

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕС-
СУБ'ЄКТІВ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ»**

Виконала:
студентка 4 курсу групи УОз-41
спеціальності
292 Міжнародні економічні відносини
освітньої програми
«Міжнародні економічні відносини»
першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти



Бистрова В.В.

Керівник: к.е.н., доц. Коваленко Р.С.

Рецензент:



Харків 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна****Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»****Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики****Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)****Спеціальність 292 - «Міжнародні економічні відносини»****Освітня програма - «Міжнародні економічні відносини»****ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин
та логістики
Анна ЗАЙЦЕВА**

«_____» _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ****Бистрової Вероніки Василівни****1. Тема роботи****Конкурентоспроможність бізнес-суб'єктів у світовому господарстві****керівник роботи: к.е.н., доцент Коваленко Р.С.,****затверджені наказом по університету від 05.02.2025 року №4001-5/312****2. Строк подання студентом роботи 13.05.2025 року****3. Перелік питань, які потрібно розробити:**

визначити сутність і значення міжнародної конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів у світовому господарстві; провести огляд основних моделей і теорій конкурентоспроможності; дослідити основні чинники впливу на конкурентоспроможність бізнесу у глобальній економіці; проаналізувати кейс провідної компанії, що успішно конкурує на міжнародних ринках; запропонувати напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Теоретико-методичні аспекти міжнародної конкурентоспроможності бізнесу
2.	Аналіз факторів формування міжнародної конкурентоспроможності бізнесу

5. Дата видачі завдання 01.12.2024 р.

Студент



Вероніка БИСТРОВА

Керівник роботи



Роман КОВАЛЕНКО

АНОТАЦІЯ

Бистрова В. В. Конкурентоспроможність бізнес-суб'єктів у світовому господарстві : кваліфікаційна робота бакалавра [Рукопис]. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 54 с.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних аспектів формування міжнародної конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів у глобальному середовищі. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків; містить таблиці, графіки, рисунки, список використаних джерел із 53 найменувань.

У першому розділі досліджено сутність і значення конкурентоспроможності, проаналізовано класичні та сучасні теорії, моделі й підходи до її оцінки на різних рівнях.

У другому розділі розкрито фактори впливу на конкурентоспроможність бізнесу, здійснено кейс-аналіз компанії Samsung Electronics, а також визначено напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу у світовому господарстві.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, глобалізація, міжнародна конкуренція, бізнес-середовище, стратегія розвитку, фактори впливу, цифрова трансформація, інновації, світове господарство, міжнародна торгівля.

ANNOTATION

Bystrova Veronika. Competitiveness of Business Entities in the Global Economy: Bachelor's Qualification Thesis [Manuscript]. Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2025. 54 p.

The bachelor's qualification thesis is devoted to the study of theoretical foundations and practical aspects of forming international competitiveness of business entities in the global environment. The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions; it includes tables, graphs, figures, and a list of 53 sources.

The first chapter explores the essence and importance of competitiveness, analyzes classical and modern theories, models, and approaches to its assessment at various levels.

The second chapter reveals the factors influencing business competitiveness, presents a case analysis of Samsung Electronics, and identifies key directions for enhancing business competitiveness in the global economy.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, globalization, international competition, business environment, development strategy, influencing factors, digital transformation, innovations, global economy, international trade.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	9
1.1. Сутність та значення міжнародної конкурентоспроможності бізнесу ...	9
1.2 Огляд моделей і теорій конкурентоспроможності.....	14
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	22
2.1 Чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність бізнесу	22
2.2 Аналіз кейс-стаді Samsung Electronics, що успішно конкурує на міжнародних ринках	27
2.3 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу у світовому господарстві	41
Висновки до другого розділу	47
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність даної теми полягає в тому, що конкурентоспроможність економіки будь-якої країни є запорукою стабільного економічного розвитку, який відображає перспективи та напрямки підвищення вітчизняного виробництва на міжнародному ринку.

Високий ступінь економічної інтеграції, швидкі технологічні зміни та жорстка конкуренція характеризують сучасне світове господарство. Це не тільки відкриває нові можливості для компаній, але й створює значні проблеми з необхідністю відповідати високим вимогам міжнародних ринків. Конкурентоспроможність компанії є важливим фактором, що визначає її ефективність і стабільність у глобальному середовищі. В умовах міжнародної конкуренції, яка загострюється через технологічний прогрес, зміни у логістиці, нестабільність зовнішньоекономічного середовища та енергетичні виклики, підприємства мають не лише адаптуватися до нових умов, а й формувати стійкі конкурентні переваги. У цьому контексті особливої ваги набуває системне вивчення факторів та механізмів формування конкурентоспроможності.

Ступінь вивчення проблеми. Проблематика міжнародної конкурентоспроможності бізнесу досліджувалась як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Засновниками класичних підходів до конкуренції стали А. Сміт і Д. Рікардо, які сформували теорії абсолютних і порівняльних переваг. Значний внесок зробили теорії Хекшера-Оліна та Вернона. М. Портер розробив модель «діаманту» та концепцію п'яти сил конкуренції, що широко застосовуються на практиці. Серед вітчизняних учених варто відзначити Л. Антонюк, яка запропонувала системний підхід до оцінки конкурентоспроможності, а також Кузьміна О.Є. і Балабанову Л.В., які досліджують конкурентні переваги підприємств на мікрорівні. Теоретичні засади впливу інституцій сформулював Д. Норт, підкресливши роль «правил гри» у забезпеченні конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємств у світовій економіці та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємств на міжнародному ринку.

Для досягнення мети в роботі були поставлені такі завдання:

- визначити сутність і значення міжнародної конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів у світовому господарстві;
- провести огляд основних моделей і теорій конкурентоспроможності;
- дослідити основні чинники впливу на конкурентоспроможність бізнесу у глобальній економіці;
- проаналізувати кейс провідної компанії, що успішно конкурує на міжнародних ринках;
- запропонувати напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів.

Об'єкт дослідження - міжнародна конкурентоспроможність суб'єктів бізнесу в умовах інтегрованого світового господарства.

Предмет дослідження - чинники, моделі та підходи, що визначають рівень конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів у світовій економіці.

Дослідження спрямоване на надання практичних вказівок підприємствам, які прагнуть посилити свою роль у світовій економіці, підтримуючи сталий прогрес у все більш глобалізованому світі.

Методи дослідження. У процесі дослідження міжнародної конкурентоспроможності бізнесу було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, використовувалися методи аналізу та синтезу - для систематизації теоретичних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності (на основі праць А. Сміта, Д. Рікардо, М. Портера, Д. Норта та ін.). Метод порівняльного аналізу застосовувався при дослідженні моделей конкурентоспроможності, таких як «діамант» Портера, «подвійний діамант». Метод системного підходу дозволив розглянути конкурентоспроможність як багаторівневе явище на мікро-, мезо-

та макрорівнях. Крім того, при вивченні кейсу Samsung Electronics були використані елементи SWOT-аналізу та побудова BCG-матриці як інструментів стратегічного аналізу. Методика дослідження частково базувалася на підходах, викладених у роботах Л. Антонюк, М. Портера, а також на практичному досвіді аналізу міжнародної звітності.

Інформаційна база дослідження. Основними джерелами емпіричної інформації виступають офіційні веб-портали міжнародних організацій (OECD, UNCTAD, WIPO, World Bank, IMF, IMD), статистичні бази (Statista, WITS, Trade Map), а також аналітичні звіти таких структур як World Economic Forum, The Heritage Foundation, McKinsey & Company та European Foundation for Quality Management, нормативно-правові документи.

Структура і обсяг. Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків; містить 54 сторінки тексту, 4 рисунків, 12 таблиць. Список джерел містить 53 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення міжнародної конкурентоспроможності бізнесу

Дослідження терміна «конкурентоспроможність» передбачає обов'язкове звернення до поняття «конкуренція», оскільки вони взаємопов'язані не лише за походженням слів, а й за змістом. Конкурентоспроможність виявляється лише за умови існування конкуренції між виробниками певних товарів або послуг.

Конкурентні відносини виникли разом із ринковими, але їх теоретичні основи були сформульовані лише в XVIII столітті прихильниками класичної політичної економії. Термін «конкуренція» у класичному розумінні вперше був теоретично обґрунтований Адамом Смітом у його праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" (1776 р.), де конкуренція розглядалася як основа функціонування ринкових механізмів завдяки дії "невидимої руки" [1, с. 145]. А. Сміт підкреслював, що конкуренція, врівноважуючи рівні прибутку, сприяє досягненню оптимального співвідношення праці та капіталу, регулюючи відповідність між приватними та суспільними інтересами. Іншими словами, конкуренція - це тип ринкової поведінки щодо найвигідніших умов купівлі-продажу товарів та послуг при менших витратах.

Термін конкуренції, який походить від латинського слова *concurentia* - стикатися, змагатися, являє собою суперництво між виробниками товарів за найвигідніші економічні умови для виробництва та реалізації продукції. Вона спонукає підприємців не зупинятися на досягнутому, а постійно вдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість товарів і послуг, що пропонуються на ринку, а також підвищувати свою конкурентоспроможність. Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над

іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [2].

Конкуренція, як один з найважливіших елементів ринкового процесу, визначається суперництвом ринкових суб'єктів за максимально ефективні фактори виробництва.

Таблиця 1.1

Основні функції конкуренції

Функція	Суть
Регулююча	Через взаємодію попиту й пропозиції визначає оптимальну структуру виробництва та сприяє максимізації добробуту населення.
Алокаційна	Забезпечує ефективний розподіл ресурсів і концентрує їх у сферах з найвищою економічною віддачею.
Стимулююча (адаптаційна)	Сприяє впровадженню інновацій, змушуючи виробників вдосконалювати продукцію та процеси.
Контролююча	Гарантує дотримання правил ринкової поведінки та підтримує чесну конкуренцію.

Джерело: складено автором за матеріалами [19]

До основних різновидів конкуренції можна віднести:

1. Цінова - полягає у змаганні між виробниками шляхом зниження цін на продукцію з метою приваблення більшої кількості покупців.
2. Нецінова (якісна) - передбачає поліпшення якості товарів або послуг, подовження терміну їх використання, розширення гарантійного обслуговування та створення вигідніших умов реалізації без зміни ціни.
3. Досконала (чиста) - виникає на ринку з великою кількістю продавців і покупців однорідної продукції, де жоден учасник не має змоги суттєво впливати на ринкову ціну чи обсяг продажів.

4. Недосконала - така форма ринку, за якої окремі виробники можуть впливати на формування цін і обсягів пропозиції.
5. Монополістична - характеризується наявністю значної кількості продавців і покупців, які реалізують подібні, але диференційовані товари, що дозволяє встановлювати різні ціни.
6. Олігополістична - має місце за умов домінування на ринку обмеженої кількості великих компаній, які можуть значно впливати на цінову політику та обсяги реалізації продукції.

Міжнародна конкуренція відбувається серед суб'єктів і об'єктів, які походять з різних країн, таких як транснаціональні корпорації і банки, різні регіони, а також товари та бренди. До основних суб'єктів, які мають змогу оцінювати конкурентоспроможність об'єктів належать: виробник, споживач, інвестор та держава. Предметом міжнародної конкуренції є товари та послуги. Об'єктом виступають споживачі та покупці.

