

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри бізнес-аналітики та
цифрової економіки

_____ Наталія КАСЬЯНОВА
“ _____ ” _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

**ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»**

Тема: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю (на прикладі міжнародних компаній)»

Виконавець: ПАНАСЮК Ірина

Керівник: д. е. н., професор КОЧЕТКОВ Володимир

Консультанти з розділів:

Розділ 1: д. е. н., професор КОЧЕТКОВ Володимир

Розділ 2: д. е. н., професор КОЧЕТКОВ Володимир

Розділ 3: д. е. н., професор КОЧЕТКОВ Володимир

Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):

ст. викладач ДИЯК Юлія

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра бізнес-аналітики та цифрової економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри бізнес-аналітики та
цифрової економіки

_____ Наталія КАСЬЯНОВА
“ _____ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента: ПАНАСЮК Ірина

Тема роботи: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю (на прикладі міжнародних компаній)»

затверджена наказом ректора № 1156/ст від 30.08.2022 р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру: 22.11.2022 р.
2. Вихідні дані до роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
3. Зміст дослідження: огляд теоретичних засад управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії. Проведення аналізу управління конкурентоспроможністю на прикладі наступних міжнародних компаній: PricewaterhouseCoopers, BMW та Lufthansa. Оцінка діяльності міжнародних компаній на основі аналізу SWOT та PEST. Надання рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю.
4. Перелік обов'язкових демонстраційних матеріалів: 10 слайдів.

5. Календарний план-графік

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	30.08.2022	<i>виконано</i>
2.	Огляд літератури за темою	01.09.2022 - 15.09.2022	<i>виконано</i>
3.	Сутність та характеристика міжнародної конкурентоспроможності	16.09.2022 - 19.09.2022	<i>виконано</i>
4.	Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній	20.09.2022 - 25.09.2022	<i>виконано</i>
5.	SWOT та PEST аналіз	26.09.2022 - 03.10.2022	<i>виконано</i>
6.	Порівняльний аналіз фінансових показників обраних компаній	04.10.2022 - 15.10.2022	<i>виконано</i>
7.	Прогнозування діяльності міжнародних компаній	16.10.2022 - 20.10.2022	<i>виконано</i>
8.	Надання рекомендацій щодо шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах волатильності ринків	21.10.2022 - 28.10.2022	<i>виконано</i>
9.	Аналіз отриманих результатів	29.10.2022 - 01.11.2022	<i>виконано</i>
10.	Розробка слайдів та написання доповіді	02.11.2022 - 08.11.2022	<i>виконано</i>
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.11.2022	<i>виконано</i>
12.	Коригування роботи за результатами попереднього захисту	18.11.2022 - 19.11.2022	<i>виконано</i>
13.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та слайдів	20.11.2022 - 21.11.2022	<i>виконано</i>
14.	Підписання відгуку та рецензії	22.11.2022 - 23.11.2022	<i>виконано</i>
15.	Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК	23.11.2022 - 24.11.2022	<i>виконано</i>

6. Дата видачі завдання: 30.08.2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Володимир КОЧЕТКОВ

Завдання прийняв до виконання _____ Ірина ПАНАСЮК

РЕФЕРАТ

Панасюк Ірина. Управління міжнародною конкурентоспроможністю (на прикладі міжнародних компаній). – Кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Міжнародна економіка». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2022.

Кваліфікаційна робота містить 107 сторінок, 11 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 48 найменувань.

Об'єкт дослідження – процеси управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній.

Мета дослідження питання управління міжнародною конкурентоспроможністю полягає в розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних положень та рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю (на прикладі міжнародних компаній).

При написанні роботи використовувалися методи дослідження: монографічний та історичний методи; логічного узагальнення; методи систематизації та групування, індукції та дедукції; метод абстракції та конкретизації; метод аналізу; метод економічного аналізу; метод синтезу; метод порівняльного аналізу; економіко-статистичні та економіко-математичні методи.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, міжнародна компанія, SWOT аналіз, PEST аналіз, фінансові показники, волатильність, управління, аналіз, прогнозування, постковідний період.

ABSTRACT

Iryna Panasiuk. Management of international competitiveness (on the example of international companies). – Qualification work on specialty 051 "Economics", Educational and Professional program "International Economics". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2022.

The qualification work contains 107 pages, 11 tables, 4 figures, a list of used sources from 48 titles.

The object of the study is the processes of managing the international competitiveness of companies.

The subject of the study is the theoretical-methodical and applied aspects of managing the international competitiveness of companies.

The purpose of research into the issue of managing international competitiveness is to develop and substantiate theoretical and methodological provisions and recommendations for managing international competitiveness (on the example of international companies).

When writing the work, research methods were used: monographic and historical methods; logical generalization; methods of systematization and grouping, induction and deduction; method of abstraction and specification; method of analysis; method of economic analysis; synthesis method; method of comparative analysis; economic-statistical and economic-mathematical methods.

Key words: international competitiveness, international company, SWOT analysis, PEST analysis, financial indicators, volatility, management, analysis, forecasting, post-war period.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ	13
1.1. Сутність та характеристика міжнародної конкурентоспроможності	13
1.2. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній	20
1.3. Методичні основи визначення показників ефективності діяльності міжнародних компаній	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАВИН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	37
2.1. Загальна характеристика діяльності міжнародних компаній та їх маркетингових планів	37
2.2. Оцінка діяльності міжнародних компаній на основі аналізу SWOT та PEST	44
2.3. Порівняльний аналіз фінансових показників ефективності міжнародних компаній	55
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	64
3.1. Прогнозування діяльності міжнародних компаній	64
3.2. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах волатильності ринків	73
3.3. Перспективи зростання рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній у постковідний період	83
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній посідає вагоме місце та залишається актуальним, оскільки постійно у всіх сферах суспільного життя відбувається конкурентна боротьба за виживання на ринку та здобуття лідируючих позицій. Конкурентоспроможність визначає здатність міжнародної компанії виживати в умовах високої конкуренції. Компанія може бути конкурентоспроможною на національному ринку і в той же час недостатньо конкурентоспроможною на міжнародному. Управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії є аспектом менеджменту, який формує її конкурентні переваги та забезпечує ефективну діяльність. Багато науковців по різному трактують поняття “конкурентоспроможність”. Сучасний рівень економічних знань з цих питань характеризується існуванням великої кількості різних теорій, методологічних підходів та рекомендацій. На нашу думку, інтегральна характеристика конкурентоспроможності не може бути групуванням обмеженої чисельності кількісних показників, адже це якісна категорія. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність слід розуміти, як здатність компанії функціонувати на зовнішньому ринку, досягати високих результатів та лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища. Метою управління конкурентоспроможністю компанії є забезпечення сталого її функціонування за будь-яких змін зовнішнього середовища. Об’єктом є рівень конкурентоспроможності, достатній для забезпечення функціонування компанії як суб’єкта економічної конкуренції. Суб’єкти - особи, які забезпечують реалізацію мети: власник компанії, вищий управлінський склад, лінійні менеджери, державні та відомчі управлінські структури та органи. Сучасний світ та його реалії існування вимагають новітніх підходів до управління конкурентоспроможністю компанії. Прикладом може бути концепція “безпеки продукції”, який передбачає формування якісних та кількісних показників, дотримання яких забезпечує уникнення економічної, фінансової, екологічної, продовольчої, зовнішньоекономічної, енергетичної, технологічної та інформаційної небезпек. У

країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність міжнародної компанії є результатом переплетіння факторів, які відображають результати політики міжнародних компаній в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку. Конкурентоспроможність активно використовується в теорії та практиці управління. З латинської мови поняття означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Конкурентоспроможність міжнародних компаній може бути визначена як їх порівняльна перевага відносно інших компаній цієї ж галузі всередині національної економіки і за її межами. Тобто вона може бути оцінена в межах компаній, які належать до однієї галузі, або компаній, які виробляють товари-аналоги. Конкурентоспроможність ґрунтується на конкурентних перевагах, визначає здатність компанії витримувати конкуренцію на ринках, відображає позицію компанії щодо конкурентів. Основними ознаками конкурентоспроможності є: відносний характер (проявляється лише через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів), релевантний характер (напрямок руху економічного суб'єкта щодо інших може бути визначена лише в межах релевантного зовнішнього середовища), часовий характер (положення суб'єкта у конкурентному полі у конкретний час як результат конкурентної діяльності). Конкурентна позиція міжнародної компанії визначається її положенням на ринку та ототожнюється з величиною ринкової долі. В умовах конкуренції під час реалізації конкурентних переваг, міжнародна компанія прагне забезпечення конкурентоспроможності. Ключовим моментом зовнішнього середовища є стан його конкурентного середовища. Конкурентоспроможність міжнародної компанії не є її постійною характеристикою, але вона визначає здатність вести успішну боротьбу та протистояти основним конкурентам у певний період часу. Не слід говорити про абсолютну конкурентоспроможність компанії: вона може бути лідером у своїй галузі в національній економіці та бути недостатньо конкурентоспроможною на світовій арені. Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності міжнародної компанії є: виробничий (номенклатура та асортимент товарів, якість продукції, технологія, якість ресурсів, гнучкість виробництва); маркетинговий (дослідження та прогнозування ринку, збут товарів, ціноутворення, рекламна

діяльність); фінансовий (ступінь ліквідності, платоспроможність, дохідність, інвестування, загальний фінансовий стан компанії); інновацій (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, оновлення продукції, ступінь використання інформаційних технологій); кадровий та організаційно-культурний (кількість та якісний склад персоналу, тип лідера, цінності, комунікації); управлінський (тип організаційної структури управління, стиль та методи управління, гнучкість та адаптаційні можливості). Для підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародної компанії пропонуємо наступне: використання усіх каналів зв'язку, проведення обліку прихильності та задоволення потреб користувача, формування системи заохочення працівників, розробка гнучкої та динамічної програми збуту, проведення рекламних кампаній, формування високої репутації, періодичне ознайомлення персоналу з планами та цілями компанії, розвиток мережі інфраструктури для задоволення зростаючих запитів споживачів та збільшення прибутку. Для ефективності вищезазначеного механізму потрібно слідувати таким принципам: єдності цілей та дій, системі мотивацій, використання сучасної технологічної бази для управління. Потрібно пам'ятати, що питання конкурентоспроможності міжнародних компаній має займати вагоме місце. Саме завдяки постійному вдосконаленню, компанія матиме змогу зайняти лідируюче місце на ринку та досягти більших прибутків.

Мета і завдання виконання випускової роботи. Мета дослідження питання управління міжнародною конкурентоспроможністю полягає в розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних положень та рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю (на прикладі міжнародних компаній).

Поставлена мета обумовила перелік наступних завдань:

- розглянути сутність та характеристику міжнародної конкурентоспроможності;
- обґрунтувати теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній;
- сформулювати методичні основи визначення показників ефективності діяльності міжнародних компаній;

- проаналізувати управління конкурентоспроможністю (на прикладі міжнародних компаній: PricewaterhouseCoopers, BMW та Lufthansa);
- надати загальну характеристику діяльності міжнародних компаній та їх маркетингових планів;
- провести оцінку діяльності міжнародних компаній на основі аналізу SWOT та PEST;
- здійснити порівняльний аналіз фінансових показників ефективності міжнародних компаній;
- визначити напрями вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю;
- обґрунтувати підходи до прогнозування діяльності міжнародних компаній;
- розробити шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах волатильності ринків;
- обґрунтувати перспективи зростання рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній у постковідний період.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній.

Методи дослідження. Для проведення дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: монографічний та історичний методи – для розкриття сутності міжнародної конкурентоспроможності, поглиблення й структуризації її розуміння; логічного узагальнення – для удосконалення окремих дефініцій та понять предмета дослідження; методи систематизації та групування, індукції та дедукції – при конкретизації факторів управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній; метод абстракції та конкретизації – при формулюванні ключових принципів управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній; метод аналізу - для виявлення об'єктів дослідження; метод економічного аналізу; метод синтезу - для виведення

наслідків і укладення; метод порівняльного аналізу, який дозволяє порівняти конкурентні переваги об'єктів дослідження; економіко-статистичні та економіко-математичні методи.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані при виборі та обґрунтуванні методів підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній, які прагнуть покращити свої конкурентні переваги та збільшити прибуток.

Особистий внесок випускника. Дана робота є самостійним дослідженням, яке спирається на джерела, вказані у списку літератури. Роль автора у виконанні цієї теми полягала у здійсненні розробок, пов'язаних з методологічним аспектом управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній на рівні парадигми стійкості та вдосконалення універсального аналітичного та модельного інструментарію для її досягнення. Номер виконання згідно з планом науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи. Тема: «Глобалізаційні процеси в міжнародній економіці в умовах волатильності ринків». Державний номер реєстрації: 0122U000393.

Апробація отриманих результатів. Результати досліджень, що включені до кваліфікаційної роботи, оприлюднені на конференціях:

1. Panasiuk I. V., Kochetkov V. M. Methodological bases for determining the competitiveness of international airlines (on the example of the Lufthansa airline) // Економіка та бізнес-адміністрування в авіації: Збірник матеріалів X Всесвітнього конгресу «Авіація в XXI столітті – Безпека в авіації та космічні технології». 29.09.2022, Київ. URL: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2022/paper/viewFile/8493/729>

2. Panasiuk I. V., Koshyk O. M. The influence of foreign investment on the development of mechanical engineering in Ukraine // Majesty of marketing. 09.12.2021, Dnipro. P. 131-134.

3. Панасюк І. В., Кошик О. М., Сімахова А. О. Стратегії розвитку міжнародних компаній // 3-тя Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

“Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології”. 2-4 березня 2022, Київ. С. 21-25.

4. Panasiuk I. V., Koshyk O., Mihno I. Application of creativity development tools for promotion of innovation in international business // 3-тя Міжнародна науково-практична інтернет-конференція “Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології”. 2-4 березня 2022, Київ. С. 43-47.

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Панасюк І. В., Касьянова Н. В. Вплив пандемії COVID-19 на економіку України // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія: Економіка та підприємництво. 2021. №6 (123). С. 14-21.

2. Панасюк, І. В., Шостак О. Г. Стан авіаційної галузі під час пандемії COVID-19 // Економічні горизонти. 2022. №3-4(18). С. 54–63.

3. Panasiuk I., Zhavoronkova G., Zhavoronkov V., Kovalenko N. World technology market: features and current trends // BUSINESS & “INDUSTRY 4.0”. Vol. 6 (2021), Issue 6, pg(s) 232-235.

4. Panasiuk I., Zhavoronkova G., Zhavoronkov V. Problems of world and Ukraine international airports in a pandemic condition // TRANSPORT. SAFETY AND ECOLOGY. LOGISTICS AND MANAGEMENT. Vol. 6 (2021), Issue 4, pg(s) 131-135.

5. Панасюк І. В., Кочетков В. М. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності міжнародної компанії (на прикладі компанії PricewaterhouseCoopers) // Проблеми системного підходу в економіці: Економіка та управління підприємствами. 2022. №2 (88). С. 62-66.

6. Панасюк І. В., Шуляр Н. М. Стратегічний розвиток авіаційної галузі України в конкурентному середовищі // Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2020. № 48. С. 78–86.

