

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

*(за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної
Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)*

Студентки 4 курсу, 14 групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

_____ підпис

Кузнецової Дарини
Дмитрівни

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор,
професор кафедри світової
економіки

_____ підпис

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент,
доцент кафедри світової
економіки

_____ підпис

Лежепькова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,

Освітня програма «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Кузнєцової Даріни Дмитрівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Конкурентна політика підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

(за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

Дослідження теоретико-методичних засад та надання рекомендацій щодо формування та розвитку конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах трансформації глобального конкурентного середовища та воєнного стану

Об'єкт дослідження – конкурентна політика в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування та розвитку конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу – 10 таблиць, 11 рисунків.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування та розвитку конкурентної політики в міжнародному бізнесі

1.1. Конкурентна політика: сутність, ключові характеристики та вплив на міжнародну діяльність підприємства

1.2. Методи оцінювання конкурентного середовища як інструмент формування конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Пропозиції щодо оптимізації конкурентної політики в міжнародній діяльності за сприяння ICC UKRAINE

2.1. Аналіз умов та тенденцій трансформації глобального конкурентного середовища в сучасних реаліях

2.2. Напрями адаптації конкурентної політики українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу до умов воєнного стану за участю ICC Ukraine

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	до 10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	до 28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	до 26.04.2023
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	03.05.2023	03.05.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	до 23.05.2023
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 10.06.2023)	за графіком (30.05.– 10.06.2023)
8	Захист ВКР	за графіком (13.06 – 24.06.2023)	за графіком (13.06 – 24.06.2023)

8. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежешькова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Кузнцова Д.Д. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Кузнєцової Д.Д. присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та наданню рекомендацій щодо формування та розвитку конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах трансформації глобального конкурентного середовища та воєнного стану. В першому розділі роботи розглянуто сутність конкурентної політики, її ключові характеристики та вплив на міжнародну діяльність підприємства, а також систематизовано методи оцінювання конкурентного середовища та визначено особливості їх використання в якості інструментів формування конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу. У другому розділі здійснено аналіз умов та тенденцій трансформації глобального конкурентного середовища в сучасних реаліях та визначено напрями адаптації конкурентної політики українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу до умов воєнного стану за участю ІСС Ukraine. Випускна кваліфікаційна робота Кузнєцової Д.Д. являє собою комплексне дослідження, виконана на високому аналітичному рівні, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Кузнєцової Д.Д. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми

Лежєп'юкова В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 ____ р.

АНОТАЦІЯ

Кузнєцова Дарина Дмитрівна. Конкурентна політика підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню сутності конкурентної політики, особливостей її реалізації при здійсненні міжнародної діяльності та систематизації методів оцінювання конкурентних середовищ країн-партнерів, на підставі яких керівникам компаній буде легше обрати конкурентну політику для підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу. У роботі досліджено теоретико-методичні засади конкурентної політики та розглянуто її вплив на міжнародну діяльність підприємств. Запропоновано використання методів оцінки конкурентного середовища зовнішніх ринків. Проведено SWOT-аналіз країни-партнера Польщі. Надано рекомендації щодо адаптації та розвитку конкурентної політики українських підприємств, котрі виходять на міжнародний рівень у період воєнного стану за сприяння ICC Ukraine.

Ключові слова: конкурентна політика, конкуренція, підприємство, міжнародний бізнес, конкурентне середовище.

ANNOTATION

Darina Kuznietsova. The enterprise-subject's competitive policy of international business (based on the materials of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)", Kyiv)

The final qualification work is devoted to researching the essence of competitive policy and methods of evaluating the competitive environments of partner countries, on the basis of which it will be easier for company managers to choose a competitive policy for enterprises-subjects of international business. The paper investigates the theoretical and methodological principles and provides recommendations for the theoretical and methodological foundations of competitive policy and examines its impact on the enterprises' international activities. The thesis proposes the usage of methods for assessing the competitive environment of foreign markets. A SWOT-analysis of partner country Poland was carried out. Recommendations have been provided regarding the adaptation and development of the Ukrainian enterprises' competitive policy, which reach the international level during the period of martial law with the support of ICC Ukraine.

Key words: competitive policy, competition, enterprise, international business, competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	5
1.1. Конкурентна політика: сутність, ключові характеристики та вплив на міжнародну діяльність підприємства	5
1.2. Методи оцінювання конкурентного середовища як інструмент формування конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу	12
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СПРИЯННЯ ІСС UKRAINE	22
2.1. Аналіз умов та тенденції трансформації глобального конкурентного середовища в сучасних реаліях	22
2.2. Напрями адаптації конкурентної політики українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу до умов воєнного стану за участю ІСС Ukraine	32
Висновки до розділу 2	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми. Все у світі потребує розвитку, інноваційності та постійного вдосконалення, для підприємств рушійною силою до змін є конкуренція. Конкуренція є однією з найважливіших частин всієї ринкової системи економіки. В умовах глобалізації та загострення міжнародної конкуренції, економічної кризи конкурентоспроможність стає найважливішим фактором забезпечення розвитку підприємств та їх ефективного функціонування. Це постійно змушує підприємства пропонувати найкращий можливий асортимент продукції за найкращими цінами, тому що якщо вони цього не зроблять, споживачі зроблять вибір на користь іншого конкурентного бізнесу.

Протистояння підприємств, що працюють на міжнародних ринках, може призвести як до їх розвитку, так і до кризових ситуацій, тому актуальним питанням сьогодення є пошук конкурентних переваг підприємства, які є основою міжнародної конкурентоспроможності підприємства. За таких умов вибір правильної конкурентної політики забезпечить підприємству безпечний вихід на зовнішні ринки з мінімізацією ризиків.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та надання рекомендацій щодо формування та розвитку конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах трансформації глобального конкурентного середовища та воєнного стану.

Об'єктом дослідження є конкурентна політика в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування та розвитку конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у випускній роботі вирішено такі завдання:

- розглянуто сутність конкурентної політики, її ключові характеристики та вплив на міжнародну діяльність підприємства;

- систематизовано методи оцінювання конкурентного середовища та визначено особливості їх використання в якості інструментів формування конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- здійснено аналіз умов та тенденцій трансформації глобального конкурентного середовища в сучасних реаліях;
- визначено напрями адаптації конкурентної політики українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу до умов воєнного стану за участю ICC Ukraine.

Для вирішення поставлених завдань використано такі **методи дослідження**: методи аналізу та синтезу, графічний метод, методи узагальнення та систематизації, індексний та рейтинговий методи. Теоретичною основою написання випускної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з питань управління конкурентоспроможністю та формування конкурентної політики, інтернет-джерела, присвячені проблемі адаптації суб'єктів міжнародного бізнесу до сучасних тенденцій та викликів трансформації глобального конкурентного середовища, офіційні сторінки державних установ, статистичних відомств та міжнародних організацій.

Структура випускної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури з 39 джерел. Робота містить 11 рисунків та 10 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Конкурентна політика: сутність, ключові характеристики та вплив на міжнародну діяльність підприємств

Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства і служить загальним керівництвом до дій і приймає рішення, що сприяють досягненню цілей конкурентного розвитку; це набір заходів та правил, що регулюють поведінку підприємств на ринку з метою створення умов для ефективної конкуренції [1].

М. Бурда та Ч. Вишлош трактують конкурентну політику як політику, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, а отже, на збільшення обсягів виробництва [7]. А. Полянська вважає, що конкурентна політика є загальним керівництвом для дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей конкурентного розвитку [1]. Г. Паламарчук обґрунтовує конкурентну політику як комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища [8]. У сучасному вжитку воно трактується як визначення закономірностей переходу від адміністративно централізованої системи управління до ринкової економіки та шляхів їх реалізації.

Щодо сутності поняття конкуренції, то існує багато підходів до його визначення, найбільш поширені з яких наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкуренція»

Автори	Визначення
К.Р.Макконнелл і С.Л.Брю [9]	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і виходити з нього
Й.Шумпетер [12]	Суперництво старого з новим, з інноваціями
Фридрих А. фон Хайек [13]	Процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання. На ринку тільки дякуючи конкуренції приховане стає явним

Автори	Визначення
М.Портер [10]	Динамічний процес, який розвивається, це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [
Р.А.Фатхутдінов [11]	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в межах законодавства або в природних умовах

Джерело: складено автором на основі [9, 10, 11, 12, 13].

Політика конкуренції полягає в застосуванні правил, які забезпечують чесну конкуренцію підприємств і компаній між собою. Це заохочує підприємливість та ефективність, створює більш широкий вибір для споживачів і допомагає знизити ціни та підвищити якість. Основними елементами конкурентного середовища є конкурентні сили підприємства: існуючі конкуренти, постачальники, прямі конкуренти, покупці, товари-замінники [2]. Основою формування конкурентної політики підприємства є система принципів взаємодії підприємства з основними конкурентними силами. При формуванні конкурентної політики також враховуються фундаментальні правила конкуренції, зумовлені специфічними особливостями діяльності підприємства в галузі та конкурентним законодавством.

Для досягнення цілей сприятлива конкурентна політика розглядається як збереження та підтримка ефективності відкритих ринків. Така політика має бути спрямована на сприяння активному конкурентному середовищу, в якому з'являться глобально конкурентоспроможні фірми з більшими інвестиціями та вищими технологічними можливостями, котрі матимуть усі інструменти політики, що сприятимуть конкуренції на ринках.

На рис. 1.1. наведено ключові характеристики конкурентної політики підприємства, сутність яких полягає в такому:

1. Конкурентна політика забезпечує рівний доступ до ринку для всіх підприємств, без обмежень та дискримінації. Це допомагає запобігти монополізації ринку та забезпечити рівні умови для всіх учасників.



Рис. 1.1. Ключові характеристики конкурентної політики підприємства

Джерело: створено автором.

2. Конкурентна політика протистоїть випадкам недобросовісної конкуренції, такими як демпінг цін, зловживання підприємницької позиції, створення бар'єрів для входу на ринок тощо.