Конкуренція - це важливий елемент навколишнього середовища, в якому працюють промислові підприємства та грають роль для регулювання ринкової економіки. Вона стимулює загострення ринкових і виробничих відносин, що, з одного боку, веде до покращення господарської діяльності та прискорення науково-технічного прогресу з іншого. Це результат всебічної політики, спрямованої на створення сприятливого клімату для торгівлі діяльності.

Аналіз представлених дефініцій поняття «конкуренція» дозволяє зробити висновок, що всі вони підкреслюють її такі характеристики, як динамічність, примусовість, поєднання конкурентних і монополістичних елементів, тісний зв'язок з інноваційними процесами, а також варіативність змісту залежно від поставлених цілей, у контексті яких вона виникає.

Ми визначимо конкуренцію як комплекс економічних відносин між компаніями в ринкових умовах, які проявляються в динамічній змаганні виробників за привернення уваги споживачів, виходячи з конкретних переваг товарів або послуг. Продовжуючи наше дослідження, розглянемо зміст поняття «конкурентоспроможність».

Майкл Портер у праці "Competitive Advantage" визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати вищу цінність для споживача порівняно з конкурентами, акцентуючи увагу на диференціації та лідерстві за витратами. Його модель «національного ромба» аналізує конкурентоспроможність на рівні країни через взаємодію чотирьох груп факторів: факторні умови, попит, суміжні галузі, стратегія й конкуренція [4, с. 1-5].

Конкурентоспроможність продукції визначається як рівень відповідності продукту до цільової аудиторії чи ринкових умов за ключовими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо. Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, оскільки вона тісно пов'язана з динамікою конкуренції. Як зазначав М. Портер, «конкуренція є динамічною і ґрунтується на оновленні та пошуку стратегічних відмінностей» [3].

За визначенням International Institute for Management Development, конкурентоспроможність трактується як здатність підприємств ефективно проєктувати, виготовляти та реалізовувати продукцію, яка має переваги над аналогами за ціновими або неціновими характеристиками, що робить її привабливішою для споживача [21]. Постійне вдосконалення продуктів, координація якості та врахування динаміки попиту споживачів є ключовими факторами.

На мікрорівні конкурентоспроможність визначається як можливість компанії продавати свою продукцію ефективно, швидко адаптуватися до зміни уподобань споживачів та створювати інноваційні продукти. Кузьміна О.Є. зазначала, що це сукупність засобів і механізмів, що забезпечують формування конкурентних переваг і досягнення цілей підприємства [5]. Балабанова Л.В. пропонує своє визначення цього поняття, акцентуючи увагу на управлінських діях, спрямованих на вивчення потенційних і активних конкурентів, їхніх переваг і недоліків, а також на розробку конкурентної стратегії, яка сприятиме створенню та зміцненню довгострокових конкурентних переваг.

На макрорівні конкурентоспроможність відображає потенціал країни у створенні сприятливого бізнес-клімату. За визначенням Л. Антонюк, міжнародна конкурентоспроможність - це здатність національної економіки забезпечити сталий розвиток і високу продуктивність, адаптуватися до світових змін і посилювати позиції на глобальних ринках [1, с. 45-49].

Конкурентоспроможність має ключове значення для стійкості бізнесу перед зовнішніми викликами. У глобальній економіці її формують такі фактори, як інновації, якість продукції, ціна, швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури, бренд, маркетинг, логістика та стратегічне управління. Згідно з даними журналу Foreign Affairs, глобальна конкуренція виступає «механізмом виживання для націй і компаній», що вимагає адаптації до швидко змінного середовища [6, с. 90].

Проведений аналіз різних визначень поняття «конкурентоспроможність» дозволив виявити різноманітні аспекти та ознаки, які входять у ці поняття. Основними характеристиками конкурентоспроможності стали територіально-географічна сфера, часовий проміжок, рівень конкуруючих об'єктів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікаційний ряд поняття «конкурентоспроможність»

Характерна ознака	Вид конкурентоспроможності
Територіально-географічна сфера	галузева регіональна національна міжнародна
Часовий проміжок	прогнозна поточна на визначену дату в минулому
Рівень конкуруючих об'єктів	товару підприємства галузі (галузей)

Джерело: складено автором за матеріалами [19]

Міжнародна конкурентоспроможність - це не просто економіка, це питання національного суверенітету і стратегічного виживання. Коли держава здатна формувати конкурентні переваги у галузях, регіонах, на всіх рівнях - вона впливає на правила глобальної гри. У сучасному світі сильними залишаються лише ті, хто поєднує внутрішні ресурси з чіткою державною політикою та з зовнішніми інституційними умовами.

Отже, конкурентоспроможність - ключова характеристика суб'єкта ринкових відносин, яка в умовах глобалізації набуває пріоритетного значення. Як економічна категорія, вона відображає здатність до ефективної ринкової діяльності, збереження та розширення частки ринку, інноваційного оновлення, отримання прибутку і досягнення стратегічних цілей у довгостроковому періоді [1].

1.2 Огляд моделей і теорій конкурентоспроможності

У ході розвитку економічної науки виникло безліч моделей і теорій, які пояснюють природу конкурентоспроможності на різних рівнях: мікроекономічному, мезоекономічному та макроекономічному. Ці підходи відображають еволюцію ідей щодо формування конкурентних переваг у світовому господарстві.

Теорія абсолютних переваг, запропонована А. Смітом, стверджує, що кожна країна повинна зосередитися на виробництві тих товарів, які вона може виготовляти найефективніше. Це сприяє збільшенню обсягів виробництва, покращенню добробуту населення та забезпеченню вигідної торгівлі. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) акцентував увагу на тому, що спеціалізація відповідно до абсолютних переваг дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси країни. Він вважав, що міжнародна торгівля є вигідною, коли обидві країни отримують користь, обмінюючи результати своєї продуктивної праці. Важливими чинниками в цьому процесі є продуктивність праці, технологічний

рівень виробництва та наявність природних ресурсів [1]. Проте згодом Д. Рікардо доповнив та розширив це через іншу теорію.

Теорія порівняльних переваг, запропонована Рікардо, підтверджує важливу істину: навіть країни, які не володіють абсолютною ефективністю, можуть зміцнювати свої позиції у світовій торгівлі через грамотну спеціалізацію на виробництві товарів, у яких мають відносно нижчі альтернативні витрати. Рікардо вперше виклав цю теорію у своїй праці «Про принципи політичної економії та оподаткування» (1817 р.). Він довів, що вигоди від міжнародної торгівлі залежать не від абсолютних витрат, а від порівняльних. Ефективна інтеграція держав у світове господарство можлива навіть у разі нерівномірного розподілу ресурсів і технологій. Головна ідея полягає в тому, що країна виграє від обміну тоді, коли спеціалізується на тих галузях, де її альтернативні витрати найнижчі. Теорія порівняльних переваг стала основою не лише класичних моделей міжнародної торгівлі, але й сучасних концепцій глобальної економіки. Згодом її ідеї еволюціонували в нові теорії торгівлі, такі як модель специфічних факторів, нову теорію торгівлі та теорію внутрішньогалузевої торгівлі.

Модель Хекшера-Оліна пояснює, що конкурентоспроможність країни визначається її відносним надлишком певних факторів виробництва, таких як праця, капітал та природні ресурси. Відповідно до цієї теорії, держава буде орієнтуватися на виробництво й експорт тих товарів, які базуються на надлишкових для неї факторах виробництва.

Цю модель створили шведські економісти Елі Хекшер і Бертіль Олін у першій половині XX століття. Вони розширили теорію порівняльних переваг, пояснюючи її через різні запаси факторів виробництва у світі. Таким чином, країна з надлишком дешевої праці спеціалізується на виробництві трудомістких товарів, тоді як країна з надлишком капіталу - на капіталомістких.

Згодом емпіричні дослідження, такі як експеримент Вассілі Леонтьєва, виявили певні несумісності з передбаченнями моделі. Це стимулювало

подальший розвиток теорій факторної торгівлі. Проте модель Хекшера-Оліна продовжує бути основною для аналізу структурних причин міжнародної торгівлі і конкурентоспроможності.

Теорія життєвого циклу товару, розроблена Реймондом Верноном, трактує конкурентні переваги як динамічні. Спочатку нові товари створюються та споживаються у розвинених країнах, але згодом, завдяки глобалізації, виробничі процеси переносяться в менш розвинені країни, що впливає на характер міжнародної торгівлі [1]. Вернон запропонував цю теорію в 1960-х роках, досліджуючи діяльність американських компаній на міжнародних ринках. Згідно з теорією життєвий цикл продукту включає 4 фази: впровадження, зростання, зрілість і спад. Тривалість кожної стадії різниться залежно від конкретного продукту: одна фаза може тривати кілька тижнів, інша - десятиліття.

Фаза 1: етап впровадження, коли організація успішно розробила новий продукт, його запускають у національний (або міжнародний) продаж. Щоб створити попит, інвестують у підвищення обізнаності споживачів і просування товару, щоб стимулювати продажі. На цьому етапі прибутки низькі, а конкурентів майже немає.

Фаза 2: етап зростання. На цій стадії попит на продукт зростає, що стимулює продажі. Завдяки цьому знижуються витрати на виробництво і формується високий прибуток. Продукт стає широко відомим, і на ринок починають виходити конкуренти з власними версіями, зазвичай за нижчою ціною. Щоб залучити якомога більше споживачів, компанія-розробник продовжує активно інвестувати у просування.

Фаза 3: етап зрілості, коли продукт добре відомий і активно купується. Конкуренція дуже сильна, і компанія робить усе можливе, щоб залишитися лідером ринку. Через це продукт продається за рекордно низькими цінами. Компанія також шукає нові можливості: вдосконалення товару, виробництво побічної продукції або модифікації. У зв'язку зі страхом перед спадом компанії намагаються всіма способами стимулювати продажі.

Фаза 4: етап спаду, коли ринок насичується, продажі падають, і продукт втрачає популярність. Ця стадія може настати природно або бути спровокованою виходом нових, інноваційних товарів.

Теорія життєвого циклу товару пояснює зміну схем міжнародної торгівлі у відповідності до технологічного прогресу та стадій освоєння продукту на ринку. Конкурентні переваги вимагають постійних інновацій для утримання лідерства.

У 1990 р. побачила світ перша, так звана класична, модель конкурентоспроможності під назвою «Діамант». Вона була розроблена американським дослідником М. Портером і представлена в його праці «Конкурентні переваги націй». За результатами ґрунтовного дослідження, яке охопило десятки провідних національних економік, Портер дійшов важливого висновку: основою конкурентоспроможності держави є здатність її суб'єктів до постійного оновлення, до впровадження інновацій. Але не менш важливо - це створення відповідного внутрішнього середовища, в якому ці інновації можуть розвиватися. Воно ґрунтується на чотирьох національних «детермінантах» та двох зовнішніх змінних: випадок та уряд. Всі ці елементи взаємодіють у межах «діаманта конкурентних переваг». Тип і якість цих взаємозв'язків визначають рівень міжнародної конкурентоспроможності країни. Ці чотири детермінанти формують середовище, в якому діють локальні компанії, сприяючи або перешкоджаючи створенню конкурентних умов:

1. Факторні умови: ресурси країни, як природні (корисні копалини, енергія), так і створені (інфраструктура, кваліфікована праця). Портер зазначав, що надлишок деяких факторів може підірвати конкурентну перевагу країни, а їх дефіцит, навпаки, стимулює оновлення та може привести до довгострокової конкурентної переваги.
2. Умови попиту: природа внутрішнього попиту на продукти чи послуги та рівень вимогливості споживачів. Зокрема, фірми отримують сильні позиції на міжнародному ринку за умов, коли попит всередині країни орієнтований на глобальні ринкові сегменти, коли він динамічно зростає

та стимулює активні інвестиції в модернізацію виробництва. Важливу роль відіграє й вимогливість споживача: саме високі стандарти з боку внутрішнього ринку змушують підприємства вдосконалювати якість продукції та обслуговування.