7. Панасюк І. В., Андрієнко М. М. Міжнародна конкурентоспроможність транспортних підприємств // Науково-виробничий журнал “Бізнес-навігатор”. 2019. №5-1 (54). С. 18–23.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та характеристика міжнародної конкурентоспроможності

Поняття «конкурентоспроможність» науковці трактують по різному. В. В. Шарко визначає конкурентоспроможність промислового підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг [1]. П. Р. Пуцентейло розглядає конкурентоспроможність підприємства як багатоаспектну економічну категорію, яка є головним критерієм оцінки ефективності виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, а також результируючим показником ефективності системи управління суб'єктом господарювання [2]. В. В. Антощенкова вважає, що конкурентоспроможність – це рушійна сила розвитку суспільства, важливий інструмент економії ресурсів, підвищення якості товарів та рівня життя населення [3]. В. І. Охота вважає, що міжнародна конкурентоспроможність країни – це здатність держави активно брати участь у світових економічних відносинах, формуючи таке внутрішнє бізнес-середовище, яке б сприяло розвитку конкурентних переваг вітчизняних суб'єктів господарювання та стійкій позиції на світових ринках, тим самим забезпечуючи відкритість та прозорість економічних процесів та високий рівень життя громадян [4]. І. С. Ладунка та М. І. Братанов визначають конкурентоспроможність як здатність підприємство вести суперництво на внутрішньому та світових ринках [5]. А. С. Шірінян та Л. В. Шірінян розглядають конкурентоспроможність як компонентну характеристику на макро- та мікрорівнях з позиції конкурентних переваг учасників суперництва, товарів і послуг [6]. В. В. Смолін вважає, що конкурентоспроможність – це не лише результат реалізованих конкурентних переваг, а й наслідок конкурентних прорахунків діяльності суб'єкта конкуренції [7]. Н. М. Богацька та С. Г. Христич розглядають конкурентоспроможність як

порівняльну характеристику підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи [8]. В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова та В. С. Гуменюк вважають, що конкурентоспроможність – це багатогранне та універсальне поняття, що характеризує об'єкт дослідження різних боків, показує спроможність здійснювати ефективну діяльність, відображає якість роботи господарського суб'єкта та продуктивність використання ресурсів, задіяних у даній діяльності [9]. В. М. Білявський та М. М. Шепута розглядають конкурентоспроможність як спроможність підприємства функціонувати в умовах загострення конкурентної боротьби та отримувати додаткову частину прибутку завдяки ефективно налагодженій взаємодії внутрішніх параметрів із зовнішніми можливостями підприємства [10]. Сучасний рівень економічних знань з цих питань характеризується існуванням великої кількості різних на рівні парадигми теорій, методологічних підходів і прикладних рекомендацій. Ми вважаємо, інтегральна характеристика конкурентоспроможності не може бути групуванням обмеженої чисельності кількісних показників, оскільки це якісна категорія. Виходячи з цього, можна дати таке визначення конкурентоспроможності – це здатність компанії функціонувати на зовнішньому ринку, досягати високих результатів та лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища.

Існує низка підходів оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії, серед них такі: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод McKinsey; модель Shell/DPM; модель Хофера-Шендела; метод GAP-аналізу; метод LOTS; метод PIMS; SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання або метод Дельфі; PEST-аналіз; метод картування стратегічних груп. Послідовно розглянемо зазначені підходи до оцінки конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Модель Бостонської консультативної групи (БКГ) передбачає класифікацію підрозділів на «зірок», «дійних корів» («грошових мішків»), «собак» («мертвий вантаж», «кульгавих качок»), «важких дітей» («диких кішок», «темних конячок», «знаків питання») [11]. «Зіркам» характерне високе зростання обсягу продажів та висока частка ринку, вони приносять дуже великий прибуток. «Дійні корови»

характеризуються високою часткою на ринку та низьким темпом зростання обсягу продажів. Їх потрібно берегти і максимально контролювати. Темп зростання «Собак» низький, частка ринку також низька, тому від них потрібно позбавлятися. «Важкі діти» займають низьку частку ринку, але їм характерні високі темпи зростання. У майбутньому вони перетворюються у зірок або собак. Перевагами даного підходу є опрацювання взаємодії фінансових надходжень та аналізованих параметрів; об'єктивність аналізованих параметрів; простота побудови; наочність отриманих результатів; матриця є простою та доступною для розуміння. Головні недоліки: спрощення ситуації; врахування лише двох факторів; відсутність обліку фінансового аспекту.

Модель Майкла Портера включає в себе аналіз: загрози появи продуктів-замінників, загрози появи нових гравців, ринкової влади постачальників та споживачів, рівня конкурентної боротьби. Даний аналіз вимагає дотримання наступних умов: покупці, конкуренти та постачальники не повинні взаємодіяти, змовлятися або бути пов'язаними; ціна має визначатися структурними перевагами; нестабільність на ринку має бути низькою та дозволяти учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів [12].

Метод McKinsey передбачає вирішення проблем компаній-клієнтів. Консультанти компанії відчують справжню любов до вирішення проблем. Вирішення проблем – це не частина роботи, а сама робота. Вирішення проблеми повинне опиратися на факти, мати чітку структуру та базуватися на аналізі гіпотез.

Модель Shell/DPM розроблена британсько-голландською хімічною компанією Shell. Це матриця спрямованої політики. За допомогою даного підходу можемо визначити наступні стратегічні позиції бізнесу: позицію «Лідер виду бізнесу», «Зростання», «Генератор готівки», «Підсилювати конкурентні переваги», «Продовжувати бізнес з обережністю», «Частково згортати бізнес», «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес», «Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво», «Згортати бізнес». Модель Shell/DPM дозволяє вибирати певну стратегію компанії залежно від стадії життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку [13].

Модель Хофера-Шендела (Hofen/Schendel) базується на припущенні, що можливими є лише 2 шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового бізнесу або продаж існуючого. Пропонуються наступні типи ідеального бізнес-набору компанії: набір прибутку, зростання та збалансований. Застосування даного підходу надає можливість визначити стадію еволюції або життєвого циклу ринку. Досліджувані параметри використовуються такі змінні: темпи зростання ринку, темпи технологічних змін продукту, темпи технологічних змін процесу, зміни в зростанні ринку, сегментація ринку і функціональне значення [14].

Метод GAP-аналізу розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті. Він передбачає спробу визначити методи управління і розробки стратегії, які дозволять привести стан справ компанії у відповідність до прагнень вищого керівництва і власників. Він відбувається у наступному порядку: попереднє формулювання цілей терміном від 1 до 5 років; розробка прогнозу динаміки норми прибутку; виявлення розбіжності між прогнозами і цілями; визначення варіантів здійснення інвестицій для кожного філіалу компанії та прогноз результатів; визначення альтернативних конкурентних позицій для кожного філіалу компанії та прогноз результатів; перегляд інвестицій та варіантів цінової стратегії; узгодження цілей та стратегії кожного філіалу компанії з перспективою портфелю компанії в цілому; визначення розбіжностей між попередніми цілями і прогнозом; уточнення профілю можливих придбань нових компаній; визначення ресурсів, необхідних для придбань нових компаній та характеру їх можливого впливу; перегляд цілей та існуючих стратегій компаній з метою більш ефективного використання конкурентних переваг. Даний метод використовується для однієї компанії і для об'єднання компаній [15].

Метод LOTS розроблений у 1980 році. Основна ідея даного методу: кожна компанія повинна формувати і пристосовувати свої конкурентні переваги та дії до вимог покупців. Даний підхід передбачає проведення глибокого і послідовного обговорення наступних питань: існуючого стану справ у компанії; стратегії розвитку; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту та звітності.

Кінцевою метою підходу є розробка бізнес-політики, яка надасть змогу компанії ефективно використовувати власні конкурентні переваги [16].

Метод PIMS передбачає визначення закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій, виходячи з аналізу емпіричного матеріалу. Висновки, які отримують внаслідок використання даного підходу, придатні для прийняття управлінських рішень про розподіл капіталовкладень, трудових і матеріальних ресурсів, аналізу результатів діяльності організацій та оцінки перспектив її розвитку [17].

SWOT-аналіз дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища. Результатом є ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції суб'єкта відповідно до сигналу зовнішнього середовища. Послідовність кроків, що приводять до вибору стратегії: сили, слабкості, можливості та загрози [18].

Метод експертного оцінювання або метод Дельфі є одним з основних класів методів прогнозування, який базується на припущенні, що на основі думок експертів можна побудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування [19].

PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища. Результати підходу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності [20].

Метод картування стратегічних груп є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє прослідкувати зміни, які відбуваються в галузі. Складання мапи стратегічних груп конкурентів надає можливість визначити бар'єри мобільності, виявити маргінальні групи, визначити напрям стратегічних змін, проводити аналіз тенденцій і прогнозувати реакцію гравців [21].