3. Конкурентна політика забезпечує захист прав споживачів та їх інтересів на ринку. Це включає захист від недостатньої якості товарів та послуг, забезпечення права на вільний вибір, захист від обманливої реклами тощо.

4. Конкурентна політика забезпечує відкритий та прозорий ринок, на якому інформація про товари та послуги легко доступна для споживачів та інших учасників ринку. Це допомагає підвищити ефективність ринку та забезпечити більш точну ціноутворення.

5. Конкурентна політика створює умови для розвитку інновацій та підтримки малого та середнього бізнесу шляхом стимулювання конкуренції, що сприяє виникненню нових ідей, технологій та бізнес-моделей.

6. Конкурентна політика ставить в пріоритет захист інтелектуальної власності, зокрема авторських прав, патентів, товарних знаків та інших форм інтелектуальної власності. Це допомагає забезпечити захист інновацій та стимулювати діяльність у галузі науки та технологій [3].

Враховуючи наведені вище ключові характеристики, можемо вважати, що конкурентна політика створює умови для ефективної конкуренції на ринку, що сприяє розвитку економіки та забезпеченню вільного вибору для усіх споживачів.

Основними рисами сучасних інтерпретацій конкурентної політики є:

- цивілізований і легалізований характер цієї боротьби;
- схожість (взаємозамінність) товарів, з якими конкурують виробники;
- обмежена можливість кожної з конкуруючих сторін впливати на умови руху товарів на відповідному ринку шляхом самостійних дій іншої сторони;
- подібність або близькість потреб цільових груп споживачів, з якими буде конкурувати підприємство;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає дана конкуренція.

Можна навести декілька способів, як

Особливої значущості формування вираженої конкурентної політики набуває при здійсненні підприємством міжнародної діяльності, яка характеризується більшими ризиками порівняно з функціонуванням в межах національної економіки. Підвищена конкуренція на світовому ринку змушує підприємства бути більш конкурентоспроможними, щоб завоювати клієнтів на міжнародному рівні. Це може призвести до кращої якості товарів і послуг, впровадження нових технологій і процесів, а також до зниження цін для споживачів.

Раціонально вибудована конкурентна політика відіграє вирішальну роль у полегшенні доступу до ринку для міжнародних компаній. Заохочуючи конкуренцію та запобігаючи монополізму, це допомагає створити рівні умови для вітчизняних та іноземних компаній. Це дозволяє міжнародним компаніям виходити на нові ринки, розширювати свою діяльність і конкурувати з вітчизняними фірмами на чесних умовах.

Конкурентна політика сприяє глобалізації компаній. Вони досліджують нові ринки для збуту своєї продукції і послуг, розширюють свої бренди за межі рідної країни, тим самим розширюючи свою глобальну присутність. Це вимагає адаптації

до міжнародного середовища, розуміння різних міжкультурних нюансів і врахування специфіки різних ринків [4].

Також конкурентна політика регулює діяльність компаній з метою забезпечення чесної та добросовісної конкуренції. Нормативні вимоги включають антимонопольне законодавство, захист інтелектуальної власності, стандарти якості та безпеки, вимоги до звітності та прозорості. Міжнародні компанії повинні враховувати ці нормативні вимоги в кожній з країн, в якій вони працюють. Це може включати виконання антимонопольних обмежень, дотримання місцевих стандартів якості та безпеки, а також забезпечення конфіденційності і захисту даних клієнтів.

Конкурентна політика суб'єктів міжнародного бізнесу має формуватися з урахуванням впливу міжнародних торговельних угод, які встановлюють правила і стандарти торгівлі між країнами. Ці угоди можуть включати зниження митних бар'єрів, узгодження правил конкуренції та захист інтелектуальної власності. Підприємства повинні враховувати ці угоди при розробці своєї міжнародної стратегії і виконанні вимог угод, а також під впливом зовнішніх економічних факторів, таких як зміни валютного курсу, економічна стабільність країн, міжнародні фінансові кризи тощо. Підприємства повинні враховувати ці фактори при плануванні своєї міжнародної діяльності, наприклад, при встановленні цін на товари та оцінці ризиків присутності в приймаючих країнах.

Визначені напрями впливу конкурентної політики на міжнародну діяльність підприємств систематизовано на рис. 1.2.

В цілому, конкурентна політика впливає на міжнародну діяльність підприємств, стимулюючи їх до пошуку нових ринків, покращення якості продукції, розвитку, інноваційності, дотримання регуляторних вимог і адаптації до міжнародного середовища. Таким чином, підприємства повинні бути готовими до конкуренції, адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та використовувати ефективні стратегії для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Наприклад, це може включати інвестиції в дослідження і розвиток, вдосконалення ланцюга постачання, управління брендом, розробку

глобальних маркетингових стратегій та залучення талановитого персоналу з міжнародним досвідом [6].



Рис. 1.2. Напрями впливу конкурентної політики на міжнародну діяльність

Джерело: розроблено автором.

Конкурентна політика також може створювати виклики для підприємств, особливо для менших та нових учасників ринку. Через обмежені ресурси можуть знадобитися додаткові зусилля для виходу на нові ринки та створення свого бренду. Тому для компаній важливо мати чітку стратегію для забезпечення

конкурентної переваги та здатності гнучко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Процес управління конкурентною політикою можна подати у вигляді таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та тактики.
4. Реалізація стратегії в процесі господарської діяльності підприємства.
5. Оцінювання результатів реалізації конкурентної стратегії та її вдосконалення у разі виявлення невідповідностей.

Для забезпечення подальшого успіху та обґрунтованості конкурентної політики треба приділити велику увагу першому та другому етапам, а саме, які методи оцінювання конкурентного середовища при здійсненні підприємством міжнародної діяльності будуть найефективнішими в тому чи іншому випадку [18]. Знаючи, хто є основними конкурентами, що вони пропонують, яке місце займають на ринку та якими є їхні сильні та слабкі сторони, підприємство зможе знайти свою нішу на ринку та домогтися конкурентної переваги. Набуті в процесі розробки конкурентної політики знання можуть бути використані для визначення бізнес-стратегій, які будуть використовувати слабкі сторони конкурентів і дозволять забезпечити ефективність бізнесу. Також використання методів та інструментів для формування конкурентної політики допоможе оцінити загрози, які постають перед підприємством при виході на ринок, особливо якщо цей ринок є зовнішнім, та дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо перспектив діяльності підприємства з урахуванням позицій конкурентів на обраному ринку. Тому доцільно розглянути методи оцінювання конкурентного середовища, які можуть слугувати інструментами формування конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

1.2. Методи оцінювання конкурентного середовища як інструмент формування конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

Всі підприємства функціонують в умовах конкуренції. Щоб ефективно конкурувати одне з одним, необхідно розуміти й ефективно аналізувати конкурентне середовище. Оцінка конкурентного середовища – це процес збору, аналізу та оцінки інформації про конкурентів та їхні стратегії, переваги та недоліки, а також зовнішні фактори, що впливають на ринкових суб'єктів. Цей процес допомагає підприємствам зрозуміти конкурентне середовище, в якому вони працюють, і визначити свою позицію відносно інших гравців на ринку. Проведення аналізу не завжди є простим процесом, тому що немає єдиного універсального засобу вимірювання інтенсивності конкуренції та оцінки конкурентного середовища. Втім, за умови використання будь-якого аналітичного методу або інструменту, процес оцінювання конкурентного середовища включає такі етапи:

1. Збір інформації. Компанії збирають дані про своїх конкурентів, наприклад: їх продукти та послуги, стратегії ціноутворення, маркетингова діяльність, продажі, репутація тощо. На цьому етапі використовується інформація, яка є доступною з відкритих джерел, звітів про дослідження, партнерів і клієнтів.

2. Аналіз конкурентів. Проводиться детальний аналіз конкурентів для визначення їх сильних і слабких сторін, унікальних торгових пропозицій, цільових груп і стратегій. Важливо зрозуміти, чим компанія відрізняється від своїх конкурентів і як вона може залучити більше клієнтів.

3. Аналіз зовнішніх факторів. Цей етап передбачає оцінку змін ринкових тенденцій, економічного, політичного, соціально-культурного середовища, регуляторних факторів і нових технологій. Аналіз цих факторів допомагає визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на підприємство.

4. Визначення конкурентних переваг. На основі отриманої інформації про конкурентів і зовнішні фактори підприємство визначає свої сильні сторони і конкурентні переваги, які можуть бути засновані на унікальній технології,

пізнаванності бренду, особливих відносинах з клієнтами, низькій вартості або інших факторах, які роблять компанію більш привабливою для клієнтів порівняно з її конкурентами.

5. *Розробка конкурентної стратегії.* Залежно від результатів оцінки своїх переваг та стану зовнішнього середовища компанія формує конкурентну стратегію. Елементами стратегії є вибір маркетингових позицій, цінової стратегії, інноваційних рішень, алгоритму входження на нові ринки або інших дій, що допоможуть підприємству збільшити свою конкурентоспроможність і зайняти стійку позицію на міжнародному ринку.

6. *Моніторинг і адаптація.* Оцінювання конкурентного середовища повинно бути постійним процесом. Підприємство повинно моніторити зміни в конкурентному середовищі, оновлювати інформацію про конкурентів та ринкові тенденції. За потреби вони повинні вносити коригування до своїх стратегій та дій, щоб залишатися конкурентоспроможним і успішним.

Оцінювання конкурентного середовища допомагає підприємствам зрозуміти своє становище на ринку, встановити свої можливості, переваги над конкурентами, а також ризики і загрози, що виникають. Це забезпечує основу для розробки ефективних стратегій і реалізації конкурентної політики. Вона допомагає підприємствам підтримувати та збільшувати свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Оцінка конкурентного середовища дозволяє підприємствам бути проінформованими в сфері ринкової динаміки, зміни попиту та пропозиції, стратегії їх конкурентів та нові можливості. В результаті вони стають здатними адаптуватися до змін і приймати зважені рішення щодо своєї конкурентної політики [5].