3. Суміжні та підтримувальні галузі: наявність конкурентоспроможних постачальників і пов'язаних галузей, які підтримують розвиток компаній. Конкурентна перевага формується тоді, коли галузі забезпечують одна одну критичними ресурсами - матеріалами, комплектуючими, технологіями. Приклад США, де комп'ютерна індустрія сприяла виникненню таких гігантів як Microsoft та Intel, або Японії, де металургія стала основою домінування в сфері робототехніки.
4. Стратегія фірми, структура та суперництво: внутрішня конкуренція між фірмами, умови створення, організації та управління компаніями. Особливої уваги, за словами Майкла Портера, заслуговує внутрішньогалузева конкуренція, яка, на його думку, є ключовим чинником формування конкурентних переваг. Саме національні конкуренти, на відміну від іноземних, спонукають компанії до постійного вдосконалення продукції та технологій. Як приклад, наводиться Японія, де в більшості експортних галузей діє одночасно десятки сильних гравців, що формує надзвичайно динамічне конкурентне середовище [4].

Хоча ці детермінанти не є абсолютно новими або несподіваними, головна заслуга Портера - у систематизації їх для потреб як бізнесу, так і державної політики.

Модель «Діамант» Майкла Портера заслуговує на увагу як серйозний науковий інструмент аналізу національної конкурентоспроможності. Вона пропонує цілісне бачення динаміки економічного розвитку, виходячи за межі класичної теорії витрат, і фокусуючись на довгострокових факторах інноваційного зростання. Особливо важливо, що модель враховує не лише початкові факторні переваги, але й еволюцію економіки через послідовні

стадії. Елементи моделі використовуються авторитетними міжнародними організаціями, такими як Всесвітній економічний форум та Міжнародний інститут розвитку менеджменту, як базова методологія для оцінки конкурентних позицій країн у глобальному середовищі.

Однак, попри свою фундаментальність, «діамант» Портера має певні обмеження, особливо при аналізі малих, відкритих економік або галузей, тісно інтегрованих у міжнародні виробничі ланцюги. З метою подолання цих недоліків була розроблена модель «подвійного діаманта», розроблена Рагманом та Д'Крузом у 1993 році, розширюючи модель «діаманту». Вона враховує реалії сучасного світу, де конкурентоспроможність держави формується не лише за рахунок внутрішніх ресурсів, а й завдяки взаємодії з зовнішніми ринками. Сьогодні важливо не просто мати сильну національну економіку, а ефективно інтегруватися в глобальні виробничі ланцюги, зберігаючи при цьому стратегічний контроль. Геоекономічна конфігурація стає ключовою: формування міжнародних кластерів, партнерств, експортно-орієнтованих галузей дозволяє країнам з обмеженим внутрішнім попитом розширювати свою присутність і зміцнювати суверенітет на світовому економічному просторі [3; 4].

Для більш глибокого аналізу зовнішнього середовища окремих підприємств у межах конкретної галузі доцільно використати модель п'яти сил конкуренції (Five Forces), запропонованої М. Портером як інструмент стратегічного аналізу зовнішнього середовища компанії на рівні галузі. Вона дозволяє виявити джерела конкурентного тиску та визначити стратегічні можливості для зміцнення позицій підприємства. Портер виділяє п'ять ключових сил:

1. загроза появи нових конкурентів;
2. загроза товарів-замінників;
3. сила постачальників;
4. сила споживачів;
5. рівень конкуренції між існуючими компаніями.

Кожна з цих сил впливає на рівень прибутковості галузі. Наприклад, висока концентрація постачальників або їхня здатність диктувати умови може зменшити маржу компаній. Аналогічно, висока конкуренція або легкий вхід нових гравців посилює тиск на ціни та інновації. Модель Five Forces широко застосовується при розробці стратегій виходу на нові ринки, формуванні конкурентних переваг та оцінці загроз для бізнесу [3].

Інституційна теорія, розроблена Дугласом Нортом, акцентує увагу на значенні політичних, правових та культурних інститутів як «правил гри», що визначають ринкове середовище. Сильні інститути - основа стабільної держави. Саме вони забезпечують довіру в суспільстві, знижують витрати в економіці та підвищують інвестиційну привабливість. Як підкреслював Норт, без чіткої інституційної бази ефективна економіка неможлива. Йдеться не лише про формальні механізми, такі як закони, конституцію, а й про традиції, культурні коди, які визначають поведінку суспільства. Ті держави, які змогли вибудувати прозорі правові системи, захистити власність і забезпечити політичну стабільність, досягли економічного зростання. А там, де інститути слабкі, де панує корупція, хаос і зовнішній вплив на правосуддя - там немає розвитку, немає суверенітету, немає сили [1; 18].

Продовжуючи розгляд теоретичних підходів, доцільно звернути увагу на системну модель конкурентоспроможності, запропоновану Л. Антонюк. Ця модель розглядає конкурентоспроможність як результат комплексного впливу інституційних, інноваційних, економічних, соціальних та екологічних чинників. На відміну від підходу, який акцентує увагу лише на формальних інститутах, ця модель дозволяє враховувати міжгалузеві взаємозв'язки, рівень інфраструктурного розвитку та ефективність державної політики. Антонюк пропонує багаторівневу структуру оцінки конкурентоспроможності: на мікрорівні (окремі підприємства), мезорівні (галузі та регіони) та макрорівні (національна економіка). Цей підхід забезпечує загальне бачення стратегічного потенціалу економіки, що дозволяє приймати ефективні рішення щодо управління на всіх рівнях [1].

Отже, еволюція моделей конкурентоспроможності демонструє, як відбувається перехід від простих теорій торгівлі до детального аналізу стратегічних, ресурсних і інституційних факторів. Інтеграція різних рівневих підходів сприяє розробці гнучких стратегій для досягнення успіху в глобальному середовищі.

Висновки до першого розділу

1. Конкурентоспроможність є однією з ключових характеристик підприємства в умовах ринкової економіки, формуючись під впливом як внутрішніх факторів (ефективне управління, якість продукції, інновації, раціональне використання ресурсів), так і зовнішнього економічного середовища (регуляторна політика, глобальні тренди, міжнародна інтеграція). Вона тісно пов'язана з конкуренцією, що є стимулом підвищення ефективності та адаптивності бізнесу. Аналіз змісту й класифікацій терміна «конкурентоспроможність» дозволяє визначити його як здатність учасника ринку ефективно діяти в умовах конкуренції, швидко реагувати на зміни та забезпечувати стійкий розвиток у глобалізованому середовищі, що підкреслює динамічний характер.

2. Дослідження моделей і теорій конкурентоспроможності відображає еволюцію економічної думки від класичних концепцій абсолютних і порівняльних переваг до сучасних стратегічних, інституційних і системних підходів. Теорії Сміта, Рікардо, Хекшера-Оліна та Вернона розглядають конкурентні переваги через аспекти спеціалізації, факторів виробництва і здатність до адаптації. Моделі Портера висвітлюють як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність. Норт підкреслює важливість «правил гри», а системний підхід Антонюк забезпечує багаторівневу оцінку факторів на мікро-, мезо- та макрорівнях. Така інтеграція дає змогу глибше зрозуміти процеси формування конкурентних переваг у глобальному контексті.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

2.1 Чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність бізнесу

Міжнародна конкурентоспроможність бізнесу визначається сукупністю факторів - як внутрішніх, пов'язаних із ресурсами та управлінськими рішеннями самої компанії, так і зовнішніх, обумовлених економічною ситуацією, ринковими коливаннями та геополітичними умовами. Усвідомлення цих впливів і чіткий, структурований аналіз дає змогу вибудовувати стратегію, здатну забезпечити стабільну присутність і впевнене зростання на глобальному рівні.

Чинники конкурентоспроможності - це реальні процеси, явища й елементи, які безпосередньо впливають на виробничу та економічну діяльність, визначаючи рівень витрат, ефективність використання ресурсів і позиції бізнесу в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

До факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, відноситься багато важливих аспектів, що визначають успішність на ринку. Ці аспекти включають фінансову ситуацію компанії, наявність і витрати на науково-дослідну та інноваційну діяльність, використання передових технологій, доступ до кваліфікованого персоналу, гнучкість у визначенні цін та асортименту, розвиненість дистрибуційних мереж, належне технічне обслуговування, можливість отримання кредитів, ефективність маркетингу та засобів стимулювання продажів, а також рівень інформованості та платоспроможності споживачів [36].

Для глибшого розуміння чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства, доцільно провести їх класифікацію за різними ознаками. Це дозволяє систематизувати фактори за характером, джерелом походження, тривалістю впливу, ступенем спеціалізації та відношенням до підприємства. У таблиці 2.1 наведено основні групи таких факторів та їх складові.

Таблиця 2.1

Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність
підприємства

Класифікаційна ознака	Тип факторів	Його елементи
Характер	Основні	Природні ресурси, кліматичні умови, географічне розташування, не- та кваліфікована робоча сила, дебітовий капітал
	Розвинені	Висококваліфіковані фахівці, передові технології, сучасна інформаційна інфраструктура
За відношенням до підприємства	Зовнішні	Об'єкти та учасники поза межами підприємства, що впливають на його діяльність
	Внутрішні	Фактори, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства
Ступінь спеціалізації	Загальні	Охоплюють усі складові конкурентного середовища
	Спеціалізовані	Впливають на окремі елементи конкурентоспроможності
Час впливу	Короткострокові	Чинники з швидким ефектом
	Середньострокові	Проявляють вплив з часом
	Довгострокові	Фактори з тривалим впливом
За механізмом виникнення	Природні	-
	Штучно створені	-

Джерело: складено автором за матеріалами [29]

Загалом чинники поділяються на внутрішні (ті, що залежать від діяльності самого підприємства) та зовнішні (які формуються в середовищі, що оточує бізнес). У таблиці 2.2 нижче представлено основні елементи груп.