Для успішного функціонування компанії на ринку оцінка її конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Можна виявити такі недоліки наведених вище підходів: по-перше, не завжди достатньо використовувати

лише матричний аналіз для визначення стратегічного стану компанії; по-друге, іноді потрібно проводити стратегічний аналіз на основі дослідження фінансово-економічної діяльності компанії; по-третє, потрібно розмежовувати сфери використання різних методів; по-четверте, ефективність менеджменту компанії можна оцінити за допомогою спеціально розроблених підходів щодо визначення рівня конкурентоспроможності компанії; по-п'яте, позитивного ефекту можна досягти лише за умови творчої та напруженої команди високо кваліфікованих спеціалістів.

Розглянемо фактори, які суттєво впливають на конкурентоспроможність міжнародної компанії. На наш погляд, до них відносяться залежно від класифікаційної ознаки, такі фактори:

1. Залежно від місця виникнення: внутрішні, зовнішні.
2. Залежно від сфери походження: наукові, техніко-технологічні, управлінські, економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні, політичні.
3. За характером спеціалізації: загальні, специфічні, індивідуальні.
4. За тривалістю дії: постійні, тимчасові.
5. Залежно від ступеня корисності: стимулюючі, дестимулюючі.
6. Залежно від рівня взаємообумовленості: природні (первинні, як природні ресурси, географічне положення), похідні (вторинні, як техніка, технологія, економічне середовище).
7. За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави: неконтрольовані державою, контрольовані державою, неконтрольовані організацією, контрольовані організацією [22].

Зазначена класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність міжнародних компаній, не претендує на повну завершеність, але вона може слугувати основою для формування теоретичних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю. Згрупуємо вищенаведені фактори у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори, які здійснюють значний вплив на рівень конкурентоспроможності міжнародної компанії

Класифікаційна ознака	Фактори
Залежно від місця виникнення	Внутрішні, зовнішні
Залежно від сфери походження	Наукові, техніко-технологічні, управлінські, економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні, політичні
За характером спеціалізації	Загальні, специфічні, індивідуальні
За тривалістю дії	Постійні, тимчасові
Залежно від ступеня корисності	Стимулюючі, дестимулюючі
Залежно від рівня взаємообумовленості	Природні (природні ресурси, географічне положення), похідні (техніка, технологія, економічне середовище)
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави	Неконтрольовані державою, контрольовані державою, неконтрольовані організацією, контрольовані організацією

Джерело: згруповано автором.

Персонал, товари та послуги міжнародної компанії - внутрішні фактори, які характеризують потенціал компанії щодо досягнення конкурентних переваг. Конкурентоздатний персонал - один з основних чинників успіху міжнародної компанії. Для цього впроваджується корпоративна культура компанії, бонусні програми, програми навчання персоналу. У кожного працівника є власні конкурентні переваги, такі як індивідуальні здібності, темперамент, ділові якості, культура, мотивація, комунікабельність, відповідальність та інші. Конкурентні переваги кожного окремого працівника повинні відповідати загальній місії компанії та її цілям. Основним завданням міжнародної компанії є забезпечення комплексу заходів задля підвищення рівня її конкурентоспроможності.

1.2. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній

Питання управління конкурентоспроможністю залишається актуальним, адже у всіх сферах суспільного життя відбувається конкурентна боротьба за виживання на ринку. Конкурентоспроможність міжнародної компанії – реальна та потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати конкурентоспроможні товари і послуги. Конкурентоспроможність визначає здатність суб'єкта господарювання виживати в умовах високої конкуренції компаній-аналогів. Конкурентоспроможність компанії може бути оцінена лише при порівнянні підприємств однієї галузі. У той же час компанія може бути конкурентоспроможною на національному ринку та недостатньо конкурентоспроможною на міжнародному. Чим більше розвинений ринок в країні та на міжнародній арені, тим важче бути одним з лідерів на ринку. Управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії, перш за все, є аспектом менеджменту компанії, який формує та реалізує її конкурентні переваги та забезпечує її ефективну діяльність. Тактика та стратегія управління базуються на базових положеннях науки менеджменту, де виділяють наступні основні елементи системи управління: мету, суб'єкт, об'єкт, методологію, принципи, процес і функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю компанії є забезпечення сталого її функціонування за будь-яких змін зовнішнього середовища. Об'єкт – рівень конкурентоспроможності, достатній для забезпечення функціонування компанії як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єкти – особи, які забезпечують реалізацію мети: власник компанії, вищий управлінський склад, лінійні менеджери, державні та відомчі управлінські структури та органи.

Відомо, що цикл управління конкурентоспроможністю компанії включає в себе наступні кроки: визначення мети; планування; організацію; мотивацію; контроль [23]. До принципів управління конкурентоспроможністю відносять наступні: єдності теорії та практики управління; системності; наукової обґрунтованості; ранжування об'єктів за їх важливістю; багатоваріантність;

зіставлення управлінських рішень за аналізом їх варіантів; збереження та розвиток конкурентних переваг компанії; ринкову орієнтацію; цільову спрямованість; комплексність; гнучкість; етапність [23]. Можна погодитися з В. А. Павловою та Р. В. Губарєвим, що процес управління конкурентоспроможністю включає ряд наступних дій: моніторинг конкурентного середовища; оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностику конкурентоспроможності компанії та її основних конкурентів; конкурентне позиціонування компанії (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю компанії; реалізацію конкурентної стратегії компанії [23]. Розглянемо підходи до управління конкурентоспроможністю компанії (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до управління конкурентоспроможністю компанії

Підхід до управління конкурентоспроможністю компанії	Характеристика підходу
Системний	Компанія розглядається як система управління та процесів, постійно взаємодіюча із зовнішнім середовищем функціонування компанії. Успіх компанії залежить від комбінації та характеру впливу факторів зовнішнього середовища.
Синергетичний	Найбільш важливими є наступні закономірності розвитку компаній: розвиток доцільно здійснювати на основі виявлення їх особистих тенденцій розвитку та досягнення поставлених цілей; в періоди нестабільності незначні впливи менеджменту значно впливають на розвиток компанії загалом.
Цільовий	Основою даного підходу є бачення, формулювання місії, її трансформація в систему стратегічних, тактичних і оперативних цілей та задач, які пов'язані між собою ресурсами, термінами та виконавцями. Даний підхід забезпечує єдиний напрямок системи управління компанією, ефективний розподіл ресурсів та досягнення цілей.

Продовження таблиці 1.2

Процесний	Даний підхід певною мірою є складовою системного підходу, передбачає орієнтацію діяльності компанії на бізнес-процеси. Використання процесного підходу до управління конкурентоспроможністю зводиться до наступного: всі підсистеми компанії можуть бути відображені на рівні окремих процесів; споживча вартість продукції створюється саме в процесах; саме процеси перетворення ресурсів у товари/послуги є основою конкурентних переваг компанії; аналіз окремих виробничих процесів надає змогу виявити і проаналізувати проблеми забезпечення конкурентоспроможності продукції і самої компанії.
Ситуаційний	Згідно з даним підходом немає одного ідеального способу управління компанією. Менеджер повинен володіти знаннями, які будуть давати змогу приймати рішення відповідно до конкретної ситуації. Ситуаційний підхід, перш за все, про спосіб мислення, який стосується організаційних проблем та рішень. Необхідно розробити способи, які будуть ефективними для досягнення цілей підприємством.
Рефлексивний	Даний підхід передбачає організацію впливів, спрямованих на об'єкт управління з метою посилення конкурентного становища компанії на ринку. Рефлексивний вплив – інформаційний вплив, в якому враховується рефлексія прийняття рішень суб'єктом.

Джерело: згруповано автором за даними [24].