Важливо відзначити, що оцінювання конкурентного середовища є цілісною процедурою та повинне враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать сильні та слабкі сторони компанії, ресурси, можливості та унікальність послуг, які вона надає. Зовнішні фактори включають аналіз ринкових тенденцій, діяльність конкурентів, політичне та правове середовище, економічні фактори та соціокультурні тренди.

Існує багато методів оцінювання конкурентного середовища, найпоширенішими з яких є: SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, стратегічний груповий аналіз, бенчмаркінг. Розглянемо ці методи детальніше, для того щоб визначити особливості їх використання при розробці конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

1. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз). Це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується для формування стратегій, та сутність якого полягає в аналізуванні внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони), і зовнішніх факторів (можливості та загрози), які можуть впливати на підприємство. SWOT-аналіз може допомогти визначити переваги та загрози для бізнесу зі стратегічної точки зору. Це допоможе підприємству зрозуміти, як скористатися можливостями зовнішнього середовища, використовуючи свої сильні сторони, та уникнути його загроз, приймаючи до уваги свої слабкі сторони.

Матриця SWOT складається з чотирьох сегментів (рис. 1.4):

S (strengths) – сильні сторони, тобто характеристики бізнесу, які позитивно вирізняють його на фоні конкурентів;

W (weaknesses) – слабкі сторони, тобто ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку;

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)

Рис. 1.4. Матриця SWOT

Джерело: [20].

O (opportunities) – можливості, які компанія може використовувати для покращення своєї конкурентної позиції;

T (threats) – загрози, які можуть завдати компанії збитків [16].

Широке застосування SWOT-аналізу пояснюється наступними причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, котру необхідно збирати, опрацьовувати, аналізувати, використовувати, а тому виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такого процесу. Для якісного аналізу потрібна велика кількість інформації з усіх сфер (логістики, комерційної, маркетингової, фінансової й ін.), що може коштувати дорого. SWOT-аналіз дозволяє не просто узагальнити отриману інформацію, але й ефективно використати її, визначаючи необхідний контекст – тобто, розглянути її з точки зору переваг та ризиків діяльності підприємства.

2. Модель п'яти сил Портера — це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для аналізу ринку, особливо коли йдеться про розуміння рівня конкурентоспроможності у певній галузі.



Рис. 1.5. Модель п'яти сил Портера

Джерело: [11].

У 1979 році професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Е. Портер створив інструмент, який дозволяє компаніям аналізувати конкурентне середовище бізнесу, який ми називаємо аналізом п'яти сил Портера. Відповідно до цього методу, виділяють п'ять основних факторів конкурентного середовища:

1. Загроза входу нових конкурентів: наскільки легко новим учасникам вийти на ринок.
2. Сила постачальників: наскільки легко постачальники можуть підвищувати ціни;
3. Сила покупців: наскільки здатні покупці впливати на рівень ціни та знижувати її на свою користь;
4. Загроза підміни: наскільки високий ризик заміни товару на альтернативні продуктів (субститути);
5. Суперництво серед існуючих конкурентів: наскільки гострою є конкуренція на ринку.

Також М. Портер поділяє конкурентні переваги компанії на два типи: конкурентна перевага, що виникає внаслідок нижчих витрат підприємства, та конкурентна перевага, що виникає внаслідок диференціації продукції підприємства, яка збільшує споживчу цінність [15].

3. Стратегічний груповий аналіз. Цей комплексний інструмент базується на порівнянні так званих стратегічних груп – тобто фірм у галузі, які дотримуються подібної стратегії в різних вимірах (ціна, тип продукту тощо). Після того, як компанія здійснить розподіл своїх конкурентів на групи та порівняє їх відносну значущість на ринку, вона зможе визначити своє місце в цій структурі та, відповідно, оцінити свою вагу та перспективи з точки зору конкурентних переваг.

Інформацію, отриману за результатами стратегічного групового аналізу, можна використовувати як точку відліку для визначення сильних і слабких сторін компанії порівняно з іншими конкурентами. Це дає можливість покращити ефективність конкурентної політики компанії та оцінити стратегії конкурентів, щоб визначити їхні слабкі та сильні сторони, встановивши собі орієнтир.

4. Бенчмаркінг – це вивчення досвіду конкурентів, що дозволяє обрати приклад (еталон) для подальшого ведення бізнесу і вберегти компанію від марних спроб і помилок. Бенчмаркінг передбачає порівняння продуктів, процесів і результатів компанії з конкурентами та найкращими галузевими практиками, що допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з її конкурентами та запрограмувати нові цілі для покращення діяльності. Основна увага бенчмаркінгу зосереджена на питанні: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та призначення бенчмаркінгу дозволяє виявити відмінності від порівнюваного аналога (еталону), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливості для вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу [17].

На основі опису сутності методів оцінювання конкурентного середовища можуть бути визначені їх переваги та недоліки при формуванні конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу, які наведено в табл. 1.2. Ці методи оцінки конкурентного середовища надають компаніям інформацію, необхідну для формування ефективної конкурентної політики. Результати оцінки допомагають компаніям визначити конкурентні переваги, слабкі сторони та можливості для вдосконалення.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методів оцінювання конкурентного середовища при формуванні конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

Назва методу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	<ol style="list-style-type: none"> Простота структури, яка забезпечує можливість використання без урахування специфіки галузі діяльності та ринку приймаючої країни. Можливість аналізу одночасно чотирьох характеристик діяльності (сила, слабкість, можливості, загрози) Можливість розробки конкурентної стратегії на основі максимального використання сильних сторін або управління загрозами та слабкими сторонами залежно від стану зовнішніх ринків 	<ol style="list-style-type: none"> Статичність як характеристика стану зовнішнього ринку на поточний момент, що не враховує високу динамічність та невизначеність середовища міжнародного бізнесу Відсутність чітких рекомендацій щодо вибору конкурентної стратегії та остаточної інформації для прийняття управлінських рішень

Назва методу	Переваги	Недоліки
Модель п'яти сил Портера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість оцінити небезпеку появи нових учасників зовнішнього ринку (як національних підприємств, так і транснаціональних компаній), загрозу заміни товарів, силу постачальника та силу покупця 2. Пояснення сили постачальників і покупців загрозою нових учасників і альтернативних продуктів, що важливо на світовому ринку високотехнологічної продукції 3. Допомога менеджерам та аналітикам у розумінні конкурентного середовища компанії та її позиції відносно інших учасників ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висновки є актуальними здебільшого лише в короткостроковій перспективі; це обмеження посилюється впливом глобалізації 2. Модель побудована таким чином, що кожна компанія віднесена до однієї галузевої групи, тоді як багато міжнародних компаній належать до кількох галузей 3. Необхідність оцінювати всі п'ять чинників однаково, тоді як на певних міжнародних ринках їх вплив може бути нерівнозначний
Стратегічний груповий аналіз	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє оцінити стратегічні зміни та динаміку галузевого ринку 2. Можливість покращити свою діяльність, керуючись досвідом конкурентів-лідерів ринку 3. Можливість оцінити та порівняти ефективність стратегій конкурентів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідність досконалого розуміння зовнішнього ринку 2. Потреба у визначенні перешкод мобільності для входу або виходу з ринку 3. Ризик, того, що аналіз базується більше на припущеннях, ніж на фактах
Бенчмаркінг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Допомога компанії у з'ясуванні її ключових особливостей, та характеристик після виявлення яких можна порівняти їх з конкурентами 2. Допомога у виявленні ключової компетенції компанії 3. Можливість підвищити продуктивність функціонування компаній роботи відповідно до аспектів порівняння 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик зазнати величезних збитків у своєму бізнесі через недостатню інформацію про компанію-конкурента 2. Може бути тривалим, дорогим і складним процесом, коли йдеться про збір і оцінку даних про зовнішні ринки зі складними нестабільними умовами або браком достовірної інформації

Джерело: створено автором на основі [21, 22].

Застосування при розробці конкурентної політики на зовнішніх ринках зазначених методів оцінювання конкурентного середовища дозволяє міжнародним компаніям сформулювати стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та вихід на нові ринки. Підприємства-суб'єкти міжнародного бізнесу повинні постійно стежити за змінами на своїх цільових ринках, такими як коливання попиту, технологічні інновації, конкурентні розробки

та законодавчо-нормативні зміни. Це дозволить компаніям бути гнучкими і швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі.

Важливо зазначити, що оцінка конкурентного середовища при здійсненні міжнародної діяльності повинна бути систематичним і безперервним процесом. Оскільки конкурентне середовище в міжнародному бізнесі постійно змінюється, компаніям необхідно підтримувати актуальну інформацію про конкурентів, зовнішні ринки та нові тенденції розвитку світової економіки. Це допомагає їм адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення щодо конкурентної політики.

Загалом, оцінка конкурентного середовища є важливим кроком у формуванні конкурентної політики для підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу. Вона допомагає зрозуміти ситуацію на ринку, конкурентну позицію та можливості розвитку. На основі цієї інформації компанії можуть встановлювати стратегічні цілі, обирати ефективні шляхи впровадження інновацій та застосовувати необхідні заходи для досягнення успіху на міжнародному ринку.

Найбільш повна інформація про конкурентні переваги підприємства на зовнішніх ринках може бути отримана у разі комплексного одночасного використання декількох методів оцінки. Показники, які можна використовувати при оцінці конкурентоспроможності компанії різні, їх набір може відрізнятися залежно від обраної методології. Необхідно враховувати всі дані, котрі допоможуть компанії отримати ефективну оцінку міжнародного конкурентного середовища. На мою думку, всі методи мають місце бути, тому що для детального аналізу замало використати якийсь один. Чим більше методів використає компанія, тим більше буде можливість проаналізувати конкурентне середовище та переконатися, що все ж результати за різними методами збігаються, і тоді вже переходити до планування різних бізнес-стратегій.

На практиці формування конкурентної політики є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу в сучасних реаліях, що вимагає таких дій:

- розглянути чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на конкурентну політику підприємств;
- визначити детермінанти діяльності на зовнішніх ринках як сукупності факторів, що створюють конкурентну перевагу або навпаки, є джерелом перешкод для її реалізації;
- розробити конкурентну політику з використанням науково та практично обґрунтованих підходів, що враховують особливості та складності ведення міжнародного бізнесу в сучасних умовах господарювання;
- підібрати сучасні засоби і методи досягнення конкурентної переваги за результатами аналізу конкурентного середовища [6].