Таблиця 2.2

Класифікація внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності
підприємства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Виробництво	Державна політика (внутрішня та зовнішня)
Ресурси	Соціальні умови
Виробничий потенціал	Економічні умови
Управління, маркетинг	Природно-ресурсний потенціал
Фінансування	Інституційне середовище
НДДКР (науково-дослідні роботи)	Ринкові чинники

Джерело: складено автором за матеріалами [29]

Внутрішні чинники конкурентоспроможності - це ресурси, управління, виробництво - все, що впливає на собівартість та якість продукції. До них відносять:

- Виробництво, яке включає такі аспекти, як рівень технологій, організація виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, автоматизація робочих операцій, продуктивність праці та контроль якості на всіх етапах створення продукції.
- Ресурси, які передбачають наявність і доступність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та енергетичних ресурсів. Завдяки їх оптимальному балансу можливо забезпечити гнучкість і стабільність діяльності підприємства.
- Виробничий потенціал - це сукупність технічних, кадрових, технологічних і організаційних можливостей компанії, які визначають її здатність виготовляти продукцію чи надавати послуги у потрібному обсязі та належної якості.
- Управління включає якість менеджменту, стратегічне планування, здатність приймати ефективні рішення і реагувати на зміни. Саме від здатності керівника мислити стратегічно, приймати виважені рішення й ефективно впроваджувати інновації залежить, чи зможе компанія адаптуватися до змін і зберегти стабільність у динамічному глобальному середовищі.
- Фінансування містить стабільність фінансового стану, доступ до різних джерел фінансування, здатність залучати інвестиції та ефективно управляти витратами і прибутковістю.
- НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи): рівень інноваційної активності підприємства визначає його здатність розробляти нові продукти й технології. Для підвищення конкурентних переваг важливо інвестувати у цю сферу.
- Маркетинг охоплює аналіз ринку, ефективне позиціонування продукції, формування цінової політики, організацію дистрибуції та комунікацію з

клієнтами. Успішні маркетингові стратегії допомагають підприємству завойовувати та утримувати ринкові позиції.

Ми бачимо, що успішні компанії вміло використовують наукові розробки, інформаційні технології та модернізовані бізнес-моделі. Інновації дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й створювати нові ринкові ніші [20, с. 48]. Як показують дослідження, інноваційна активність тісно пов'язана з інвестиціями у НДДКР, рівнем цифровізації та здатністю до швидкої комерціалізації результатів досліджень [21].

Таблиця 2.3

Витрати на НДДКР у провідних країнах світу

Країна	Витрати на НДДКР (% від ВВП)	Загальні витрати на НДДКР (млрд дол. США, PPP)
Ізраїль	5,56%	21,03
Південна Корея	4,93%	110,15
Швеція	3,42%	19,25
Японія	3,30%	172,06
Німеччина	3,14%	129,35
США	3,46%	709,71
Китай	2,43%	620,10
Франція	2,22%	63,75
Великобританія	2,91%	51,23
Канада	1,55%	29,31

Джерело: складено автором за матеріалами [13]

З таблиці 2.3 бачимо, що Ізраїль та Південна Корея мають найвищі витрати на НДДКР у відсотках від ВВП, що вказує на їхню стратегічну спрямованість на інновації та технологічний розвиток. США та Китай, хоча й мають нижчі відсоткові показники, лідирують за абсолютними витратами, що відображає масштаб їхніх економік та інвестицій у науку і технології.

Якість продукції та послуг є ключовим орієнтиром для споживача. За даними дослідження WIPO, висока якість сприяє формуванню лояльності споживачів та забезпечує тривалу присутність компанії на ринку [22, с. 51].

Інтелектуальні ресурси, кваліфікація, здатність вчитися й адаптуватися - це все, що має значення у XXI столітті. Системне інвестування в освіту, розвиток навичок працівників, створення сприятливого мікроклімату - усе це прямо впливає на результативність компанії [23, с. 73]. Розробка ефективної

маркетингової стратегії, а також доступ до фінансових ресурсів та ефективне управління ними забезпечують стійкість бізнесу на міжнародному ринку.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності не залежать від підприємства. Це економічні, суспільні та природні умови, національні та міждержавні структури, зовнішні фактори, що відіграють роль у глобальному середовищі та мають вплив на функціонування підприємства. До них включають:

- Державна політика (внутрішня та зовнішня): податкове законодавство, митна політика, механізми регулювання експорту-імпорту, державні програми підтримки бізнесу, ступінь втручання держави в економіку, а також політична стабільність.
- Соціальні умови : демографічна ситуація, рівень освіти та здоров'я населення, культура споживання, соціальні очікування.
- Економічні умови - це загальний стан національної економіки, рівень інфляції, стабільність національної валюти, процентні ставки, рівень безробіття та динаміка ВВП. Усі ці чинники впливають на платоспроможність населення та формують інвестиційний клімат.
- Природно-ресурсний потенціал визначається наявністю природних ресурсів (корисні копалини, вода, земельні ресурси), кліматичними умовами, географічним розташуванням і станом довкілля. Ці аспекти створюють основу для виробничих процесів та логістики.
- Інституційне середовище характеризується ефективністю правових і регуляційних механізмів, гарантіями виконання контрактів, захистом прав власності, незалежністю судової системи та рівнем протидії корупції.
- Ринкові чинники охоплюють динаміку попиту й пропозиції, рівень конкуренції, особливості поведінки споживачів, циклічність ринкових процесів, відкритість ринку для зовнішніх гравців і можливість доступу до іноземних ринків.

Таким чином, інституційна стабільність, ефективний захист прав власності, прозоре судочинство й збалансована система оподаткування є фундаментальними умовами для формування привабливого інвестиційного клімату.

Doing Business Index надає комплексну оцінку умов ведення бізнесу в країнах світу за десятьма основними напрямками, такими як започаткування бізнесу, реєстрація власності, захист інвесторів, оподаткування, зовнішня торгівля тощо. Цей індекс дозволяє нам оцінити, наскільки вигідним є регуляторне середовище для функціонування компанії на світовому ринку [7].

Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom) аналізує рівень свободи ведення бізнесу на основі таких критеріїв, як податковий тиск, регуляторне навантаження, свобода торгівлі, право власності, рівень державного втручання тощо [8].

Крім того, на практиці зараз використовуються сучасні цифрові інформаційно-аналітичні платформи. Наприклад, Trade Map - це комплексна база даних, де зібрані дані про міжнародну торгівлю, зокрема про експорт, імпорт, торговельних партнерів і ціни [10]. WITS - це система, яка дозволяє переглядати митні тарифи, правила регулювання торгівлі та умови торгівлі тощо [11]. UNCTADstat - це офіційна база даних ООН, що показує світові торговельні та інвестиційні потоки [12]. OECD.Stat містить багато інформації про економічну політику, конкуренцію, інновації та продуктивність [13].

Отже, чинники формування міжнародної конкурентоспроможності бізнесу є багатовимірними та взаємопов'язаними. Їхній системний аналіз дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а й сформулювати стратегію сталого розвитку в глобалізованому економічному просторі.

2.2 Аналіз кейс-стаді Samsung Electronics, що успішно конкурує на міжнародних ринках

Для кейс-стаді було обрано компанію Samsung Electronics, одного з провідних світових виробників електроніки, напівпровідників та інноваційних

технологій. Штаб-квартира компанії розташована у місті Сувон, Південна Корея, а заснована вона була у 1969 році. За Global Competitiveness Index (GCI), який характеризує загальний рівень конкурентоспроможності країни, Південна Корея стабільно займає високі позиції в цьому рейтингу, що свідчить про розвинену інституційну базу, якісну інфраструктуру та високий інноваційний потенціал [24]. Таке середовище сприяє ефективному функціонуванню транснаціональних корпорацій і формуванню їх довгострокових конкурентних переваг. Сьогодні присутність Samsung відчутна по всьому світу. У межах глобального ринку компанія працевлаштовує понад 287 тисяч осіб, з яких приблизно дві третини працюють за межами Південної Кореї [25]. Така географічна диверсифікація свідчить про високий рівень міжнародної інтеграції. У четвертому кварталі 2023 року компанія забезпечила 19,4% світового ринку смартфонів із загальним обсягом постачань понад 226 мільйонів одиниць [30]. Компанія стабільно входить до переліку найцінніших брендів, підтверджуючи свою стратегічну роль у розвитку цифрових технологій, інновацій та стійкої глобальної економіки.

Відповідно до офіційного консолідованого фінансового звіту Samsung Electronics за 2024 рік, загальний обсяг виторгу компанії становив 260,08 трлн корейських вон (приблизно 198,2 млрд дол. США) [31]. Попри нестабільність глобальної економіки, компанія зберегла високі фінансові показники. Чистий прибуток за підсумками року склав 19,88 трлн вон, що є підтвердженням ефективної фінансової політики та оптимізації витрат

Згідно з даними Statista, у 2024 році близько 17% виручки Samsung Electronics було отримано на європейському ринку, що свідчить про стабільну присутність компанії в регіоні. Основним джерелом доходу залишався американський ринок із часткою 39%, за яким слідує Китай (15%) та внутрішній ринок Південної Кореї (13%). Варто зазначити, що впродовж року спостерігалось зростання частки на ключових зовнішніх ринках - США, ЄС та Китаї, тоді як частка внутрішнього ринку Кореї зменшилася на п'ять відсотків, рис. 2.1.

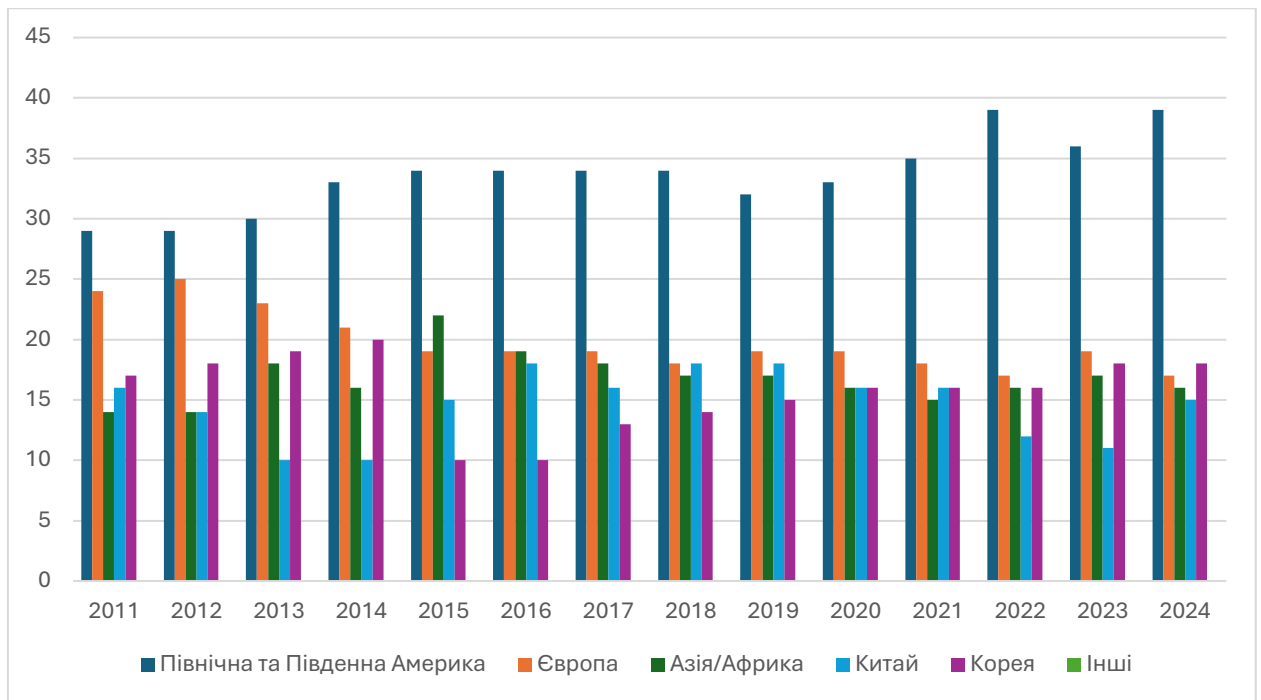


Рис. 2.1 Частка виручки Samsung Electronics за регіонами у 2011- 2024 роках [31]

У сучасному контексті глобалізації важливо використовувати багатфакторні методи, що поєднують кількісні, якісні, інституційні та стратегічні підходи для оцінки ступеня економічної конкурентоспроможності підприємства. Ця комбінація дозволяє всебічно оцінити потенціал та ризики, покращувати конкурентні переваги та розробляти ефективні стратегії. Розглянемо, як застосування бенчмаркінгу, SWOT-аналізу, матриці BCG та аналізу загальної продуктивності ресурсів (OEE) можуть ілюструвати успішні стратегії компанії.