Сучасний світ та реалії його існування вимагають новітніх підходів до управління конкурентоспроможністю компанії. Один з таких підходів – концепція «безпеки продукції», який передбачає не лише врахування економічних, організаційних, інноваційних конкурентних переваг, а й формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечує уникнення економічної, фінансової, екологічної, продовольчої, зовнішньоекономічної, енергетичної, технологічної та інформаційної небезпек. Згідно з даним підходом компанія повинна враховувати фактори безпеки на рівні компанії, країни та

міжнародного ринку [25]. Розглянемо ще одну класифікацію підходів до управління конкурентоспроможністю компанії (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств

Назва підходу	Характеристика
Логічний	Основа підходу – розгляд об'єкта з усіх можливих позицій, що дає змогу зробити висновки не на основі суб'єктивної думки про нього, а на основі даних.
Відтворювально-еволюційний	Орієнтований на стратегії заміни моделі продукції, що випускається підприємством, на більш досконалу з погляду споживчих якостей.
Інноваційний	Заснований на активізації інноваційної спрямованості діяльності підприємства.
Комплексний	Ухвалення рішення засноване на комплексному обліку таких чинників, як технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, політичні.
Стандартизаційний	Заснований на розробленні і впровадженні стандартів, що дають змогу підвищити рівень конкурентоспроможності.
Ситуаційний	Заснований на принципі розгляду положення про те, що для кожної конкретної ситуації в конкретному місці і в конкретний час є свій метод вирішення, максимального адаптований до неї.
Процесний	Заснований на визначенні значущості, пріоритетів та інших інструментів з метою структуризації проблеми і виявлення елементів, що утворюють загальну структуру.
Оптимізаційний	Заснований на принципі переходу від якісних оцінок процесів, від яких залежить конкурентоспроможність, до кількісних.
Поведінковий	Ґрунтується на виявленні трудового потенціалу працівників, їх здібностей. Метою даного підходу є зростання ефективності організації за рахунок підвищенні ефективності використання людських ресурсів.
Інтеграційний	Ґрунтується на посиленні взаємодії окремих складових елементів єдиного цілого для підвищення ефективності під час досягнення спільної мети.

Джерело: згруповано автором за даними [26].

Кожний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства має своє місце. Потрібно спершу проаналізувати ринок компанії, його мету, цілі, стратегію та тактику, цільову аудиторію, бажані методи та засоби для використання, і лише тоді приймати обґрунтоване рішення щодо вибору конкретного підходу.

Управління конкурентоспроможністю сьогодні вимагає стратегічного мислення менеджменту компанії, вміння швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та відкритість до інновацій. Це є відкритою системою, яка складається з чотирьох підсистем, які взаємодіють між собою та забезпечують процес управління. На наш погляд, основними етапами процесу управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії можуть бути такі:

1. Реалізація функцій планування конкурентоспроможності та управління виробництвом товарів. Даний етап спрямований на підтримання та підвищення рівня конкурентоспроможності. Основним завданням є створити систему методів менеджменту.

2. Формування методів менеджменту. Наприклад, план виробництва товарів, прискорення науково-технічного прогресу (НТП), матеріальні стимули, вдосконалена система оцінки роботи персоналу.

3. Формалізація методів менеджменту, а саме здійснення управлінського впливу, який забезпечуватиме виконання виробничо-господарських операцій, виробництво продукції, надання послуг, досягнення фінансових результатів.

4. Забезпечення управлінського впливу на засадах менеджерів.

Стратегічне управління має відбуватися на рівні вищого керівництва компанії та орієнтуватися на довгострокові перспективи розвитку компанії. Воно має забезпечити пошук, визначення та формулювання стратегічних цілей конкурентоспроможності. Тактичне управління спрямоване на формування тактики забезпечення конкурентоспроможності шляхом обрання прийомів і методів конкурентної боротьби, які компанія буде використовувати. Тактичне управління є практичним інструментом стратегічного управління. Оперативне управління - об'єкт оперативного менеджменту, який постійно відбувається під час виконання

поточних задач забезпечення конкурентоспроможності компанії. Оцінка конкурентоспроможності компанії враховує: визначення кола компаній-конкурентів; збір інформації про діяльність конкурентів; формування системи оціночних показників; обробку інформації та оцінку конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю включає: принципи управління конкурентоспроможністю; стратегію управління конкурентоспроможністю; програми підвищення конкурентоспроможності; реалізацію програми підвищення конкурентоспроможності [27].

Перш ніж приймати рішення стосовно підвищення конкурентоспроможності, потрібно здійснити оцінку поточного її рівня. Дана оцінка включає в себе наступні етапи: вивчення конкурентів (компанія аналізує конкурентів та визначає частку ринку, яку вони займають, ознайомлюється із стратегічними цілями та можливостями ресурсного потенціалу, диференційної політики та удосконалення каналів збуту); моніторинг діяльності конкурентів (інформація повинна давати відповіді на запитання, які пов'язані з діяльністю конкурентів); створення системи показників з метою здійснити оцінку поточного рівня конкурентоспроможності (для оцінки можна застосовувати як кількісні, так і якісні показники, залежно від вибору автора); опрацювання інформації та здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності компанії. Сьогодні немає універсальної методики щодо оцінки рівня конкурентоспроможності компанії. Кожен метод має свої переваги та недоліки. Для отримання достовірної інформації необхідно одночасно використовувати кілька методів. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності компанії поділяються на аналітичні та графічні. Аналітичні включають в себе: рейтингову оцінку; рейтингову оцінку на основі частки ринку; оцінку на основі споживчої вартості; оцінку на основі теорії ефективної конкуренції. Розглядаючи графічні методи, можна виділити: матрицю Бостонської консалтингової групи; модель "Привабливості ринку-переваги конкуренції"; матрицю Портера; багатокутник конкурентоспроможності. Слід пам'ятати, що, по-перше, конкурентоспроможність відіграє важливу роль лише в умовах конкуренції; по-друге, конкурентоспроможність розглядається відповідно до різних об'єктів і

суб'єктів ринку; по-третє, конкурентоспроможність знаходиться під впливом багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; по-четверте, конкурентоспроможність ґрунтується у порівнянні з аналогічною компанією, яка є лідером в галузі; по-п'яте, конкурентоспроможність компанії базується на основі конкурентних переваг, які лежать в основі стратегії. Після того, як процес розробки конкурентної стратегії завершений, стає необхідним створення програми підвищення рівня конкурентоспроможності компанії та обґрунтування її цілей і кінцевих результатів. Наведемо основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності [28].

Система управління конкурентоспроможністю надає наступні переваги: цільовий характер; чітку орієнтацію на окремі проблеми; підтримання традиційної моделі управління компанії; реагування на зміни. Лише в комплексі, уникаючи неправильних розрахунків та помилок, компанія може досягти лідерських позицій на ринку і отримати найкращий фінансовий результат.

1.3. Методичні основи визначення показників ефективності діяльності міжнародних компаній

Конкурентоспроможність компанії забезпечує збереження її власних конкурентних позицій протягом тривалого часу і має стратегічний характер. Також слід пам'ятати, що поняття конкурентоспроможність тісно пов'язане з ефективністю функціонування суб'єкта бізнесу. Тому потрібно розглядати конкурентоспроможність як сукупність конкурентних переваг, які формуються за рахунок ефективного використання управлінських, ресурсних, техніко-технологічних, кадрових, інформаційних та інноваційно-інвестиційних ресурсів.