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що досягнення та підтримка конкурентних переваг можуть бути забезпечені при використанні методів оцінювання конкурентного середовища, результатом чого має стати виважена та обґрунтована конкурентна політика, яка базується на розумінні можливостей та ризиків міжнародної діяльності підприємства та дозволяє йому найкращим чином реалізувати свої конкурентні переваги на зовнішніх ринках в умовах сучасної нестабільності та невизначеності глобального середовища.

Висновки до розділу 1

Конкурентна політика має великий вплив на міжнародну діяльність підприємств. В загальному випадку, конкурентна політика впливає на позиціонування підприємств в міжнародному середовищі, стимулює їх до змін, адаптації та зростання, визначає їх конкурентоспроможність на глобальному рівні. Конкуренція на світових ринках підштовхує бізнес до впровадження інновацій, підвищення якості товарів і послуг, зниження цін. Підприємства повинні бути готовими до змін і використовувати ефективні конкурентні стратегії, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність у міжнародному середовищі.

Конкурентне середовище – це система, в якій підприємства конкурують один з одним. Це впливає на кожен бізнес, його рішення та стратегію, яку вони

приймають. Оцінка конкурентного середовища є важливим інструментом ведення суб'єктами господарювання міжнародного бізнесу. Результати оцінки допомагають їм зрозуміти свою ринкову позицію, конкурентні сильні та слабкі сторони та можливості для вдосконалення. Використання методів оцінювання конкурентного середовища є підставою для розробки компаніями стратегій, які спрямовані на досягнення успіху та збереження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Розуміння конкурентного середовища є фундаментальним для побудови життєздатної стратегії міжнародного бізнесу та формування конкурентної політики, що дозволяє підприємствам адаптуватися до умов та тенденцій трансформації глобального конкурентного середовища в сучасних реаліях.



РОЗДІЛ 2

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СПРИЯННЯ ІСС UKRAINE

2.1. Аналіз умов та тенденції трансформації глобального конкурентного середовища в сучасних реаліях

У всьому світі компанії, які досягли міжнародного лідерства, обирають стратегії, які відрізняються одна від одної за всіма параметрами. Але в той час як кожна успішна компанія буде використовувати свою власну особливу стратегію, основний спосіб забезпечення конкурентних переваг, природа та траєкторія всіх успішних компаній неодмінно має враховувати сучасні фактори впливу на трансформацію глобального конкурентного середовища (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Фактори впливу на трансформацію глобального конкурентного середовища

Джерело: створено автором.

Одним із ключових факторів трансформації глобального конкурентного середовища є технологічний прогрес. Компанії досягають конкурентної переваги за допомогою інновацій. Вони підходять до інновацій у найширшому сенсі, включаючи як нові технології, так і нові способи діяльності. Вони приймають нову основу для конкуренції або краще знають засоби конкуренції старими методами. Інновації можуть мати форму нового дизайну продукту, нового виробничого процесу, нового маркетингового підходу або нового способу навчання. Деякі інновації створюють конкурентну перевагу, захоплюючи абсолютно нові ринкові можливості або обслуговуючи сегмент ринку, який інші ігнорували. [23] У дослідженні Global Skill Report 2022 Coursera у категорії країн-лідерів за технологічним прогресом Україна посіла двадцять перше місце серед 100 країн. У рейтингу за технологічними компетенціями – восьме [27].

Глобалізація дозволяє компаніям розширювати свої ринки та отримувати доступ до нових споживачів у всьому світі. Це створює можливості для зростання та збільшення прибутку. Надалі слід збільшення конкурентів, виникнення нових, результатом чого може стати поштовх до розвитку продукції. Також глобалізація змушує країни адаптувати свої правила та законодавство до міжнародних стандартів і норм, що може включати умови торгівлі, стандарти безпеки та якості, митні обмеження та інші правила, які впливають на міжнародну торгівлю.

Завдяки зростанню глобального зв'язку та доступу до інформації споживачі стають все більш обізнаними у світі торгівлі та мають можливість вибирати товари та послуги з різних країн і порівнювати їх. Споживачі стають все більш вимогливими та шукають якість, інновації та виправданих цін, стають прискіпливими щодо екологічних, соціальних та етичних питань. Покупці вимагають від брендів і компаній відповідного підходу до виробництва, управління ланцюгом поставок і соціального впливу.

Стосовно пандемії COVID-19, то можемо сказати, що це був один з найсильніших негативних факторів впливу на міжнародну торгівлю та бізнес. Міжнародна торгівля впала в 2020 році, але різко відновилася в 2021 р. Зміни в структурі торгівлі, спричинені пандемією COVID-19 за один рік, були такого ж

масштабу, як зміни, які зазвичай спостерігаються протягом 4-5 років. Проте наразі компанії, котрим вдалось пережити пандемію, навчились працювати та підвищувати свої прибутки в рази більше, ніж до неї, завдяки технологічному прогресу.

Війна в Україні внесла також великі корективи в світову економіку. Війна в Україні могла коштувати світовій економіці минулого року приблизно \$1 трлн "Після сильного відновлення у 2021 році настав серйозний шок від війни росії в Україні та її широкомасштабних наслідків", - заявила директорка-розпорядниця МВФ Крісталіна Георгієва [29]. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) дає прогнози, що у 2023 році війна в Україні може коштувати світовому ВВП 2,8 трильйона доларів у вигляді втраченого виробництва [30]. Втім, як бачимо з рис. 2.2, за підсумками 2022 р. не відбулося критичного падіння світового ВВП (на відміну від результатів 2020 року, зумовлених пандемією).

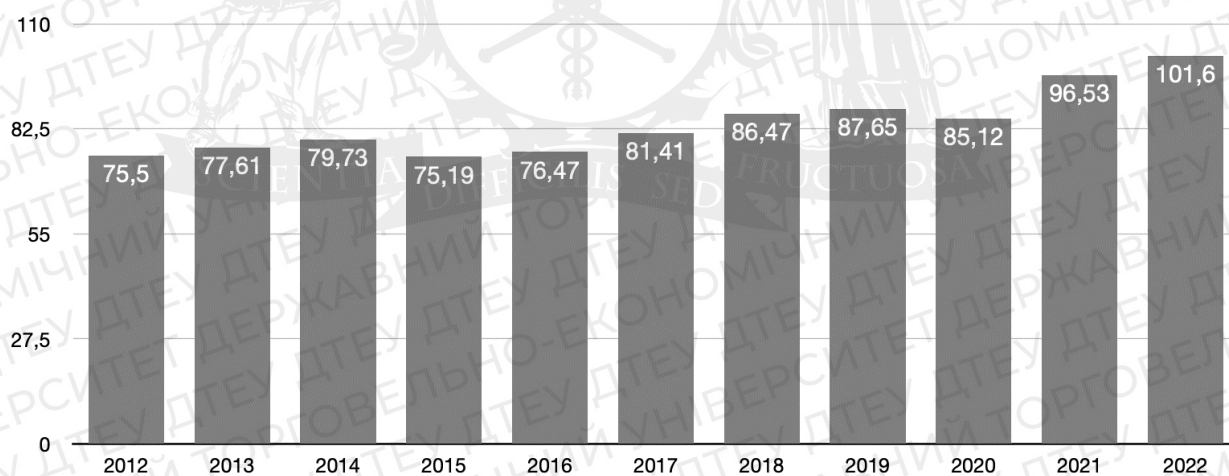


Рис. 2.2. Динаміка світового ВВП у 2012-2022 рр.

Джерело: створено автором на основі [28].

Конкурентоспроможність країни залежить від здатності її промисловості до інновацій та модернізації. Компанії зберігають перевагу над найкращими світовими конкурентами через тиск і виклики, та виграють від сильних вітчизняних конкурентів, агресивних вітчизняних постачальників і вимогливих місцевих

клієнтів. Враховуючи ці умови та тенденції, сучасне глобальне конкурентне середовище стає дедалі складнішим і вимагає від компаній більшої гнучкості, інноваційності та стратегії. Компанії повинні бути готові до постійних змін, ефективно використовувати технології, розуміти потреби споживачів і бути готовими реагувати на виклики, які висувають конкуренти та регулятори.

Підґрунтям для вибору оптимального міжнародного конкурентного середовища (закордонного ринку) можуть слугувати результати аналізу позиції країн у поширених рейтингових системах, які характеризують сприятливість національного середовища для ведення бізнесу. Розглянемо декілька найбільш поширених та актуальних станом на 2022-2023 роки рейтингових систем.

Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom). В табл. 2.1 наведено топ-12 країн за значенням індексу економічної свободи у 2023 році.

Таблиця 2.1

Топ-12 країн за значенням Індексу економічної свободи у 2023 році

Позиція в рейтингу	Країна	Значення, балів (0-100)
1	Сінгапур	83,9
2	Швейцарія	83,8
3	Ірландія	82
4	Тайвань	80,7
5	Нова Зеландія	78,9
6	Естонія	78,6
7	Люксембург	78,4
8	Нідерланди	78,0
9	Данія	77,6
10	Швеція	77,5
11	Фінляндія	77,1
12	Норвегія	76,9

Джерело: створено автором на основі [25].

Даний індекс включає у себе оцінку таких показників країни, як верховенство права; розмір уряду, тобто державні витрати, податки і тд.; ефективність регулювання, а саме: свобода праці, бізнесів та монетарна свобода; і заключним показником є відкриті ринки, який охоплює фінансову свободу, торгівлі та інвестицій. Перше місце серед інших країн станом на 2023 рік займає Сінгапур зі значенням індексу 83,9 бали зі 100 можливих. Слід зазначити, що значення Індексу

для топ-12 країн зазнало зовсім невеликих змін, порівняно з минулим роком, тому їх позиція в рейтингу залишається стабільною. Україна ж не входить до даного рейтингу в 2023 році через війну в країні та неможливості оптимальної оцінки всіх показників.

