші конкурентні чинники і пріоритети
3. Визначаються критерії перемоги у конкурентній боротьбі за кожним чинником.
4. Дані критерії перетворюються в конкретні вимоги до характеристик науково-дослідної та збутової діяльності.

Слід зауважити, що чинники конкурентоспроможності на ринку технологій і відповідні їм пріоритети поєднуються у своєрідний комплекс необхідних компетенцій підприємства, оскільки операції не можуть задовольнити купівельні потреби без проведення науково-дослідних і конструкторських робіт, без зв'язку зі збутому, а також без прямої або непрямой підтримки фінансового, кадрового й інформаційного менеджменту. Визначивши вимоги до операційної діяльності, підприємства мають використовувати всі свої потенційні можливості (а також можливості своїх постачальників) для того, щоб ці вимоги виконати. Можливості компанії включають технологію, системи управління й персонал. У кожній із цих трьох областей використовуються такі фундаментальні концепції й інструменти, як інтегрована виробнича система, тотальне управління якістю і принцип „точно в термін”. Крім того, при визначенні можливостей фірмі практично в кожному разі доводиться приймати ще одне важливе рішення: здійснювати ті чи інші бізнес процеси (операції бізнес-процесів) самим або передати їх виконання іншим підприємствам в межах аутсорсингу. Сьогодні постачальники технологій звичайно ставлять перед собою питання щодо будь-якого елемента власної діяльності, наприклад, щодо доцільності реалізації розробленої технології власними силами або її продажу. Основні задачі розвитку стратегії в цьому випадку, полягають, по-перше, у правильному визначенні (на основі найважливіших пріоритетів, які, як правило, з'ясовуються в результаті проведення маркетингових досліджень) конкретних вимог до науково-дослідних, маркетингових, фінансових, виробничих, організаційно-кадрових операцій для кожного з технологічних продуктів, а по-друге, - у розробці планів, що гарантують, що інноваційно-технологічні і операційні можливості виявляться достатніми для виконання цих вимог.

#### Джерела та література

1. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2000. – 287 с.
2. Тимофеев А.В. Некоторые особенности повышения конкурентоспособности крупных промышленных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 33–46.
3. Масленикова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 334 с.
4. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
5. Шихова П.З. Достижение конкурентных преимуществ во внешней торговле // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №4. – С. 101–105.
6. Медынский В.Г., Скамай Л.Г. Инновационное предпринимательство: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 589 с.
7. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник /Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін.; Під ред. проф. Волкова О.І., проф. Денисенка М.П. – К.: ВЦ «Професіонал», 2004. – 960 с.
8. Skinner, Wickham S. Three Yards and a Color of Dust: Industrial Management at Century End // Production and Operations management. – 1996. – Spring. – P. 115–137.
9. Шишов Ю. Международное разделение производственного процесса меняет облик мировой экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – №10. – С. 15–25.

#### Подсолонко Е.А.

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Сложившаяся ситуация в развитии экономики в Украине, в изменении результативности системы управления экономикой страны и ее регионов – свидетельство нарастающего отставания уровня профессиональных знаний, умений и навыков у руководителей всех звеньев экономики. Здесь совершенно уместно утверждение: «Быть «эффективным» в мире постоянного развития и изменений значит быть способным постоянно учиться и развиваться» [1, с. 31]. В Украине рост количества студентов в целом по стране и в ее регионах не приносит надлежащего приращения в развитии экономики в сравнении с другими странами мира. Это вызывает необходимость изучения опыта передовых стран мира по структуре и содержанию обучения и обновления знаний менеджеров всех уровней – от предприятий и регионов до национальной экономики.

Принципиальная структура подготовки и переподготовки менеджеров в нашей стране существенно не