Управлінська складова передбачає: високоякісну продукцію відповідно до міжнародних стандартів якості та сертифікації; удосконалену систему управління якістю продукції; стійкі економічні зв'язки в ланцюгу «виробник-посередник-споживач»; автоматизовану систему управління виробництвом; максимальне використання виробничих потужностей; стійкий попит на продукцію на внутрішньому та світовому ринку. Ресурсна складова передбачає: своєчасність управління необхідними ресурсами; відповідність запланованого обсягу та фактичного їх використання; надійність постачальників відповідно до вимог якості, ціни, термінів поставок. Техніко-технологічна складова передбачає: високий техніко-технологічний рівень виробництва; наявність екологічно безпечного, енерго- та ресурсозберігаючого обладнання; сучасні технології виготовлення продукції; високий рівень якості сервісного обслуговування техніко-технологічної бази виробництва. Кадрова складова: використання ефективних механізмів мотивації персоналу; налагоджена система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників; повне та якісне задоволення потреб компанії у кваліфікованих кадрах; високорозвинений інтелектуальний потенціал; високий рівень продуктивності праці; розвинена організаційна і корпоративна культура. Інформаційна складова: інформаційно-комунікаційне забезпечення; використання нових прогресивних технічних засобів та систем інформаційного забезпечення; висока ступінь захищеності внутрішньої інформації; єдина інформаційна база для

учасників виробничо-збутового процесі продукції та спільне її ведення. Інноваційно-інвестиційна складова: потужна науково-дослідна база компанії; готовність компанії до впровадження нововведень; високий рівень інноваційності продукції; наявність єдиного інноваційного середовища створення продукції; високий рівень інвестиційної привабливості; довіра потенційних інвесторів; власний інвестиційний фонд; високий рівень платоспроможності компаній; міжнародне співробітництво в інноваційно-інвестиційній сфері. Наведемо згруповану сукупність конкурентних переваг у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сукупність конкурентних переваг міжнародної компанії за складовими

Складова	Ресурси
Управлінська складова	Високоякісна продукція, удосконалена система управління якістю продукції, стійкі економічні зв'язки в ланцюгу “виробник-посередник-споживач”, автоматизована система управління виробництвом, максимальне використання виробничих потужностей, стійкий попит на продукцію
Ресурсна складова	Своєчасність управління ресурсами, відповідність запланованого обсягу та фактичного їх використання, надійність постачальників
Техніко-технологічна складова	Високий техніко-технологічний рівень виробництва, наявність екологічно безпечного, енерго- та ресурсозберігаючого обладнання, сучасні технології виготовлення продукції, високий рівень якості сервісного обслуговування техніко-технологічної бази виробництва

Кадрова складова	Використання ефективних механізмів мотивації персоналу, налагоджена система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, задоволення потреб компанії у кваліфікованих кадрах, високорозвинений інтелектуальний потенціал, високий рівень продуктивності праці, розвинена корпоративна культура
Інформаційна складова	Інформаційно-комунікаційне забезпечення, використання нових прогресивних технічних засобів, висока ступінь захищеності інформації, єдина інформаційна база та спільне її ведення
Інноваційно-інвестиційна складова	Потужна науково-дослідна база компанії, готовність компанії до впровадження нововведень, високий рівень інноваційності продукції, довіра інвесторів, власний інвестиційний фонд, високий рівень платоспроможності компаній, міжнародне співробітництво в інноваційно-інвестиційній сфері

Джерело: згруповано автором.

Саме від професіоналізму та компетентності персоналу, а також його вмотивованості до високопродуктивної праці залежить узгодженість і результативність бізнес-процесів у компанії.

Для аналізу ефективності міжнародної компанії, вважаємо доцільним застосовувати наступні показники для розрахунку:

1. Коефіцієнт автономії – показує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх позик. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо більше 0,5.

2. Коефіцієнт фінансової залежності – показник є оберненим до попереднього. Він показує, якою мірою організація залежить від зовнішніх джерел фінансування та скільки позикових коштів залучила на 1 гривню власного капіталу. Його зростання спричиняє збільшення позичених коштів. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{\text{Активи підприємства}}{\text{Власний капітал}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо менше 0,5.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу - демонструє, яка частина власного капіталу задіяна для фінансування діяльності підприємства. Чим вище даний показник, тим більше забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт маневреності власного капіталу} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо більше 0,4.

4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами - показує, наскільки підприємство забезпечене ресурсами для здійснення незалежної фінансової діяльності. Чим вище значення даного показника, тим вищий рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними ресурсами} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Запаси}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо більше 0,1.

5. Коефіцієнт фінансового ризику – розраховується як співвідношення залучених засобів і власного капіталу. Цей коефіцієнт є узагальнюючим при аналізі фінансової стійкості підприємства. Зростання показника свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів, і, відповідно, зниженні його фінансової стійкості. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт фінансового ризику} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо менше 0,5.

6. Коефіцієнт фінансової стабільності – показує, скільки гривень власного капіталу припадає на 1 грн залученого. Якщо величина коефіцієнта коливається в межах 0,8-0,9 і має позитивну тенденцію, то фінансове положення організації є стійким. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо більше 1.

7. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень – демонструє, яку частину основних засобів фінансують зовнішні інвестори. Збільшення коефіцієнта в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень} = \frac{\text{Довгострокові пасиви}}{\text{Необоротні активи}}$$

8. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів - дає змогу проаналізувати, яку частку займають довгострокові зобов'язання у всіх залучених коштах. Зростання коефіцієнта з одного боку означає посилення його залежності від кредиторів у довгостроковій перспективі, а з іншого - свідчить, що формується більш стабільна структура позикового капіталу, якщо одночасно відбувається збільшення частки довгострокових зобов'язань загальній сумі позикового капіталу. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо у межах 0,4-0,5.

9. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел - показує загальний відсоток власного капіталу щодо капіталізованих джерел. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо у межах 0,6-0,7.

10. Коефіцієнт поточних зобов'язань - показує, скільки у загальній сумі зобов'язань є поточних. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт поточних зобов'язань} = \frac{\text{Оборотні кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо більше 0,5.

11. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів - дає змогу побачити рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів} = \frac{\text{Необоротні кошти}}{\text{Власний капітал}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо більше 0,5.

12. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань - показує, скільки у загальній сумі джерел зобов'язань є довгострокових. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт довгострокових зобов'язань} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Власний капітал}}$$

Нормативне значення даного показника вважаємо менше 0,2. Наведемо згруповані коефіцієнти у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники, що використовуються для аналізу ефективності міжнародної компанії

Показник	Формула	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/Активи підприємства	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи підприємства/Власний капітал	< 0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти/Власний капітал	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними ресурсами	Власні оборотні кошти/Запаси	>0,1
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал/Власний капітал	<0,5

Продовження табл. 1.5

Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал/Позиковий капітал	>1
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів	Довгострокові зобов'язання/Необоротні активи	-
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Довгострокові зобов'язання/(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)	0,4-0,5
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Власний капітал/(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)	0,6-0,7
Коефіцієнт поточних зобов'язань	Оборотні кошти/Короткострокові зобов'язання	>0,5
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	Необоротні кошти/Власний капітал	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	Довгострокові зобов'язання/(Довгострокові зобов'язання + Власний капітал)	<0,2

Джерело: згруповано автором.

Особливо важливими вважаємо коефіцієнт фінансової залежності, забезпеченості власними оборотними ресурсами, фінансової стабільності, довгострокового залучення позикових коштів та поточних зобов'язань. Розрахувавши вищезазначені показники можемо зробити висновок про ефективність діяльності міжнародної компанії, та надати рекомендації щодо підвищення рівня її ефективності і, відповідно, конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Поняття “конкурентоспроможність” вивчали багато науковців, як В. В. Шарко, П. Р. Пуцентейло, В. В. Антощенкова, В. І. Охота, І. С. Ладунка, М. І. Братанов, А. С. Шірінян, Л. В. Шірінян, В. В. Смолін, Н. М. Богацька, С. Г. Христич, В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк, В. М. Білявський, М. М. Шепута. Ми вважаємо, інтегральна характеристика конкурентоспроможності не може бути групуванням обмеженої чисельності кількісних показників, оскільки це якісна категорія. Виходячи з цього, можна дати таке визначення конкурентоспроможності – це здатність компанії функціонувати на зовнішньому ринку, досягати високих результатів та лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища. Існує низка підходів оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії, серед них такі: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод McKinsey; модель Shell/DPM; модель Хофера-Шендела; метод GAP-аналізу; метод LOTS; метод PIMS; SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання або метод Дельфі; PEST-аналіз; метод картування стратегічних груп. До факторів, які суттєво впливають на конкурентоспроможність міжнародної компанії, відносимо: внутрішні, зовнішні; наукові, техніко-технологічні, управлінські, економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні, політичні; загальні, специфічні, індивідуальні; постійні, тимчасові; стимулюючі, дестимулюючі; природні (первинні, як природні ресурси, географічне положення), похідні (вторинні, як техніка, технологія, економічне середовище); неконтрольовані державою, контрольовані державою, неконтрольовані організацією, контрольовані організацією. Відомо, що цикл управління конкурентоспроможністю компанії включає в себе наступні кроки: визначення мети; планування; організацію; мотивацію; контроль. До принципів управління конкурентоспроможністю відносять наступні: єдності теорії та практики управління; системності; наукової обґрунтованості; ранжування об’єктів за їх важливістю; багатоваріантність; зіставлення управлінських рішень за аналізом їх варіантів; збереження та розвиток конкурентних переваг компанії; ринкову орієнтацію; цільову спрямованість; комплексність; гнучкість; етапність. Процес управління