Індекс глобальних інновацій (Global Innovation Index). В табл. 2.2 ми можемо побачити топ-12 країн за значенням індексу глобальних інновацій у 2022 році. Даний індекс відстежує останні глобальні інноваційні тенденції на тлі пандемії COVID-19, війн, уповільнення зростання продуктивності та інших нових проблем. Він розкриває найбільш інноваційні економіки світу, оцінюючи ефективність інновацій 132 економік, підкреслюючи сильні та слабкі сторони інновацій в країнах. Як видно з табл. 2.2, лідерами останнього на даний момент опублікованого рейтингу за Індексом глобальних інновацій були Швейцарія, США та Швеція. Швейцарія є лідируючою країною вже 12 років поспіль. Україна у 2022 році посіла 57 місце з 132. Незважаючи на економічний спад, інвестиції в науку та інновації були надзвичайно стійкими, а впровадження технологій зафіксувало позитивні темпи зростання в різних технологіях.

Таблиця 2.2

Топ-12 країн за значенням Індексу глобальних інновацій у 2022 році

Позиція в рейтингу	Країна	Значення, балів (0-100)
1	Швейцарія	64,6
2	США	61,8
3	Швеція	61,6
4	Велика Британія	59,7
5	Нідерланди	58,0
6	Республіка Корея	57,8
7	Сінгапур	57,3
8	Німеччина	57,2
9	Фінляндія	56,9
10	Данія	55,9
11	Китай	55,3
12	Франція	55,0

Джерело: створено автором на підставі [26].

Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index). Даний індекс розраховується глобальною антикорупційною організацією Transparency

International, яка заснована в 1993 році та вбачає свою мету в побудові світу, в якому держава, бізнес та суспільство позбавлені від проявів корупції. Очевидно, що відсутність корупції в державі означає максимальну сприятливість умов ведення бізнесу як національними підприємствами, так й міжнародними компаніями, оскільки за таких умов забезпечується прозорість регуляторних дій держави та транспарентність господарської діяльності. На наш погляд, рівень корумпованості економіки в країні є вкрай важливим індикатором для суб'єктів міжнародного бізнесу при прийнятті рішення щодо виходу на ринок певної країни. Методологія розрахунку Індексу сприйняття корупції (CPI) базується на даних з кількох різних джерел, які описують, як представники бізнесу та експерти з відповідної країни сприймають рівень корупції в державному секторі. Лідерами рейтингу станом на 2022 рік (за даними 2021 року) є Данія, Фінляндія та Нова Зеландія (табл. 2.3). Україна в Індексі сприйняття корупції за 2022 рік отримала 33 бали зі 100 можливих, що, вочевидь, є достатньо низьким результатом, та посідає 116 місце зі 180 країн у CPI.

Таблиця 2.3

Топ-12 країн за значенням Індексу сприйняття корупції у 2022 році

Позиція в рейтингу	Країна	Значення, балів (0-100)
1	Данія	88
2	Фінляндія	88
3	Нова Зеландія	88
4	Норвегія	85
5	Сінгапур	85
6	Швеція	85
7	Швейцарія	84
8	Нідерланди	82
9	Люксембург	81
10	Німеччина	80
11	Велика Британія	78
12	Гонконг	78

Джерело: створено автором на підставі [19].

Індекс свободи бізнесу (*Business freedom index*). Даний індекс представлений на сайті організації TheGlobalEconomy.com [24], яка здійснює акумуляцію економічних даних для дослідників, бізнесменів, науковців та

інвесторів. На сайті розміщуються актуальні дані щодо ВВП, інфляції, кредитів, процентних ставок, зайнятості та інших показників економічного розвитку країн, а також представлений рейтинг країн світу за значенням Індексу свободи бізнесу. Як видно з табл. 2.4, країни-лідери рейтингу суттєво не відрізняються від інших розглянутих рейтингових систем. Це підтверджує, що незалежно від методології розрахунку того або іншого рейтингу, відповідні країни мають найбільш сприятливе середовище для ведення бізнесу. Україна в даному рейтингу має 61 бал зі 100 можливих та посідає 92 місце з-поміж 175 країн.

Таблиця 2.4

Топ-12 країн за значенням Індексу свободи бізнесу у 2022 році

Позиція в рейтингу	Країна	Значення, балів (0-100)
1	Норвегія	91
2	Данія	89
3	Фінляндія	89
4	Люксембург	89
5	Нідерланди	88
6	США	88
7	Естонія	87
8	Німеччина	87
9	Ірландія	87
10	Литва	87
11	Австралія	85
12	Південна Корея	85

Джерело: створено автором на підставі [24].

Окрім раціонального вибору приймаючої країни з точки зору сприятливості середовища, конкурентна політика суб'єкта міжнародного бізнесу має формуватися з урахуванням рівня його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. У сучасних умовах важливо сформувавши ефективну систему інструментів, спрямованих на загальне підвищення рівня конкурентоспроможності компаній та надання конкурентоспроможних послуг не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках. Для українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу зараз дуже важливо обрати вигідне конкурентне середовище, аби створити сприятливі умови для бізнесу та розвивати хороші відносини на міжнародному

ринку. Тому виходити на зовнішні ринки необхідно, розуміючи конкурентні переваги з точки зору пріоритетних груп експортних товарів.

За підсумками 2021 року, основними експортними товарами України були: залізна руда (\$6,83 млрд), олія (\$6,34 млрд), пшениця (\$5,87 млрд), кукурудза (\$5,86 млрд) і залізні напівфабрикати (\$4,08 млрд), котрі експортувалися переважно до Китаю (\$8,09 млрд), Польщі (\$5 млрд), Туреччини (\$4,12 млрд), росії (\$3,61 млрд) та Італії (\$3,36 млрд).

Початок 2022 року прогнозував рекордний для України обсяг експорту, проте через повномасштабне вторгнення росії на нашу територію, вже у березні сталося скорочення поставок за кордон на 50%. Як результат, експорт товарів з України склав 100 млн тон на загальну суму 44,2 млрд доларів США, а це на 35% менше, ніж у 2021 році. Найбільш експортованими товарами залишались продукти агро- та харчової промисловості, які становили 53% від загального експорту товарів. Далі йшли метали – 13,6%. Найбільше постраждали такі сектори, як металургія (-62,5%), хімія (-54,3%), мінерали (-48,6%) та папір (-48%).

Станом на 2023 рік експорт України зріс на 45,5% , порівняно з 2022 роком, до 3,850 млн доларів США в березні 2023 року з 2,646 млн доларів США в тому ж місяці минулого року завдяки зростанню продажів продуктів рослинного походження (+202,1%), олії та жирів тваринного або рослинного походження (+175,8%), готова продукція (+232,6%) [31].

Основними країнами-партнерами України були та залишаються Польща, Румунія, Туреччина, Китай, Угорщина та Німеччина (див. Додаток А). Найбільша частка припадає на торгівлю з Польщею – 15,1% у загальній структурі, що пояснюється, в першу чергу, територіальною близькістю. Динаміку експорту з України в країни-партнери у 2018-2022 рр. можна побачити у табл. 2.5.

Візуалізація динаміки експорту, подана на рис. 2.3, дозволяє побачити падіння його обсягів у 2022 році, цілком очікуване через наслідки військової агресії росії. Втім, у відносному вираженні обсяги експорту України до країн-партнерів не зазнали змін.

**Динаміка експорту України до основних країн-партнерів
у 2018-2022 рр., тис. дол.**

Роки	Країни-партнери					
	Німеччина	Угорщина	Китай	Туреччина	Румунія	Польща
2018	2208355,5	1646045,9	2200147,4	2352356	932648,6	3257248,5
2019	2383003,1	1562809,4	3593093,9	2619024,9	1005591,3	3295846,6
2020	2071739,39	1263810,38	7099948,15	2436266,86	1080954,16	3272683,09
2021	2866373,42	1622073,05	8003562,74	4142633,72	1543445,29	5227413,1
2022	1867460,6	1506840,5	6823570,4	4622150,9	1398430,8	3903902,4

Джерело: створено автором на основі [39].

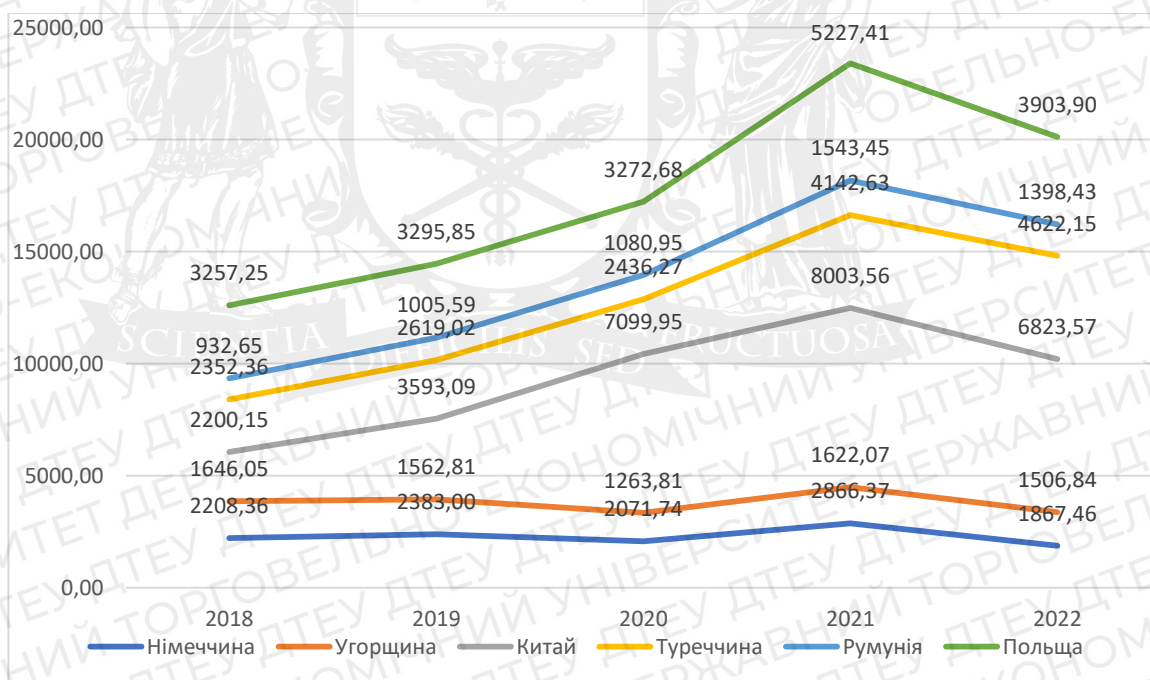


Рис. 2.3. Візуалізація динаміки експорту України до основних країн-партнерів у 2018-2022 рр., млн. дол.