Компанія Samsung Electronics активно застосовує бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління. Вона регулярно порівнює свої ключові показники ефективності з конкурентами - такими як Apple, Huawei, Xiaomi - з метою вдосконалення власних процесів [30].

Бенчмаркінг - це процес порівняння продуктів, послуг, процесів або стратегій з лідерами галузі або безпосередніми конкурентами. Він дозволяє ідентифікувати найкращі практики та слабкі місця, які потрібно вдосконалити.

Його розглядають, як стратегічне планування показників ділової діяльності, які впливають на розвиток потенціалу [14, с. 39].

Таблиця 2.4

Етапи бенчмаркінгу Samsung

Етап	Характеристика
1. Визначення об'єктів	Удосконалення якості камери, оптимізація логістики, покращення UX смартфонів.
2. Вибір еталонів	Компанії-лідери у галузі (Apple, Huawei), Toyota (у логістиці та виробництві).
3. Збір даних	Маркетингові дослідження, індустріальні звіти, відкриті патенти, споживчі огляди.
4. Аналіз	Порівняння витрат, якості, ефективності виробництва; ідентифікація розривів.
5. План дій	Визначення цілей з удосконалення, розробка плану інтеграції кращих практик.
6. Впровадження	Запуск Lean-процесів, технічне переоснащення, навчання персоналу.
7. Моніторинг та оцінка	Аналіз OEE, KPI з якості, термінів виводу продукту на ринок.

Джерело: складено автором за матеріалами [30]

Таблиця 2.4 дозволяє Samsung систематично покращувати свої операції, підвищувати ефективність та задоволеність клієнтів, зміцнюючи тим самим свої конкурентні позиції на світовому ринку.

Також секрет успіху Samsung полягає в стратегічному підході до інновацій, високій вертикальній інтеграції, жорсткому контролю якості та значних інвестиціях у дослідження і розробки, які щорічно складають близько 20 мільярдів доларів. Компанія активно розвиває такі напрями, як штучний інтелект, 5G, цифрова трансформація виробництва та впровадження екологічно орієнтованих технологій [31].

Особливу увагу варто приділити Індексу глобальної інноваційної спроможності (Global Innovation Index), який напряду стосується Samsung як одного з найбільших світових інвесторів у сферу науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт [9]. Samsung інвестує в НДДКР більше, ніж більшість технологічних компаній світу, що підтверджується тисячами патентів і глобальним домінуванням у галузях мікроелектроніки, телекомунікацій і штучного інтелекту. Це довгостроковий актив, який забезпечує конкурентні переваги, стійкість до змін середовища та розвиток.

Таблиця 2.5

Витрати Samsung Electronics на науково-дослідні та дослідно-
конструкторські роботи (НДДКР) у 2009-2024 роках

	Витрати на НДДКР, трлн вон	Витрати на НДДКР, млрд дол. США
2009	7,39	6,87
2010	9,10	8,46
2011	9,96	9,26
2012	11,89	11,06
2013	14,78	13,75
2014	15,33	14,26
2015	14,85	13,81
2016	14,79	13,75
2017	16,80	15,62
2018	18,65	17,34
2019	20,19	17,50
2020	21,22	19,55
2021	22,60	19
2022	24,92	19,75
2023	28,34	21,26
2024	35	23,81

Джерело: складено автором за матеріалами [32]

Samsung Electronics продовжує нарощувати витрати на R&D, досягнувши рекордного рівня у 2024 році - приблизно \$24 млрд. Це майже утричі більше порівняно з 2009 роком, коли компанія інвестувала близько \$7 млрд у науково-дослідну діяльність. Зростання підкреслює стратегічну орієнтацію на інновації в умовах посиленої глобальної конкуренції. За даними USPTO, компанія володіє понад 6 тисячами американських патентів, що підтверджує її провідну позицію у сфері високих технологій [27-32].

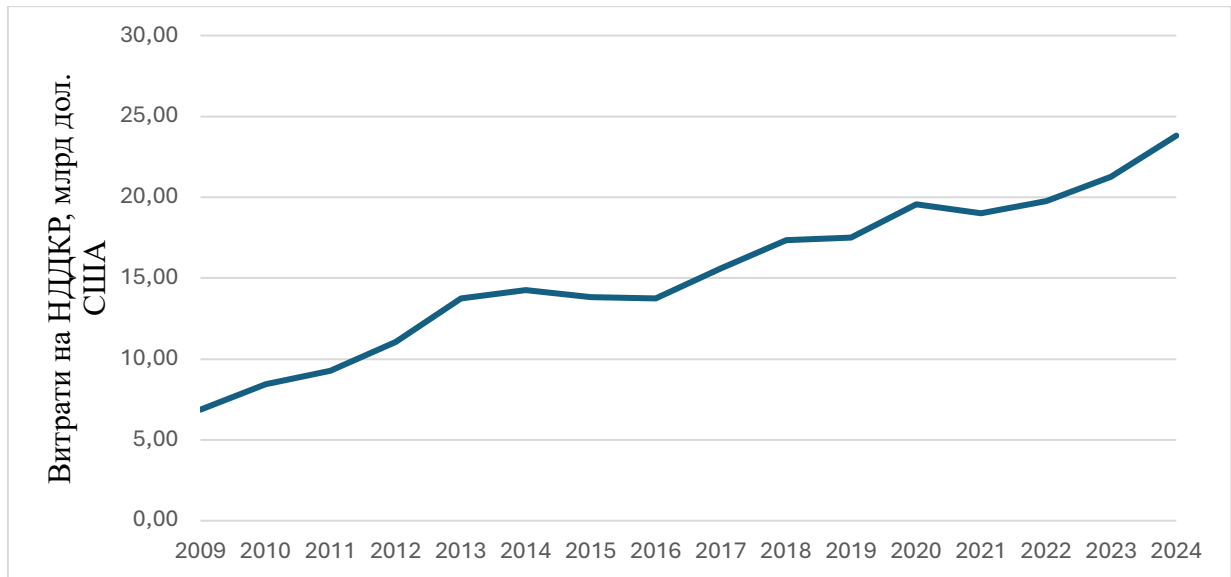


Рис. 2.2 Динаміка витрат компанії Samsung Electronics на R&D.

Джерело: [32]

Ми розробили SWOT-матрицю, яка дозволяє всебічно оцінити внутрішні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на світовий ринок. Цей аналіз ґрунтується на офіційних фінансових звітах, статистиці сектору та поточних дослідженнях ринку, щоб забезпечити обґрунтованість конкурентоспроможності в глобалізації.

Його мета - забезпечити реалістичний, заснований на фактах і даних підхід до вивчення сильних і слабких сторін організації, її ініціатив або позицій у галузі. У таблиці 2.6 нижче наведено детальний опис.

Таблиця 2.6

SWOT-матриця компанії Samsung Electronics

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Сильна впізнаваність бренду на глобальному рівні - Широка диверсифікація продукції (смартфони, телевізори, напівпровідники) - Вертикальна інтеграція, що знижує витрати та підвищує контроль над ланцюгом постачань - Великі інвестиції у НДДКР (29 млрд дол. на рік) [32] - Ефективність у швидкому впровадженні інновацій (5G, AI, IoT)	- Висока залежність від ринку смартфонів - Високий рівень конкуренції на ключових ринках (Apple, Huawei) - Ризики в ланцюгах постачання через геополітичні та кліматичні чинники - Обмежена присутність у сегменті ОС (залежність від Android) - Падіння маржі на окремих ринках, особливо в бюджетному сегменті
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання ринків, що розвиваються (Азія, Африка) - Розширення у сфері Інтернету речей, розумних будинків - Розвиток екологічних продуктів та електромобільних компонентів - Експансія на ринок хмарних обчислень та AI - Перевага у розробці продуктів під 5G та 6G	- Швидкий технічний прогрес вимагає постійного оновлення технологій - Кіберзагрози: витоки даних, атаки на IT-інфраструктуру - Торгові війни (особливо США-Китай) впливають на доступ до ринків і постачальників - Економічне уповільнення у світі та інфляційні ризики - Посилення екологічного регулювання в ЄС, Південній Кореї та США

Джерело: складено автором за матеріалами [30-33]

На основі даних з SWOT-аналізу Samsung Electronics можна створити розгорнуту матрицю BCG (Boston Consulting Group), яка допомагає у

стратегічному позиціонуванні продуктів компанії в залежності від їхньої ринкової частки та темпів зростання ринку. Оцінка різних бізнес-одиниць Samsung у цій матриці дозволить визначити, куди спрямовувати інвестиції та ресурси для оптимального розвитку.

Таблиця 2.7

Модель BCG для Samsung Electronics

Категорія	Продукти / Напрями	Пояснення
Зірки	Смартфони Galaxy S25, AI-чіпи	Висока частка ринку та швидке зростання
Грошові корови	Побутова техніка, телевізори	Стабільний дохід при низькому темпі зростання
Знаки запитання	Нові сегменти, такі як медичні пристрої, пристрої носимої електроніки	Потенціал зростання, але низька частка ринку
Тягарі	Застарілі моделі пристроїв, MP3-плеєри	Низький дохід та обмежені перспективи зростання

Джерело: складено автором за [30], [34]

Застосування матриці BCG до портфеля продуктів Samsung Electronics дозволяє раціонально розподіляти ресурси відповідно до стратегічного потенціалу кожного сегменту. Продукти в категорії «Зірки» потребують активних інвестицій у дослідження, маркетинг і розподіл з метою підтримки лідерства та інноваційного іміджу. «Грошові корови» мають залишатися джерелом стабільного доходу, де пріоритетом є операційна ефективність і контроль витрат. Щодо «Грошових корів» необхідно максимізувати прибутковість та ефективність операцій, забезпечуючи стабільний потік доходів без значних нових інвестицій. Для «Запитань» потрібно проаналізувати ринок та визначати, чи варто збільшувати інвестиції для зростання ринкової частки або переорієнтуватися на інші продукти. Для

"Тягарів" компанія може вирішити припинити інвестиції та поступово виводити продукти з ринку, зосереджуючи ресурси на більш прибуткових сегментах. Ця стратегія матриці BCG дозволяє Samsung зосередитись на ключових областях, які можуть забезпечити максимальний фінансовий успіх і розвиток компанії у глобальному масштабі [15, с. 104].