конкурентоспроможністю включає ряд наступних дій: моніторинг конкурентного середовища; оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностику конкурентоспроможності компанії та її основних конкурентів; конкурентне позиціонування компанії (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю компанії; реалізацію конкурентної стратегії компанії. Розрізняють наступні підходи до управління конкурентоспроможністю компанії: системний, синергетичний, цільовий, процесний, ситуаційний та рефлексивний. Інша класифікація підходів до управління конкурентоспроможністю компаній включає: логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, стандартизаційний, ситуаційний, процесний, оптимізаційний, поведінковий, інтеграційний. Основними етапами процесу управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії можуть бути такі: реалізація функцій планування конкурентоспроможності та управління виробництвом товарів; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту, який забезпечуватиме виконання виробничо-господарських операцій, виробництво продукції, надання послуг, досягнення фінансових результатів; забезпечення управлінського впливу на засадах менеджерів. Сукупність конкурентних переваг міжнародної компанії враховують наступні складові: управлінську, ресурсну, техніко-технологічну, кадрову, інформаційну, інноваційно-інвестиційну. Для аналізу ефективності міжнародної компанії, вважаємо доцільним застосовувати наступні показники для розрахунку: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, коефіцієнт поточних зобов'язань, коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів, коефіцієнт довгострокових зобов'язань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Загальна характеристика діяльності міжнародних компаній та їх маркетингових планів

У даному розділі в якості об'єктів дослідження нами обрані такі міжнародні компанії, як: PricewaterhouseCoopers, BMW та Lufthansa. PricewaterhouseCoopers (PwC) – найбільша компанія з надання професійних послуг, яка працює у 152 країнах світу. Також це найбільша міжнародна бухгалтерська компанія. PwC надає професійні послуги більш ніж 400 компаніям із списку Fortune Global 500 [29]. Штаб-квартира компанії знаходиться в Лондоні, вона має значну присутність у США, Австралії, Європі, Азії та Африці. PwC працює як набір незалежних компаній з усіх частин світу, але кожна дотримується однакової політики та бізнес-структури. PwC є провідною сервісною компанією, яка працює на ринку від бізнесу до бізнесу. Вона отримала високу впізнаваність бренду за відмінні показники обслуговування. PwC використовує широкий спектр рекламних заходів у своєму комплексі маркетингу з метою зберегти свіжий імідж у свідомості своїх клієнтів. Компанія періодично публікує свої прес-релізи, ділові статті, звіти про дослідження ринку, ринкові сповіщення в соціальних мережах як Facebook, Twitter. До цих статей та новинних блогів також можна отримати доступ через власний веб-сайт компанії. Також компанія організовує та бере участь у читанні лекцій в університетах та відвідуванні бізнес-конференцій по всьому світу, таких як економічний форум, податкова та бухгалтерська конференція. PwC використовує свій логотип для відзначення бренду. Компанія налічує більше 328 тис. співробітників по всьому світу [29]. Інвестує багато у своїх людей як частину свого комплексу маркетингу, щоб повністю розкрити їх потенціал. Проводить різноманітні командні навчальні заходи, програми підвищення кваліфікації та інші технічні тренінги для підтримки та підвищення рівня знань своїх співробітників. Також PwC підтримує та сприяє

різноманітності у своїй організації, приділяє особливу увагу підтримці гендерного різноманіття за допомогою таких програм, як The Gender Agenda Blog і The Female Millennial. Шкала оплати праці її працівників вище середньої галузі, що допомагає компанії контролювати рівень звільнення. Також існують інші сприятливі правила для працівників, як гнучкий робочий час, відпустка, політика гнучкої відпустки. PwC має власну структуру для стратегічних бізнес-рішень та відділів обробки, як маркетинг, продажі. Компанія має спеціальну команду, яка вивчає стан ринку та фактори, як розмір та тривалість проекту, місце розташування проекту, перш ніж приймати рішення про цінову стратегію, яка буде оплачуватися. Також PwC підтримує інформаційну систему для обробки внутрішніх бізнес-операцій, а також інформації про клієнтів. Компанія підтримує власний веб-сайт, який клієнти можуть використовувати для доступу до різних інструментів та інших рекомендацій і підтримки. PwC є провідною компанією з надання професійних послуг, а також лідером світової аудиторської компанії Великої четвірки. Всі офіси підтверджують політику однієї бізнес-культури. Компанія постійно публікує прес-релізи, блоги та інші новини для клієнтів, доступ до яких є в Інтернеті. Це завершує маркетингову стратегію та комплекс маркетингу PwC.

Розглянемо загальну характеристику наступної міжнародної компанії - німецького автобудівного та авіамоторного концерну Bayerische Motoren Werke AG (BMW). BMW починала з авіаційних двигунів під час Першої світової війни, але була змушена закрити бізнес після Версальського договору про перемир'я. Згодом це змусило компанію зосередитися лише на легкових автомобілях. У BMW Group працюють понад 118 тис. співробітників по всьому світу, загальний дохід становить 111 мільярдів євро, при цьому прибуток становить приблизно 12 мільярдів євро [30]. BMW є також головною організацією для інших автомобільних брендів, як виробник спортивних купе Mini Cooper і виробник автомобілів класу люкс Rolls-Royce. Маркетинг стратегія BMW допомагає бренду позиціонувати себе конкурентно на ринку та досягти своїх бізнес-цілей і завдань. BMW Group зосереджена на виробництві високоякісних двоколісних та чотириколісних автомобілів для світових ринків. Ці продукти виробляються на певних

підприємствах по всьому світу відповідно до специфічних потреб кожного сегмента. Деякі продукти пропонують високий рівень персоналізації для своїх клієнтів, тоді як більшість продуктів є стандартними для всіх континентів. Чотириколісний автомобіль BMW завжди асоціювався з розкішним і високоякісним сегментом продукції. Це було постійним зусиллям компанії, щоб клієнти вважали її «Преміум». Продуктами маркетингового комплексу BMW є седани преміум-класу, позашляховики та спортивні автомобілі, які пропонують стиль, продуктивність і символ статусу. Продукти проходять безперервний процес технологічного прогресу, щоб бути сильною конкуренцією на ринках. Раніше компанія робила ставку на розкіш і стиль як на свої унікальні риси. Проте з роками важливість надійності, безпеки та ефективності в продуктивній стратегії BMW стала цілком очевидною в пропозиціях продуктів. BMW Group добре сприйняла розвиток техніки та технологій, і більшість продуктів справедливо проектують те саме. Компанія також має виробничий підрозділ для мотоциклів і велосипедів для певних ринків. Ці продукти, як правило, класифікуються як «нішові» продукти ринку. Загалом, компанія приділяє велике значення стандартам безпеки та розкоші своєї продукції. Крім того, інноваційні та свіжі продукти вводяться через регулярні проміжки часу відповідно до мінливих потреб клієнтів. Нещодавно BMW також увійшла в сегмент електричних і гібридних автомобілів. Bayerische Motoren Werke AG або BMW, як його називають у всьому світі, — німецький виробник автомобілів класу люкс. Компанія була заснована в 1916 році зі штаб-квартирою в Мюнхені [30]. Компанія починала як виробник мотоциклів і важких авіаційних двигунів, а пізніше також диверсифікувалася на автомобілі. На даний момент BMW є всесвітньо відомим виробником автомобілів класу люкс, який представлений по всьому світу. Вироби є символом класу, стилю, розкоші та надійності. BMW Group завжди була першим гравцем на ринку, пропонуючи розкішні автомобілі високого класу, які вважаються символом статусу. Ціни всіх продуктів є «преміум» порівняно з конкурентами в цій категорії. Бренди, пов'язані з BMW, такі як Mini Cooper і Rolls-Royce, також мають таку ж цінову стратегію компанії. Ціни цих брендів дещо вищі, ніж стандартний асортимент продукції BMW. BMW встановлює ціни на розкіш, щоб віднести себе до