Джерело: створено автором на основі [39].

Так як питання логістики наразі залишається проблемним для нас, то Польща як сусідня держава зі спільними кордоном є найвигіднішим варіантом для ведення бізнесу. Також Україна постійно відчуває підтримку з боку Польщі – допомога

біженцям, засудження агресії росії та інші кроки на зустріч українцям та вітчизняному бізнесу дають змогу нашим підприємцям, котрі вимушені переносити свій бізнес в іншу країну, продовжувати вести свою справу та розвивати українську економіку. За законодавством Польщі, громадяни України можуть оформити свій власний бізнес на тих самих умовах, що і громадяни Польщі. Однією з основних вимог є отримання легального дозволу на проживання.

Українські компанії в Польщі – це переважно будівельні та торгові компанії. Найбільш поширеними галузями є будівельна (23%) і торгова (22%). Багато також займаються транспортною діяльністю (14%) або ж ведуть бізнес у сфері адміністрування та допоміжних послуг (13%). Українці складають більшість з іноземців, котрі ведуть бізнес у Польщі [33]. У квітні 2021 року нас було 6,3 тисячі. Українці становили 28% іноземних власників бізнесу. Двома роками раніше цей показник становив 24,6%, тож помітна тенденція до зростання, яка триває.

Сприятливість умов для ведення міжнародного бізнесу саме в Польщі підтверджується позиціями країни в розглянутих рейтингах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Позиції Польщі в рейтингах, що характеризують сприятливість бізнес середовища країни станом на 2022-2023 р.

Рейтинг	Рік оновлення рейтингу	Місце в рейтингу	Бал	Кількість країн в рейтингу	Максимальний бал
Індекс економічної свободи (<i>Index of Economic Freedom</i>)	2023	40	67,7	176	100
Індекс глобальних інновацій (<i>Global Innovation Index</i>)	2022	38	37,5	132	100
Індекс свободи бізнесу (<i>Business freedom Index</i>)	2022	27	79	175	100
Індекс сприйняття корупції (<i>Corruption Perceptions Index</i>)	2022	42	56	180	100

Джерело: створено автором на основі [19, 24, 25, 26].

Як видно з табл. 2.4, за даними рейтингу Індексу глобальних інновацій 2022 року Польща посіла 38 місце, в той час як Україна була на 57-му. Індекс економічної свободи Польщі у 2023 році становить 67,7, що робить її 40-ю найвільнішою економікою. Польща посідає 23 місце з 44 країн європейського

регіону, а її загальний бал вище середньосвітового. Також бал, суттєво вищий за середній у розрізі країн (60 балів), Польща має в рейтингу за значенням Індексу свободи бізнесу (79 балів).

Слід зазначити, що позиція Польщі у рейтингу за значенням Індексу сприйняття корупції не може вважатися дуже високою (42 місце зі 180 країн). Оцінка в балах також є середньою (56 балів зі 100 можливих), але Польща як країна, що динамічно розвивається та має достатньо високі позиції в інших рейтингах, які характеризують сприятливість національного бізнес клімату, має очевидний потенціал для покращення значення цього індексу в найближчій перспективі. Економіка країни працює досить добре в багатьох сферах економічної свободи. З конкурентним бізнес-кліматом, який підтримує політичну стабільність, Польща має динамічне бізнес-середовище. Комерційні операції сприяють нормам, які підтримують політику відкритого ринку [34]. Всі ці фактори дозволяють розглядати Польщу як сприятливу країну для ведення міжнародного бізнесу в цілому та виходу на її ринок українських підприємств зокрема. Але, для збільшення ефективності міжнародної діяльності, вітчизняним компаніям треба вміти адаптувати свою конкурентну політику до умов релокації в Польщу, стосовно чого в наступному підрозділі роботи надані відповідні рекомендації.

2.2. Напрями адаптація конкурентної політики українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу до умов воєнного стану за участю ІСС Ukraine

Українські підприємства кожного дня працюють в економічному середовищі, яке постійно змінюється. Війна росії в Україні є однією з найактуальніших проблем сучасного світового бізнесу. Це стало політичною та соціальною проблемою, яка впливає на бізнес в усьому світі.

Станом на жовтень 2022 року 33,8% підприємств України повністю або майже повністю припинили роботу з 24 лютого 2022 року. Проте, 8% підприємств наголосили на тому, що їм вдалось збільшити обсяги своєї роботи порівняно з

довоєнним періодом. Зараз українські підприємства демонструють позитивну динаміку відновлення. 70% повністю або частково відновили свою роботу. Багато підприємств змушені були перенести свою роботу закордон або в більш безпечні регіони, однак таких, хто зміг адаптуватися до ситуації в своєму регіоні та продовжують функціонувати, є більшість.

Всередині країни найбільш поширені області, куди здійснили релокацію вітчизняні підприємства, є Львівська (24%), Закарпатська (14,5%), Чернівецька (9,8%), Івано-Франківська (8,3%), Хмельницька (7,3%), Тернопільська (6,3%) області. За кордон переїжджають найбільше компанії ІТ-індустрії, професійних послуг (маркетинг, консалтинг, дизайн), охорони здоров'я. Основні регіони релокації ми можемо побачити на рис. 2.4, а найбільш поширеними країнами релокації є Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія, Естонія, Туреччина та Молдова [38].

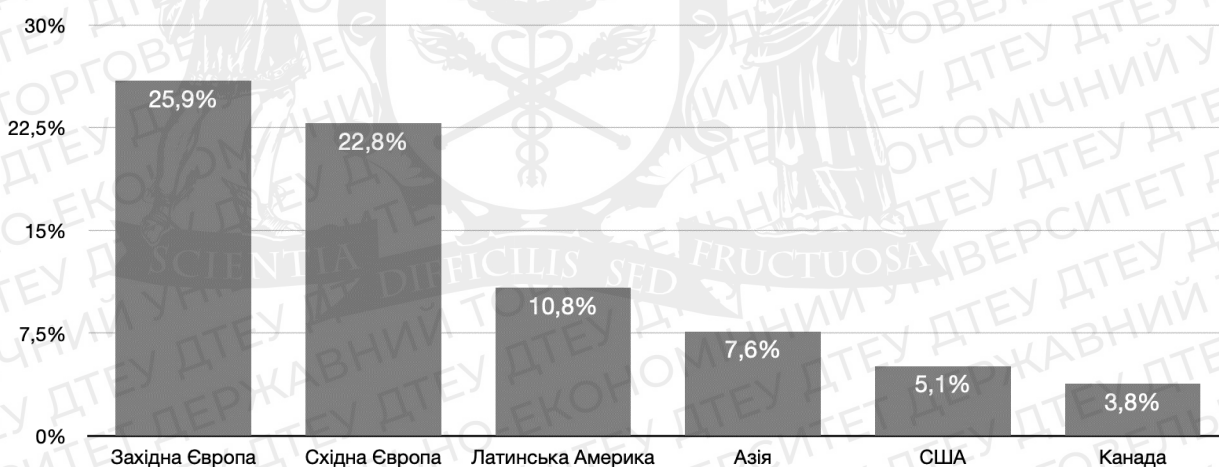


Рис. 2.4. Регіональна структура релокації українських підприємств через війну з росією

Джерело: створено автором на основі [38].

З підприємств, котрі переїжджають до країн ЄС, більшість обирає Польщу (63%). Згідно зі звітом Польського економічного інституту, українці становили 45% усіх нових іноземних компаній, які торік відкрили в Польщі. Більше 50% компаній, які зареєструвалися в Польщі, зробили це, щоб продовжити бізнес, який вони вели в Україні [35].

Польський ринок є перспективним та інвестиційно привабливим. І так як Польща надає можливості для співпраці зі своїм ринком іншим іноземним компаніям, то це значно посилює конкурентоспроможність бізнес-середовища країни. Сприятливість умов для присутності українських підприємств в Польщі можна підтвердити на основі використання одного з розглянутих в роботі інструментів аналізу конкурентного середовища – SWOT-аналізу, результати використання якого подано в табл. 2.7. Як видно з таблиці, якщо розглянути бізнес-середовище Польщі з точки зору українського підприємства, можна побачити, що умови присутності на ринку цієї країни є привабливими – як з точки зору прозорості ведення бізнесу в цілому, так і для українських підприємств зокрема через дружні та партнерські відносини між нашими країнами. Втім, через високу конкуренцію на ринку Польщі, не кожне підприємство зможе вижити в такому середовищі, тому потрібно об'єктивно оцінювати свої можливості.