Компанія Samsung Electronics системно впроваджує OEE-аналіз - комплексну оцінку ефективності обладнання на своїх ключових виробничих підприємствах. Це не просто технічний підхід, це стратегічне рішення, яке дозволяє досягати максимальної продуктивності та контролю на таких об'єктах, як заводи з виготовлення напівпровідників, дисплеїв, смартфонів. Цей інтегральний показник дозволяє вимірювати ефективність використання обладнання, виявляти «вузькі місця» та підвищувати загальну продуктивність. Він охоплює такі параметри як наявність, продуктивність і якість, що дозволяє виявити втрати на кожному етапі виробничого процесу [16, с. 57].

Таблиця 2.8

Ключові компоненти інтегрального показника Overall Equipment
Effectiveness

Компонент	Пояснення	Значення (Samsung, умовно)
Наявність(Availability)	Час фактичної роботи обладнання порівняно з плановим. Включає простої через несправності, налаштування тощо.	90%
Продуктивність(Performance)	Реальна швидкість виробництва порівняно з максимально можливою.	95%
Якість (Quality)	Відсоток бездефектної продукції від загального обсягу.	94.74%

Джерело: складено автором за [35]

Формула розрахунку

$$OEE = \left(\frac{\text{Наявність}}{100} \times \frac{\text{Продуктивність}}{100} \times \frac{\text{Якість}}{100} \right) \times 100\% = (90\% + 95\% + 94.74\%) \times 100\% = 81.04\%$$

Це досить високий рівень, адже $OEE > 85\%$ вважається відмінним показником (world-class level). Samsung перебуває вище середнього рівня індустрії (типово 60 - 75%), але все ще залишає простір для покращень.

Застосування OEE є частиною стратегічного курсу Samsung: воно дозволяє точно визначати проблемні точки - простої, зниження швидкості, відхилення у якості - і оперативно їх усувати. По-друге, компанія інтегрує дані OEE у цифрові платформи управління виробництвом (MES), що дає змогу відстежувати ефективність в реальному часі. По-третє, Samsung впроваджує OEE як частину філософії Total Productive Maintenance (TPM) - підходу, який дозволяє зменшити кількість аварій, підвищити надійність та залучити працівників до безперервного вдосконалення [35].

Компанія Samsung Electronics активно впроваджує принципи EFQM у свою корпоративну практику, що дозволяє їй зберігати провідні позиції в індустрії. European Foundation for Quality Management дозволяє комплексно оцінити організацію за дев'ятьма блоками: п'ять із них стосуються спроможностей (лідерство, стратегія, персонал, партнерства і ресурси, процеси), а чотири - результатів (для клієнтів, працівників, суспільства, бізнесу). Вона базується на підході RADAR, який включає оцінку результатів, підходів, впровадження та вдосконалення [17].

Samsung демонструє високу ефективність у кожному з блоків. Наприклад:

- Лідерство - стратегічне бачення компанії зосереджене на довгостроковому інноваційному зростанні, цифровізації та розвитку екосистеми 5G/AI.
- Стратегія - чітко структуровані плани щодо інтернаціоналізації, стійкого розвитку та диверсифікації продуктів.
- Персонал - компанія реалізує програми професійного зростання, оцінки компетенцій, корпоративного навчання, що сприяє високій залученості працівників.

- Партнерства та ресурси - Samsung ефективно керує глобальними ланцюгами постачання, інвестує в цифрову трансформацію та екологічні інновації.
- Процеси - активно використовуються Lean-підходи, Six Sigma, цифрові рішення для оптимізації виробництва.

У частині результатів, Samsung Electronics демонструє високу задоволеність клієнтів, що підтверджується часткою ринку смартфонів (19,4% у IV кварталі 2023 року) [30]. Позитивний соціальний імідж, зокрема участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку, зниження вуглецевого сліду.

Таким чином, EFQM-модель дозволяє Samsung системно оцінювати свої сильні сторони та зони розвитку, встановлювати стратегічні цілі на основі комплексної аналітики і продовжувати зміцнювати свої конкурентні позиції на глобальному ринку.

Окрім моделі EFQM, яка є популярною в країнах Європейського Союзу, компанія Samsung Electronics також використовує американську модель премії Малкольма Болдріджа (Malcolm Baldrige National Quality Award), що має схожу структуру оцінювання. Ця система базується на семи ключових критеріях: лідерство, стратегія, орієнтація на клієнта, вимірювання ефективності, розвиток персоналу, управління процесами та результати діяльності. Дотримуючись принципів цієї моделі, Samsung сприяє зміцненню лідерських якостей, застосовує аналітичний підхід, заснований на даних, забезпечує високу залученість співробітників і демонструє стабільне фінансове зростання [37].

У межах системного управління якістю Samsung Electronics використовує міжнародний стандарт ISO 9004:2018. Це не просто набір рекомендацій - це стратегічна методологія, спрямована на досягнення довгострокового, сталого успіху компанії. Її застосування дозволяє не тільки задовольняти очікування клієнтів, а й будувати ефективну, стабільну структуру управління. Один з інструментів - багатоосеві діаграми, так звані спайдер-діаграми. Вони надають

можливість точно, об'єктивно оцінити рівень зрілості організації за низкою ключових параметрів. Такі діаграми охоплюють напрями, які критично впливають на конкурентоспроможність у глобальному середовищі, зокрема:

Таблиця 2.9

Samsung Electronics за стандартом ISO 9004:2018

Критерій оцінки	Оцінка (1- 5)
Задоволеність клієнтів	5
Ефективність процесів	4
Якість продукції	5
Задоволеність співробітників	4
Інноваційність	5
Фінансова стабільність	5
Відповідність нормативним вимогам	5

Джерело: складено автором за [22-38]

Спайдер-діаграми дозволяють компаніям, таким як Samsung, оцінювати себе чесно: наскільки задоволені клієнти, наскільки якісні продукти, як працюють процеси, чи відповідає все стандартам, і наскільки інноваційною є організація, рис. 2.3 [38]. Графічне представлення допомагає визначити сильні сторони, напрями для розвитку та встановити пріоритети управлінських рішень. Наприклад, високі показники Samsung у категоріях якості продукції, фінансової стабільності й інновацій підтверджують успішність реалізації стратегії зростання. У той же час, нижча оцінка ефективності процесів вказує на можливість підвищення внутрішньої продуктивності через запровадження цифрових трансформацій.



Рис. 2.3 Спайдер-діаграма для Samsung Electronics за ISO 9004:2018.

Джерело: [37-28]

Таким чином, спайдер-діаграми ISO 9004 забезпечують структуровану основу для самооцінки і стратегічного контролю, що є критично важливим для компаній, які працюють у висококонкурентному середовищі та прагнуть довготривалого успіху [22].

Аналіз діяльності компанії Samsung Electronics вказує на ефективне поєднання інноваційної активності, стратегічного планування та системного управління якістю. Завдяки суттєвим інвестиціям у наукові дослідження й розробки, цифрову трансформацію та вертикальну інтеграцію виробничих процесів, компанія впевнено утримує лідерські позиції на світовому ринку [30; 32].

За даними Statista рівень обізнаності про бренд Samsung у користувачів США становить 90%. Опитування проводилося з використанням методу впізнавання бренду з підказкою — респондентам показували як логотип бренду, так і його назву в письмовому вигляді. Усього 42% людей стверджують, що їм подобається Samsung. Однак, якщо враховувати лише тих 90% опитаних, які знають про існування бренду, то 47% з них висловлюють симпатію до нього. У цілому, 33% користувачів у США користуються продукцією Samsung. Це означає, що з-поміж тих 90% опитаних, які знають бренд, 37% є його фактичними користувачами. Близько 28% зазначають, що

ймовірно скористаються продукцією Samsung знову. Якщо зіставити це з 33% фактичних користувачів бренду, то можна сказати, що 85% з них демонструють лояльність до бренду. У жовтні 2023 року близько 32% користувачів у США чули про Samsung у ЗМІ, соціальних мережах або в рекламі протягом останніх трьох місяців. Серед тих 90%, хто знає бренд, це становить 36%, що свідчить про певний інформаційний резонанс навколо Samsung у США на момент проведення опитування (рис. 2.4).

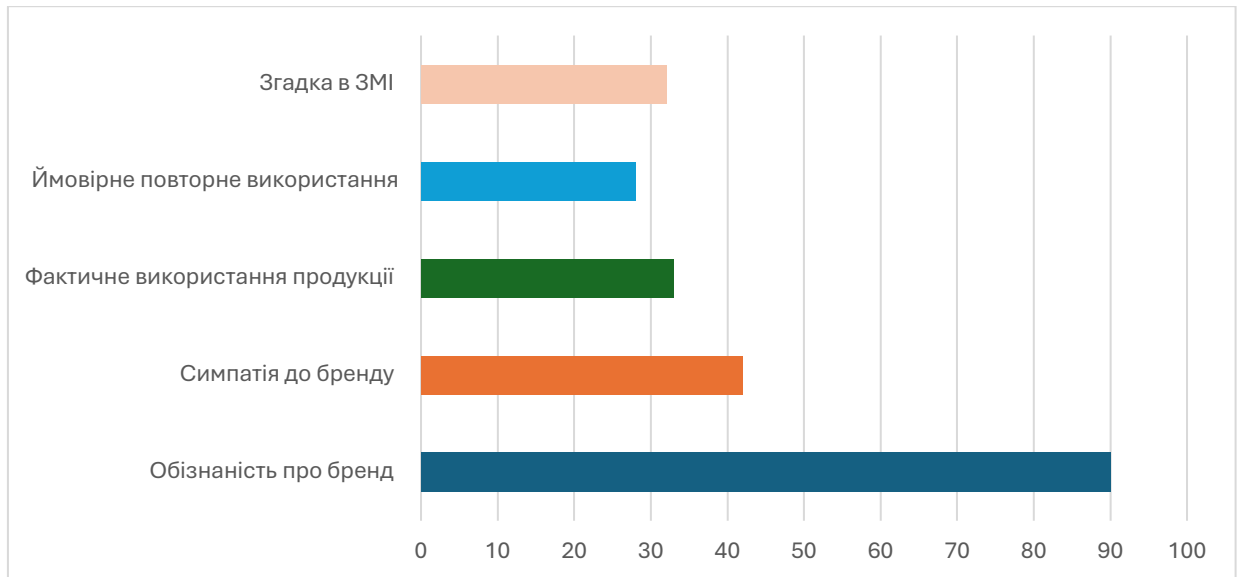


Рис. 2.4 Показники впізнаваності, популярності та лояльності до бренду Samsung у США. Джерело: [52]

Застосування широкого спектра інструментів - таких як SWOT-аналіз, матриця BCG, методологія ОЕЕ, а також управлінські моделі EFQM і премії Малкольма Болдріджа - дозволяє компанії Samsung вибудовувати ефективну, гнучку й водночас стабільну систему управління. Це не просто набір методик - це цілісна стратегія, яка забезпечує високу продуктивність, якість і адаптивність до викликів глобального ринку. Цей приклад демонструє, наскільки важливим є комплексний, дисциплінований підхід до формування конкурентних переваг [34-38].

2.3 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу у світовому господарстві

Сучасні компанії працюють в умовах збільшення глобальної нестабільності, що охоплює економічні, технічні, екологічні та геополітичні ризики. Згідно з Global Risks Report 2024 від Світового економічного форуму найбільш ймовірними загрозами у світі в наступному десятилітті будуть дезінформація, кіберзагрози, соціальна поляризація, глобальна економічна фрагментація та кліматичні катастрофи [39]. Це все впливає на глобальну конкурентоспроможність бізнесу, тому необхідно бути готовим до адаптації та прийняття переосмислення цифрової трансформації, підходів ESG та глобальних стратегій.