Таблиця 2.7

SWOT- аналіз бізнес-середовища Польщі

SWOT- аналіз бізнес-середовища Польщі	
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена інфраструктура та швидке і зручне здійснення бізнес-операцій 2. Країна-член ЄС та як наслідок безмитний доступ до ринку ЄС 3. Конкурентоспроможні ціни як перевага на ринку ЄС 4. Ментальна, географічна та мовна близькість з Україною 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бюрократична система, котра може ускладнювати бізнес-процеси для підприємств 2. Обов'язкове володіння польською мовою та отримання посвідки на проживання для легального ведення бізнесу
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток інновацій та впровадження нових технологій 2. Підтримка урядом бізнесу на законодавчому рівні 3. Розширення можливостей виходу підприємства на ринки інших країн ЄС 4. Використання сприятливого ставлення до України українських підприємців 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Світова економічна нестабільність та загрози цілісності ЄС як регіонального інтеграційного утворення 2. Мінливість внутрішньо політичної ситуації в країні, не врегульовані історичні конфлікти між державами 3. Висока інтенсивність конкуренції та складне конкурентне середовище, де потрібно зайняти належну позицію

Джерело: створено автором

З боку нашої держави та західних партнерів ми можемо спостерігати підтримку для українських компаній, як на законодавчому рівні, так і по відношенню до працівників. Створено багато проектів задля підтримки підприємців та відбувається спрощення процедур для відкриття та ведення свого бізнесу. З-поміж організацій, які допомагають українському великому та середньому бізнесу виходити на міжнародний рівень, слід відзначити діяльність Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)». На сьогоднішній день світова мережа ICC налічує понад 6,5 млн компаній, палат та асоціацій, котрі функціонують у 142 країнах світу та має мережу, котра складається з 90 національних комітетів. Асоціація сприяє розвитку міжнародної торгівлі в Україні, створює умови для інтеграції українського бізнесу до міжнародного середовища. Наразі ICC Ukraine налічує близько 52 компаній-учасників. Основні напрямки діяльності Асоціації систематизовано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні напрямки діяльності ICC Ukraine

Основні напрямки діяльності ICC	
1.	Розробка світових стандартів для ведення бізнесу: Incoterms, міжнародні контракти, міжнародний арбітраж, торгове фінансування
2.	Вирішення комерційних спорів Міжнародним Арбітражним Судом у Парижі
3.	ICC Commercial Crime Services (проти дія та запобігання комерційним злочинам).
4.	Дослідження та спостереження за міжнародним бізнесом
5.	Відстоювання інтересів міжнародних бізнесів, як консультативний орган при ООН, Світовому банку, СОТ
6.	Вивчення основних питань, що цікавлять світ бізнесу, підготовка аналітичних продуктів та рекомендацій для участі в міждержавних дискусіях, а також правил та кодексів для полегшення міжнародних ділових операцій
7.	Створення нових можливостей для бізнесу, сприяючи більшому економічному та соціальному розвитку та зменшуючи бідність
8.	Розробка політики та інструментів, що стосуються екологічності підприємств, таких як зміна клімату, зелена економіка, гендерна проблематика та різноманітність, корпоративна відповідальність та боротьба з корупцією в рамках сталого розвитку.

Джерело: створено автором на основі [36]

За даними звіту 2022 року ICC Ukraine не припиняла свою роботу від початку війни, надавала допомогу суб'єктам підприємництва по всій Україні де була можливість логістики. Також особи, котрі займали вищі посади в організації, постійно брали та продовжують брати участь в дискусіях в іноземних ЗМІ, міжнародних конференціях, аби донести, що росія є агресором. Організовувалось багато заходів, за участю ICC Ukraine, аби підняти найважливіші питання, знайти спільне рішення проблем та постійні переговори з керівництвом ICC щодо посилення роботи Центру підприємництва ICC для України, запускаються проекти для підтримки українських бізнесів та відкривається ще багато волонтерських фондів за сприянням іноземних партнерів.

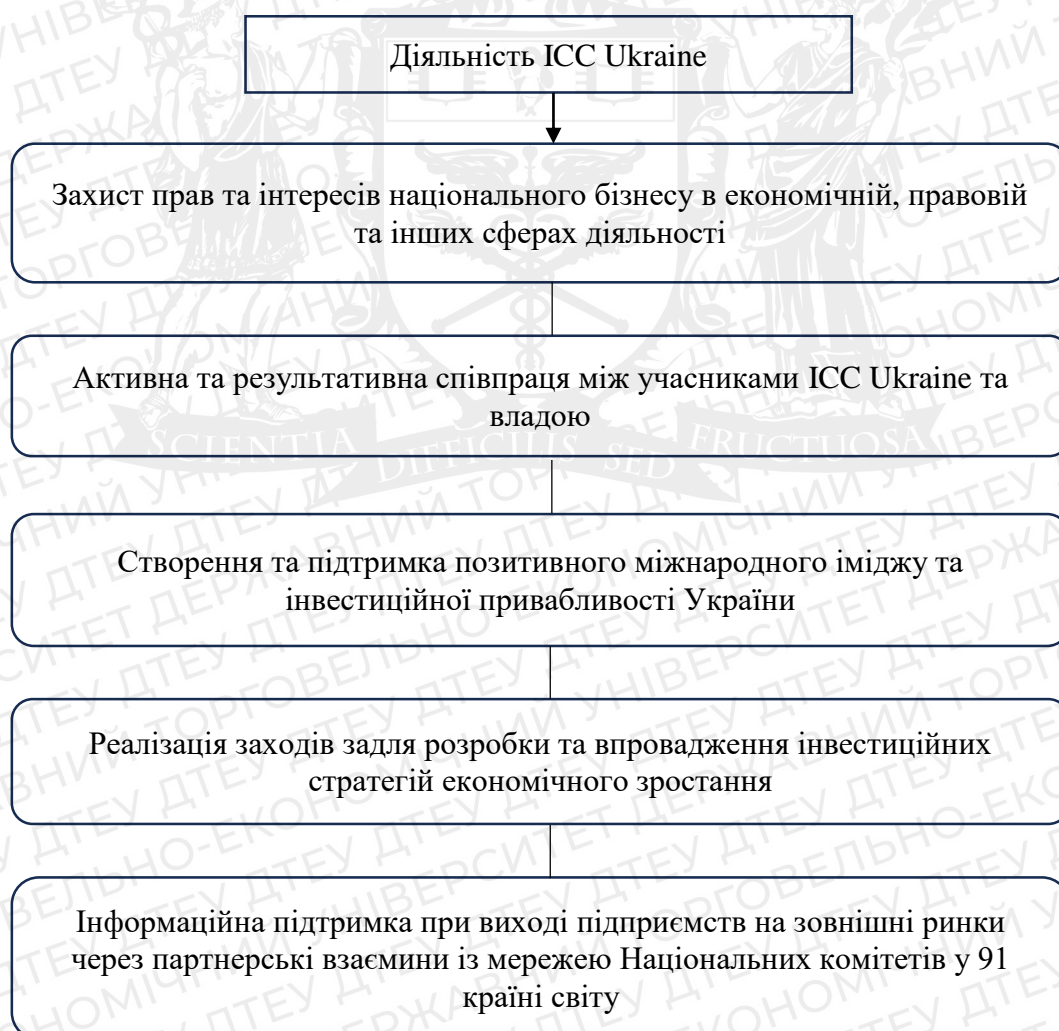


Рис. 2.5. Діяльність ICC Ukraine

Джерело: створено автором на основі [37].

Офіси багатьох компаній, котрі знаходились на сході України, були зруйновані окупантами та вони потребували часу, аби переміститись в більш безпечне місце. Асоціація максимально сприяла бізнесу в процесі евакуації підприємств із «гарячих» точок країни [36]. Повномасштабне вторгнення росії в Україну не зупинило український бізнес, а навпаки дало поштовх до розвитку, змін та розширення до міжнародного масштабу, хоч і в такий жорсткий спосіб.

Відповідно до тематики випускної роботи, можна сформувати ряд пропозицій для ICC Ukraine, впровадження яких сприяло б адаптації конкурентної політики українських суб'єктів міжнародного бізнесу до сучасних надскладних реалій. А саме, може бути запропоновано впровадження в практику надання консалтингових послуг з боку ICC Ukraine такий їх різновид, як систематична регулярна розробка аналітичних звітів щодо стану ринків приймаючих країн для вітчизняних експортерів на підставі використання методів оцінювання конкурентного середовища, зокрема таких, які розглянуті в роботі SWOT-аналіз, метод 5 сил Портера, стратегічний груповий аналіз та бенчмаркінг.

Застосування методів оцінювання конкурентного середовища при наданні практичних рекомендацій експортерам збільшують обґрунтованість та логічність прийняття рішень підприємств у сфері міжнародного бізнесу. Використання українськими підприємствами результатів таких аналітичних розробок дозволить їм краще адаптувати свою конкурентну політику до умов воєнного стану в країні та посилювати свою присутність на світовому ринку навіть за таких складних умов. І тоді саме ICC Ukraine зможе також вплинути на адаптацію підприємства на ринку, надавши потрібну допомогу, консультацію та настановивши на правильний шлях. На прикладі розробленої матриці SWOT-аналізу для бізнес-середовища Польщі (див. таблицю 2.3) ми можемо оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для українського бізнесу, тим самим зрозуміти на які моменти його представникам потрібно звернути більше уваги, можливо знайти підтримку у закордонних партнерів для виходу на цей ринок та далі планувати розвиток компанії в даній країні.

Також завдяки аналізу досвіду роботи інших компаній-посередників, які також співпрацюють з ICC Ukraine в різних країнах, можна наголошувати на ключових факторах, котрі підприємству потрібно детально проаналізувати перед виходом на зовнішні ринки. Рекомендації для ICC Ukraine щодо сприяння розробці конкурентної політики українських суб'єктів міжнародного бізнесу на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Рекомендації для ICC Ukraine щодо сприяння розробці конкурентної політики українських суб'єктів міжнародного бізнесу

Джерело: створено автором.

Конкурентна політика спрямована на забезпечення того, щоб конкуренція не обмежувалася або не знищувалася у спосіб, який завдає шкоди економіці та підприємствам в загальному. Вона ґрунтується на ідеї, що конкурентні ринки є центральними для інвестицій, ефективності, інновацій та зростання. Тому кожне підприємство має розуміти в яке середовище воно потрапить та бути готовими до будь-яких викликів, котрі можуть зустрітися на шляху. Конкурентна політика будь-якої організації має бути ефективними та відповідати компанії, працівникам і періоду часу. Те, що було актуальним декілька років тому, сьогодні вже може бути застарілим та не приносити жодної користі для розвитку підприємства. Ось чому систематична оцінка конкурентного середовища є важливою складовою. Аби розуміти як рухатись далі та на яку діяльність потрібно докласти більше зусиль, компанія повинна бути обізнаною в тому, що відбувається довкола.

Потрібно пам'ятати, що бізнес завжди зіштовхується з ризиком. Ми повинні проглядати багато варіантів, та застосовувати не один метод для оцінки конкурентного середовища, задля найефективнішого аналізу. В сумі вони можуть принести більше користі, тому що все буде розглянуто з різних сторін. Тим самим ми забезпечимо собі спокійну реакцію на різні ситуації, котрі можуть впливати підприємство, та наперед продумати можливі варіанти виходу з них.

Важливим у здійсненні міжнародної діяльності для українських підприємств є те, що потрібно стежити за розвитком подій, реагувати на різні зміни в політичному та економічному плані, допомагати та підтримувати свою державу, також обмінюватись досвідом з іншими підприємствами та шукати разом виходи з критичних ситуацій. Ті підприємства, котрі змушені були зробити релокацію, повинні були проаналізувати ринки країн-партнерів та обрати найвигідніше місце для своєї компанії. Бізнес може відігравати важливу роль у розбудові миру та запобіганні конфліктам. Українські підприємства роблять все можливе для того, щоб наповнювати бюджет, створювати робочі місця, підтримувати волонтерський рух, соціальні програми, щоб втілювати у життя державну програму з відбудови України та організація ICC Ukraine сприяє та допомагає розвитку українських підприємств навіть у такий складний час.

Висновки до розділу 2

У другому розділі були висвітлені такі питання, як аналіз умов та тенденцій трансформації глобального конкурентного середовища в сучасних реаліях з метою визначення напрямів адаптації конкурентної політики українських суб'єктів міжнародного бізнесу до умов воєнного стану. Виділено фактори впливу на трансформацію глобального конкурентного середовища та розглянуто особливості кожного фактору. Проаналізовано світові рейтинги країн з точки зору сприятливості умов для ведення міжнародного бізнесу, котрі впливають на міжнародне конкурентне середовище та розглянуто Польщу як країну, котра наразі має найсприятливіші умови для українських підприємств, які виходять на міжнародний ринок, беручи до уваги значення індексу конкурентоспроможності країн, індексу економічної свободи та індексу глобальних інновацій.

Також у другому розділі розглянуто, як українські підприємства адаптуються до умов воєнного стану, які зміни та збитки завдало повномасштабне вторгнення росії в Україну на діяльність вітчизняних компаній. Проаналізовано динаміку експорту за 5 років з України до країн-партнерів. За допомогою SWOT-аналізу проаналізовано бізнес-середовище Польщі та виділено ключові моменти, котрі можуть впливати на діяльність українських підприємств на ринку даної країни. За результатами аналізу діяльності ICC Ukraine в період воєнного стану в Україні показано, що функціонування цієї Асоціації може суттєво сприяти просуванню українських підприємств на зовнішні ринки та адаптації їх конкурентної політики до сучасних складних реалій. На основі узагальнення основних напрямів діяльності ICC Ukraine запропоновано рекомендації для подальшої ефективної допомоги компаніям, котрі входять до Асоціації, щодо формування, розвитку та зміцнення їх конкурентної політики на зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі було розглянуто проблеми формування та розвитку конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

В першому розділі розглядалися теоретико-методичні засади формування та розвитку конкурентної політики в міжнародному бізнесі та були визначені основні фактори впливу конкурентної політики на міжнародну діяльність підприємств. Було проаналізовано основні методи оцінювання конкурентного середовища, таких як SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, стратегічний груповий аналіз та бенчмаркінг. Детальний аналіз цих методів дозволив визначити їх особливості та ризики у разі використання в міжнародній діяльності підприємства. На підставі розгляду переваг та недоліків методів оцінювання конкурентного середовища було отримано висновок, що для розробки раціональної конкурентної політики підприємства на зовнішніх ринках доцільним є їх одночасне використання, що підвищить обґрунтованість результатів аналізу міжнародного середовища. У разі комплексного використання методи можуть доповнювати один одного та надавати керівникам ще більше інформації про стан та тенденції розвитку середовища конкуренції. Потрібно постійно слідкувати за змінами різних показників та за ситуацією в бізнес-середовищі в цілому, для того, щоб підприємство завжди залишалось на вигідній позиції та отримувало максимальний прибуток від здійснення міжнародної діяльності.

У другому розділі були висвітлені такі питання, як аналіз умов та тенденцій трансформації глобального конкурентного середовища в сучасних реаліях з метою визначення напрямів адаптації конкурентної політики українських суб'єктів міжнародного бізнесу до умов воєнного стану. Виділено фактори впливу на трансформацію глобального конкурентного середовища та розглянуто особливості кожного фактору. Проаналізовано світові рейтинги країн з точки зору сприятливості умов для ведення міжнародного бізнесу, котрі впливають на міжнародне конкурентне середовище та розглянуто Польщу як країну, котра наразі

має найсприятливіші умови для українських підприємств, які виходять на міжнародний ринок, беручи до уваги значення індексу конкурентоспроможності країн, індексу економічної свободи та індексу легкості ведення бізнесу.

Також у другому розділі розглянуто, як українські підприємства адаптуються до умов воєнного стану, які зміни та збитки завдало повномасштабне вторгнення росії в Україну на діяльність вітчизняних компаній. Проаналізовано динаміку експорту за 5 років з України до країн-партнерів. За допомогою SWOT-аналізу проаналізовано бізнес-середовище Польщі та виділено ключові моменти, котрі можуть впливати на діяльність українських підприємств на ринку даної країни. За результатами аналізу діяльності ICC Ukraine в період воєнного стану в Україні показано, що функціонування цієї Асоціації може суттєво сприяти просуванню українських підприємств на зовнішні ринки та адаптації їх конкурентної політики до сучасних складних реалій. На основі узагальнення основних напрямів діяльності ICC Ukraine запропоновано рекомендації для подальшої ефективної допомоги компаніям, котрі входять до Асоціації, щодо формування, розвитку та зміцнення їх конкурентної політики на зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Полянська А. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. Полянська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2009. – № 657. – С. 293–298.
2. Самойлик Ю. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Самойлик // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3. – С. 94–98.
3. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень : наук.-практ. журн. Київ : Центр, 2011. № 7. С. 41–42.
4. Колесник Ю.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2010. С. 3–7.
5. Theoretical Models of Business Competitiveness: Formation and Evaluation [Electronic Resource]. – Access Mode: http://www.smqnet.com/journals/smq/Vol_1_No_1_December_2013/4.pdf
6. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2011. С. 180–188.
7. Довгань Л. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л. Довгань, Ю. Воржакова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 32–40.
8. The most innovative economies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/
9. Паламарчук Г. Конкурентна політика в перехідній економіці / Г. Паламарчук // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 3–4. – С. 20.
10. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Аналітична економія: Принципи, проблеми і політика. Частина 2. Мікроекономіка. – Львів: Просвіта, 1999. – 400 с.

11. Porter Michael E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. [Electronic Resource]. – Access Mode: <http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>
12. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. К.: Знання, 2004. 207 с.
13. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. –1982. - 244 с.
14. Найек F.A. Knowledge, competition and freedom. -1999. [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://westernsydney.pressbooks.pub/criticalanalysis/chapter/the-use-of-knowledge-in-society/>
15. Competitive environment [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/strategic-analysis/competitive-environment/>
16. How SWOT analysis can help grow your business [[Electronic Resource]. – Access Mode: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
17. Khanenko A.V. The assessment of competitiveness and the formation of competitive advantages of an economic entity. –2019 [Electronic Resource]. – Access Mode: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2019-2/Khanenko.pdf>
18. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013.
19. Corruption Perceptions Index in 2022 [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
20. Джонсон Р.А., Комплексне управління конкурентоспроможністю американських, виробників -Бліц – Інформ, Київ, Україна. - 2008 - 592 с.
21. Довбуш Р.А., Управління конкурентоспроможністю підприємства Основа, Харків, Україна. - 2011 - 250 с.
22. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю Основа, Харків, Україна. - 2008 - 547 с.

23. The Competitive Advantage of Nations [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
24. Business Freedom Index [Electronic Resource]. – Access Mode: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_business_freedom/
25. Index of economic freedom [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://www.heritage.org/index/ranking>
26. Global Innovation Index [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
27. Coursera Skills Reports [Electronic Resource]. – Access Mode: https://www.coursera.org/skills-reports?utm_medium=email&utm_source=enterprise&utm_content=body-link&utm_campaign=gsr2022&mkt_tok=NzQ4LU1JVi0xMTYAAAGFAVF9H01VP_fuOxFxBYey45yHrZB1ZAnJmNTHISRfFutxDsMR_pAHeszbwkW24KC7jWzkqok19zCMhaiZiYPrmpuwkQTfrcWgZpvF98PPXKBCh&utm_cta_location_source=nav-logo&utm_cta_text=
28. The World Bank [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2021&start=2012>
29. МВФ прогнозує зростання світового ВВП не більше 3% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://suspilne.media/437949-mvf-prognozue-zrostanna-svitovogo-vvp-ne-bilse-3/>
30. Якою буде динаміка світової економіки у 2023 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dia.dp.gov.ua/yakoyu-bude-dinamika-svitovo%D1%97-ekonomiki-u-2023-roci/>
31. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/>
32. Експорт України у 2022 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://export.gov.ua/news/4570-eksport-ukraini-u-2022-rotsi-golovni-tendentsii-sektori-ta-regioni>

33. Zakład ubezpieczeń społecznych [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zus.pl/>
34. Index of economic freedom - Poland [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://www.heritage.org/index/country/poland>
35. Ukrainians Rush to Relocate Businesses to Poland After Invasion [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-10/ukrainians-rush-to-relocate-businesses-to-poland-after-invasion?srnd=premium-europe>
36. ICC Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iccu.org/uchasnyky/>
37. Підтримка регіонального бізнесу ICC Ukraine, Вахтанг Щербинін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kr-rada.gov.ua/site/uploads/files/Time-to-Invest.pdf>
38. Релокація українських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/03/novyna/ekonomika/rik-povnomashtabnoyi-vijny-relokuvalysya-800-kompanij-minekonomiky>
39. Експорт з України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>



Рис. А.1. Основні країни-партнери України станом на 2022-2023 рр.