За оцінками Future of Jobs Report 2023, близько 44% навичок, необхідних працівникам у найближчі 5 років, зазнають значних змін, що вказує на швидку трансформацію вимог до бізнесу в умовах Четвертої промислової революції [40]. Враховуючи складність міжнародних ланцюгів постачання, технологічної революції та зростаючої ролі сталого розвитку, підприємства змушені змінювати свій бізнес-підхід, зокрема щодо інвестицій у людський капітал, цифрову трансформацію, екологічну відповідальність та глобальну адаптивність. Основними напрямками виступають: підвищення інноваційної здатності, розвиток стійких бізнес-моделей, інтеграція ESG-критеріїв та посилення міжнародної кооперації. Таким чином, конкурентоспроможність у 21 столітті - це не лише ефективна операційна діяльність, але й стратегічне бачення майбутніх змін, здатність постійно вдосконалювати та підтримувати відповідальні позиції у глобальному секторі економіки.

За даними IMD World Competitiveness Ranking 2024 бачимо країни, які демонструють високі показники завдяки ефективному поєднанню інновацій, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу та стратегій ESG [28]. Цей досвід служить орієнтиром для інших країн та підприємств, які хочуть підвищити їх конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Таблиця 2.10

Топ-20 країн за Індексом світової конкурентоспроможності IMD 2024

Місце 2024	Країна	Зміна позиції
1	Сінгапур	↑ 3
2	Швейцарія	↑ 1
3	Данія	↓ 2
4	Ірландія	↓ 2
5	Гонконг (САР)	↑ 2
6	Швеція	↑ 2
7	ОАЕ	↑ 3
8	Тайвань (Китайська Республіка)	↓ 2
9	Нідерланди	↓ 4
10	Норвегія	↑ 4
11	Катар	↑ 1
12	США	↓ 3
13	Австралія	↑ 6
14	Китай	↑ 7
15	Фінляндія	↓ 4
16	Саудівська Аравія	↑ 1
17	Ісландія	↓ 1
18	Бельгія	↓ 5
19	Канада	↓ 4
20	Південна Корея	↑ 8

Джерело: складено автором за [28]

Ці дані демонструють динаміку змін у глобальній конкурентоспроможності країн. Наприклад, Сінгапур піднявся на 3 позиції та очолив рейтинг у 2024 році. Південна Корея досягла свого найвищого показника, піднявшись на 8 позицій до 20-го місця. Австралія також показала значне покращення, піднявшись на 6 позицій до 13-го місця.

Для досягнення цієї мети необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на підтримку та розвиток бізнесу через фінансову, інноваційну, регуляторну і міжнародну підтримку.

1. Фінансова підтримка та доступ до капіталу

Брак фінансування є одним з головних бар'єрів для бізнес-суб'єктів. До ефективних інструментів подолання цієї проблеми є заснування державних та приватних фондів, що надаватимуть гранти та пільгові кредити для створення бізнесу, особливо для підприємств, які займаються інноваційною діяльністю або експортом продукції. Наприклад, Український фонд стартапів (USF) є

державним фондом, що надає гранти на розвиток стартапів, що займаються інноваціями. Стартап "Reface", який отримав фінансування від USF, розробив успішний мобільний додаток, що дозволяє користувачам замінювати обличчя у відео [41].

Спрощення доступу до кредитів є важливим кроком для підтримки розвитку бізнесу. Наприклад, впровадження державної програми, яка передбачає часткове гарантування кредитів для суб'єктів підприємництва. У випадку неможливості повернення позики, держава компенсує частину збитків банківських установ, що суттєво знижує ризики для фінансової системи та сприяє залученню додаткового капіталу в реальний сектор. Окрему увагу варто приділяти компаніям, орієнтованим на експорт: для них можливе часткове відшкодування процентних ставок. Таким чином, підприємці можуть отримати більш вигідні позики, розширити виробництво та виходити на нові ринки. Цей підхід стимулює розвиток бізнесу та підвищує міжнародну конкурентоспроможність

2. Інновації та цифрова трансформація

Розвиток інновацій та цифрові технології є ключовими факторами в підвищенні конкурентоспроможності. За нинішніми умовами четвертої промислової революції, саме цифровізація відкриває нові можливості для збільшення, підвищення продуктивності та вступу на міжнародні ринки.

Доцільно створювати регіональні інноваційні хаби, які забезпечуватимуть доступ підприємців до технологій, дослідницької бази та експертної підтримки. Прикладом є Lviv IT Cluster, що об'єднує бізнес, владу та освіту. Його діяльність сприяла зростанню кількості ІТ-компаній у Львові, зміцненню освітнього потенціалу університетів і створенню нових робочих місць [42].

Одним із найуспішніших прикладів державної підтримки цифровізації бізнесу в Україні є платформа Diia.Business. Проект є складовою частиною глобального бренду Дія, який спрямований на створення цифрової держави.

Diia.Business - мережа онлайн-платформ і фізичних центрів, що надають підприємцям інструменти для цифрової трансформації: консультації, вебінари, сервіси для запуску онлайн-магазинів, хмарних рішень тощо. У 2023 році платформою Diia.Business скористалися понад 250 тисяч користувачів, а фізичні центри відвідали близько 30 тисяч підприємців. Це наочно свідчить про ефективність та затребуваність ініціативи. Завдяки системному підходу платформа забезпечує швидку адаптацію бізнесу до нових цифрових умов, сприяє підвищенню операційної ефективності, покращенню обслуговування клієнтів та відкриває нові можливості для виходу на міжнародні ринки [43].

Міжнародна практика демонструє ефективність акселераційних програм як одного з ключових інструментів підтримки інноваційного підприємництва. Один із найвідоміших прикладів - американський стартап-акселератор Y Combinator, заснований у 2005 році. На сьогодні через нього пройшло понад 4 000 компаній, серед яких Airbnb, Dropbox, Stripe, Reddit. Учасники отримують початкове фінансування, менторську підтримку, юридичний супровід і доступ до мережі інвесторів. Станом на 2023 рік сукупна ринкова капіталізація компаній, які пройшли через цю програму, перевищила 600 мільярдів доларів США [44].

Ще ширшим прикладом є Кремнієва долина в Каліфорнії - унікальний кластер, який об'єднує стартапи, великі технологічні корпорації, інвесторів і провідні науково-дослідні установи. Саме там зосереджено понад 25% світового венчурного капіталу, а також штаб-квартири таких технологічних гігантів, як Google, Apple, Meta та Tesla. Діяльність цього регіону заснована на тісній взаємодії державних структур, приватного бізнесу й наукової спільноти, що забезпечує сприятливі умови для масштабування інновацій. [45].

3. Розвиток людського капіталу та навичок майбутнього

У сучасній світовій економіці людський капітал є важливим фактором формування конкурентних переваг як на корпоративному, так і на економічному рівнях. Інвестування у знання, навички та інтелектуальні

ресурси - це стратегічний актив, який забезпечує готовність бізнесу до викликів на світовому ринку.

Згідно з дослідженням Future of Jobs Report 2023, автоматизація, штучний інтелект і цифрові трансформації змінять майже половину всіх навичок, необхідних на ринку праці у майбутньому. Водночас зростає попит на такі компетентності, як аналітичне мислення, технологічна грамотність, креативність, емоційний інтелект та гнучкість [40].

Країни, які успішно інтегрувались у світову економіку, вже впроваджують масштабні програми підготовки кадрів до реалій цифрової доби. Фінляндія в партнерстві з компанією Reaktor та Університетом Гельсінкі реалізувала ініціативу Elements of AI - освітню програму, що стала доступною 21 мовою та охопила понад 700 тисяч осіб у 170 країнах світу [46]. Цей приклад демонструє, як доступ до відкритих освітніх ресурсів може підвищувати глобальну конкурентоспроможність людського капіталу.

Мільярди доларів були інвестовані глобальними компаніями, такими як Microsoft, Siemens та Nestlé в цифрові академії, щоб підвищити продуктивність їх робочої сили. Цей підхід дозволяє не лише адаптуватися до технологічних змін, але й зберігати висококваліфікованих фахівців, формуючи культуру безперервного навчання. Переорієнтація з традиційного навчання на безперервний розвиток навичок (reskilling та upskilling) стає критичним для збереження конкурентних переваг на глобальному ринку.

Microsoft у 2024 році запустила глобальні ініціативи з підготовки кадрів у сфері штучного інтелекту, включно з відкриттям навчальних платформ у Південній Африці, Індії та Латинській Америці. Через партнерства з освітніми установами компанія прагне забезпечити навчання понад 1 млн осіб до 2026 року [47].

Siemens створила власну навчальну екосистему SiTecSkills Academy, що пропонує модульні курси для працівників з акцентом на цифрову трансформацію, індустрію 4.0, енергоефективність і сталий розвиток [48]. Такий підхід дозволяє компанії формувати внутрішній кадровий резерв та

оперативно реагувати на виклики глобального середовища. Вони дають своїм працівникам шанс навчатися, рости, адаптуватися.

Nestle також розвиває цифрові компетенції своїх працівників у межах ініціативи eBusiness Academy. Компанія забезпечує онлайн-навчання для молоді, стажерів та чинного персоналу з фокусом на цифровий маркетинг, електронну комерцію та аналітику даних [49].

4. ESG-стратегія як інструмент глобальної інтеграції

В умовах глобального бізнесу компанії дедалі частіше оцінюються не лише за фінансовими показниками, а й за якістю управлінських процесів, рівнем соціальної відповідальності та дотриманням екологічних стандартів. ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) - це об'єктивна вимога часу. Прозоре корпоративне управління, екологічна сталість і соціальна орієнтованість стають важливими індикаторами довіри з боку міжнародних інвесторів, фінансових установ і партнерів.

Згідно з аналітичним звітом McKinsey & Company, компанії з високими показниками за ESG-критеріями мають на 10-20% вищий показник операційної рентабельності, а також демонструють кращий доступ до зовнішнього капіталу завдяки зниженню ризиків для інвесторів [50]. Крім того, ESG-стратегії сприяють підвищенню лояльності клієнтів, зміцненню бренду та довгостроковій стійкості бізнесу на світових ринках.

З 2024 року в Європейському Союзі поступово набирає чинності Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD), яка зобов'язує великі компанії, що здійснюють діяльність на території ЄС або пов'язані з ним через торговельні чи фінансові зв'язки, публікувати нефінансову звітність відповідно до ESG-показників. Це створює нові вимоги для компаній, які прагнуть зберігати конкурентоспроможність у взаємодії з європейськими партнерами [51]. Таким чином, ESG-стратегія - це не лише інструмент підвищення міжнародної конкурентоспроможності, а й основа для довгострокової інтеграції у глобальну економіку.

Висновки до другого розділу

1. Міжнародна конкурентоспроможність бізнесу формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До ключових внутрішніх чинників належать інноваційна спроможність, якість управління, науково-дослідний потенціал і ефективне використання ресурсів. Зовнішні чинники включають макроекономічну стабільність, регуляторне середовище, інституційну підтримку, а також рівень інтегрованості у глобальні ринки. Аналіз індексів (Doing Business, Index of Economic Freedom тощо) допомагає бізнесу адаптуватись до сучасних викликів та формувати конкурентні переваги.

2. Приклад Samsung Electronics демонструє, що успішна міжнародна конкурентоспроможність базується на поєднанні інноваційного потенціалу, високого рівня НДДКР, ефективного стратегічного управління та орієнтації на глобальні стандарти якості. Компанія системно застосовує різноманітні інструменти такі як, SWOT, BCG, OEE, моделі EFQM та Болдріджа, впроваджує цифрові рішення, підтримує екологічну відповідальність і демонструє стійке зростання та пристосованість у глобальному середовищі, утримуючи лідерство на світовому ринку в умовах конкуренції.

3. Основними напрямками підвищення міжнародної конкурентоспроможності бізнесу є фінансова підтримка інновацій та експорту, розвиток цифрових інструментів і доступу до технологій, інвестування в людський капітал та інтеграція ESG-підходів. Міжнародний досвід компаній підтверджує, що успіх у світовій економіці досягається завдяки синергії державної підтримки, технологічного прогресу та постійного навчання персоналу. В умовах Четвертої промислової революції саме інновації та людський капітал формують основу конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження міжнародної конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів ми дійшли наступних висновків.

1. Досліджено сутність міжнародної конкурентоспроможності бізнесу як інтегрального показника економічної стійкості та стратегічної переваги підприємств, галузей і національних економік. Це дозволяє описати конкурентоспроможність не тільки як здатність протистояти конкуренції, але й як вміння динамічно оновлюватися, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін на ринку та активно впроваджувати інновації.. Такий підхід підтверджено аналізом класичних і сучасних наукових джерел, де конкурентоспроможність розглядається в контексті глобалізації, цифровізації та інституційної зрілості економіки.

2. Розглянуто еволюцію теорій та моделей конкурентоспроможності, які дозволили встановити, що найефективнішим є системно-багаторівневий підхід до її оцінювання. На основі аналізу класичних теорій (А. Сміт, Д. Рікардо, Хекшер-Олін) і сучасних моделей (М. Портер, Л. Антонюк, Д. Норт) визначено, що формування конкурентних переваг залежить не лише від наявності ресурсів або спеціалізації, а й від якості інституційного середовища, рівня інноваційної спроможності та здатності країни чи підприємства адаптуватися до викликів світового ринку. Зокрема, модель «діаманта» М. Портера дає змогу оцінити національні чинники успіху, а її модифікації розширюють аналітичні можливості за рахунок міжнародної інтеграції та людського капіталу.

3. Встановлено, що міжнародна конкурентоспроможність бізнесу визначається широким спектром внутрішніх та зовнішніх факторів, які відіграють ключову роль за рахунок інновацій, контролю якості, НДДКР, ефективного використання ресурсів та стабільності інституційного середовища та державної підтримки. Класифікація факторів за джерелом, тривалістю впливу та механізмом формування дозволяє глибше оцінити потенціал підприємства. Систематичне вивчення цих факторів, підкріплених

сучасними даними на платформах Trade Map, WITS, UNCTAD, OECD та міжнародними оцінками, такими як Global Competitiveness Index, Doing Business Index, Global Innovation Index, дає точну основу для розробки ефективних конкурентних стратегій в умовах глобалізації.

4. Проведено кейс-аналіз Samsung Electronics як приклад ефективного використання стратегічних інструментів підвищення конкурентоспроможності. Високий рівень інвестицій у НДДКР, інноваційна активність, стратегічна диверсифікація, цифрова трансформація та ефективна логістика є основні чинники успіху компанії. SWOT-матриця виявила сильні сторони компанії, як технологічне лідерство, глобальний бренд і широку присутність на ринку, тоді як BCG-матриця показала, що головні продукти Samsung є «зірками» та «грошовими коровами», які формують стабільний прибуток. Умови внутрішньої та міжнародної конкуренції вимагають від компанії постійного оновлення, а застосування моделі ОЕЕ дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів та оставатися на лідируючих позиціях.

5. У роботі визначено напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів у світовому середовищі, такі як цифрова трансформація, розвиток інноваційної інфраструктури, розширення доступу до міжнародних ринків за допомогою кластерних платформ, підвищення експортного потенціалу та інтеграція принципів ESG. Особливий акцент зроблено на інституційній ролі держави у створенні сприятливого середовища шляхом податкових стимулів, модернізаційних фінансових інструментів та підтримки включення в глобальні ланцюги вартості. Важливо розвивати міжнародні партнерства та орієнтуватися на кращі світові практики у стратегічному управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкуренентоспроможність: теорія та практика : монографія / за ред. Л. Л. Антонюк. Київ : КНЕУ, 2011. 272 с.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
3. Портер М. Конкуренція : навч. посібник. К. : Вільямс, 2000. 496 с.
4. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
5. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / за ред. І. В. Смоліна. Київ : КНТЕУ, 2004. 248 с.
6. Foreign Affairs. The Future of Global Capitalism. URL: <https://www.foreignaffairs.com/issue-packages/2019-12-10/future-capitalism> (дата звернення: 11.03.2025).
7. World Bank. Doing Business 2020. Comparing Business Regulation in 190 Economies. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
8. The Heritage Foundation. Index of Economic Freedom 2021. URL: <https://www.heritage.org/index/> (дата звернення: 11.03.2025).
9. WIPO. Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2022/index> (дата звернення: 12.03.2025).
10. Trade Map. International Trade Centre. URL: <https://www.trademap.org> (дата звернення: 12.03.2025).
11. WITS. World Integrated Trade Solution. URL: <https://wits.worldbank.org> (дата звернення: 12.03.2025).

12. UNCTADstat. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctadstat.unctad.org> (дата звернення: 12.03.2025).
13. OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://stats.oecd.org> (дата звернення: 12.03.2025).
14. Кардаш В. Я. Маркетинг : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 368 с.
15. Corporate Finance Institute. Boston Consulting Group Matrix. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/boston-consulting-group-bcg-matrix/> (дата звернення: 14.03.2025).
16. Nakajima S. Introduction to TPM. Total Productive Maintenance. Portland : Productivity Press, 1988. 129 p.
17. European Foundation for Quality Management. EFQM Model 2020. URL: <https://efqm.org> (дата звернення: 14.03.2025).
18. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Л. : Магнолія 2011. 320 с.
19. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
20. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія / за ред. Л.А. Євчук, Т. Ю. Прокопчук. Миколаїв : Видець, 2010. 340 с.
21. IMD. World Competitiveness Yearbook 2000. URL: www.imd.ch/wcy/ranking (дата звернення: 18.04.2025)
22. ISO 9004:2018. Quality management. Quality of an organization. Guidance to achieve sustained success. Geneva, 2018. 59 p.
23. Швиданенко О. А. Стратегія підприємства: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2000. 316 с.
24. World Bank DataBank. Global Competitiveness Index (GCI). URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/africa-development-indicators/series/GCI.INDEX.XQ> (дата звернення: 05.05.2025).

25. Samsung Newsroom. Global Network. URL: <https://news.samsung.com/global/fast-facts> (дата звернення: 05.05.2025).
26. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. К. : ЦНЛ, 2003. 186 с.
27. USPTO. Patent Full-Text and Image Database (PatFT). URL: <https://www.uspto.gov> (дата звернення: 05.05.2025).
28. IMD. World Competitiveness Ranking 2024. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking> (дата звернення: 03.03.2025).
29. Угрюмова О.В. Фактори формування глобальної конкурентоспроможності та міжнародна практика її оцінки. Актуальні питання економічних наук. МЦНС. 2010. №17. С. 63-67.
30. IDC. Smartphone Market Share, 2023 Q4. URL: <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share> (дата звернення: 03.03.2025).
31. Samsung Electronics. Business Annual Report 2024. URL: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/global/ir/docs/2024_con_quarter04_all.pdf (дата звернення: 01.03.2025).
32. Statista. Global research & development expenditure at Samsung Electronics between 2009 and 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/236924/samsung-electronics-research-and-development-expenditure/> (дата звернення: 01.03.2025).
33. McKinsey & Company. Tech industry resilience. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/a-technology-survival-guide-for-resilience> (дата звернення: 01.03.2025).
34. Business Standard. BCG matrix explained with Samsung example. URL: <https://www.business-standard.com/article/companies/bcg-matrix-samsung> (дата звернення: 02.03.2025).

35. World Class Manufacturing Group. OEE standards 2023. URL: <https://www.oee.com/world-class-oee.html> (дата звернення: 05.03.2025).
36. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2006. 84 с.
37. NIST. Criteria for Performance Excellence 2023-2024. Malcolm Baldrige National Quality Award. URL: <https://www.nist.gov/baldrige> (дата звернення: 05.03.2025).
38. ISO 10009:2024. Quality management. Guidance for quality tools. Geneva, 2024. 45 p.
39. The World Economic Forum. Global Risks Report 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (дата звернення: 06.03.2025).
40. The World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 06.03.2025).
41. USF. Reface Marketing. URL: <https://usf.com.ua/event/reface-marketing-problem-ne-bude-yakshho-ti-ih-ne-stvorish> (дата звернення: 11.03.2024).
42. Lviv IT Cluster. Transformation of Lviv. URL: <https://itcluster.lviv.ua/> (дата звернення: 04.04.2024).
43. Diia.Business. Trade with Ukraine. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 04.04.2024).
44. Y Combinator. About YC. URL: <https://www.ycombinator.com/about> (дата звернення: 04.04.2024).
45. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report 2023. URL: <https://startupgenome.com/gser2023> (дата звернення: 07.04.2024).
46. Elements of AI. Reaktor & University of Helsinki. URL: <https://www.elementsofai.com> (дата звернення: 07.04.2024).
47. Microsoft Education Blog. Transforming the future of learning and work with AI skilling. URL: <https://www.microsoft.com/en->

us/education/blog/2025/03/transforming-the-future-of-learning-and-work-with-ai-skilling (дата звернення: 08.04.2024).

48. Siemens Global. SiTecSkills Academy. Upskilling for the digital transformation. URL:

<https://www.siemens.com/global/en/company/jobs/sitecskills-academy.html>

(дата звернення: 08.04.2024).

49. Nestle. Nestle supports EU reskilling drive with eBusiness Academy.

URL: <https://www.nestle.com/media/news/nestle-supports-reskilling-drive-europe>

(дата звернення: 08.04.2024).

50. McKinsey & Company. Does ESG really matter and why? URL:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>

(дата звернення: 08.04.2024).

51. European Commission. Corporate sustainability reporting directive (CSRD). URL:

https://finance.ec.europa.eu/publications_en (дата звернення:

08.04.2024).

52. Statista. Samsung brand awareness, usage, popularity, loyalty, and buzz among smart home users in the United States in 2023. URL:

<https://www.statista.com/forecasts/1335552/samsung-smart-home-brand-profile-in-the-united-states>

(дата звернення: 19.04.2025).

53. Кваліфікаційна робота бакалавра : методичні рекомендації до виконання для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освітньої програми «Міжнародні економічні відносини» / уклал. Л. І. Григорова-Беренда, Н. А. Казакова, С. А. Касьян, Н. В. Непрядкіна, О. В. Ханова. - 6-те вид., перероб. і доп. - Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. - 40 с.