«бажаного» сегменту ринку. Ця стратегія ціноутворення в її комплексі маркетингу також гарантує, що бренд не розбавиться, або позиціонування бренду не стане неясним. Продовженням цієї маркетингової стратегії є ціноутворення на запчастини та вартість післяпродажного обслуговування автомобілів BMW. Ціни на них також трохи вищі, ніж у інших сучасних брендів. Однак BMW прийняла стратегію динамічного ціноутворення на свої автомобілі початкового рівня для нових ринків (Індія, Бразилія), де вона пропонує конкурентоспроможну ціну для своїх менших моделей. Нові автомобілі 3-серії від BMW були продані за привабливою ціною. Це прибуткова цифра, що дозволяє покупцям уявити можливість володіння транспортним засобом класу люкс. Крім цього, BMW зробила ще один крок у напрямку збільшення продажів, представивши своїм клієнтам фінансові послуги. Загалом, ціна була зрозуміла, щоб залучити преміум та нішеві ринки автомобілів. Маркетингова стратегія BMW включає не лише маркетинговий комплекс, а й сегментацію, націлювання, позиціонування, конкуренцію та аналіз, як-от SWOT. BMW, будучи всесвітньо відомим виробником автомобілів, поширила свої виробничі потужності в багатьох містах. Перший завод був розташований у Баварії. Однак, залучаючи нових клієнтів по всьому світу, компанія створила величезні виробничі потужності для задоволення таких величезних обсягів. Окрім виробництва, стратегія маркетингового комплексу BMW охоплює глобальне охоплення дилерських центрів компанії та навіть інших продавців автомобілів преміум-класу. Зараз BMW має виробничі потужності в більш ніж 15 країнах, разом виробляючи понад 2 521 514 автомобілів [30]. Це допомогло компанії розширити свій ринок і на багато менших країн. Багато виробничих одиниць задовольняють місцеві потреби та експортують значні обсяги в сусідні країни. BMW вже понад півстоліття є всесвітньо відомим брендом. Компанія була потужним рекламодавцем своєї продукції та інших пропозицій. Рекламна стратегія як частина маркетингового комплексу зосереджена на агресивній рекламі з використанням медіа-каналів, таких як телебачення, онлайн-реклама, рекламні щити, друкована реклама тощо, щоб забезпечити постійну впізнаваність бренду. BMW був близьким спонсором різноманітних ралійних гонок та інших спортивних заходів. Компанія також

рекламує багато відомих спортивних команд і гонщиків з ралі. BMW вже давно є постійним учасником різноманітних міжнародних ралійних перегонів. Вони неодноразово були успішною командою на гонках Формули-1. BMW також була сильним суперником у категорії Superbike. З початку виробництва мотоциклів у 1923 році компанія бере активну участь у різноманітних гоночних змаганнях [30]. Окрім участі, компанія була одним із основних організаторів такого заходу у всьому світі. Ці події призвели до того, що BMW протягом багатьох років був визнаний швидким і надійним автомобілем. Окрім спонсорства, BMW також знайшов інноваційний метод просування. Щороку «першоквітневі» витівки BMW були добре прийняті світом, що зробило це ще одним потужним маркетинговим заходом для BMW.

Наступною розглянемо найбільшу німецьку авіакомпанію Lufthansa. Lufthansa є найбільшою внутрішньою німецькою авіакомпанією. Вона працює у 300 напрямках по всьому світу [31]. Головними глобальними конкурентами авіакомпанії Lufthansa є British Airways, American Airways, Air France та інші. Lufthansa розпочала свою діяльність у 1955 році. Її флот становить приблизно 713 літаків [31]. Її штаб-квартира розташована в Кельні, Німеччина. Продуктову стратегію та асортимент у маркетинговій стратегії Lufthansa можна пояснити таким чином: авіакомпанія Lufthansa є одним із провідних авіаперевізників у світі та пропонує своїм клієнтам як внутрішні, так і міжнародні рейси різноманітними авіакомпаніями. Lufthansa надає такі послуги своїм клієнтам: бронювання, інформація про рейси, планування (путівник, тури та заходи). Lufthansa також надає своїм клієнтам наступну інформацію: підготовка до подорожі: карти та інші путівники; планування польоту: статус рейсу та варіанти підвищення класу надає Lufthansa; заїзд: онлайн-реєстрація та терміни реєстрації; багаж: авіакомпанія Lufthansa надає гідів з перевезення багажу, безкоштовну та ручну поклажу; в аеропорту: зали очікування, посадка та інформація про аеропорт; на борту: заняття Lufthansa, їжа та напої, а також розваги на борту. Lufthansa стягує плату зі своїх клієнтів відповідно до класу, яким вони збираються подорожувати. Lufthansa пропонує 4 класи: економ, преміум-економ, бізнес і перший клас. Економ і преміум-

економ класи мають нижчу ціну, оскільки вони обслуговують сегмент середнього класу. Тут дотримується конкурентоспроможна ціна, оскільки клієнти порівнюють ціни з іншими авіакомпаніями та обирають найкращу ціну. Для бізнес-класу та першого класу стягуються преміальні ціни, оскільки всі клієнти вищого класу та бізнес-поїздки подорожують цими класами. У цих двох класах також пропонуються послуги преміум-класу. Це є основою стратегії ціноутворення в комплексі маркетингу Lufthansa. Ціна також залежить від часу, коли клієнти бронюють рейси. Якщо завчасно, то ціни авіакомпаній Lufthansa будуть відносно нижчими, ніж якщо ви бронюєте заздалегідь. Ціна також залежить від попиту. Якщо попит дуже високий, особливо під час святкових сезонів, то ціни вищі, ніж у звичайні дні. Ціни авіакомпаній змінюються дуже часто, і авіакомпанії доводиться постійно стежити за конкурентами та галузевими цінами, щоб бути в курсі та надавати своїм клієнтам найкращі варіанти цін. На веб-сайті Lufthansa є варіанти бронювання, за допомогою яких клієнт може планувати та бронювати рейси відповідно до потреб. Також на сайті можна перенести та скасувати рейси. Крім того, у них також є агенти, які бронюють квитки на Lufthansa. Lufthansa має міські офіси, офіси бронювання та аеропорти по всьому світу, звідки її клієнти можуть бронювати рейси у зручний для них час. Lufthansa створює телевізійну рекламу, яка зосереджується на якості послуг, які вона пропонує своїм клієнтам. Вона також видає промокоди, за допомогою яких клієнти можуть скористатися знижками на свої подорожі. Компанія пропонує програми лояльності, щоб утримувати та залучати своїх лояльних клієнтів. Lufthansa також займається цифровим маркетингом і маркетингом у соціальних мережах. У Facebook вони опублікували фотографії футбольної команди мюнхенської «Баварії», коли вони йшли на фінал Ліги чемпіонів. Компанія також спілкується з клієнтами через Twitter, де відповідає на будь-які запити. У Lufthansa також є мобільний додаток, яким клієнти можуть користуватися в дорозі. Авіакомпанія також займається спонсорством спорту. Lufthansa проводить комплексне навчання своїх співробітників, щоб підвищити їхні навички. Співробітники Lufthansa мають різний досвід, і їх заохочують мислити нестандартно, висловлювати думки та розширювати свої навички. Їхня команда

характеризується повагою та відданістю своїм обов'язкам. Персонал авіакомпанії Lufthansa добре навчений спілкуватися та надавати найкращі враження на борту всім своїм клієнтам, які подорожують. Авіакомпанія Lufthansa є глобальним авіаперевізником, тому якість обслуговування надається надзвичайно важливо. У разі будь-яких скарг і запитів час відповіді дуже короткий. У них є команда, яка вирішує та відповідає на всі запити на платформах соціальних мереж. Авіакомпанія Lufthansa також має довідкові та контактні засоби на своєму веб-сайті, якими можуть легко скористатися клієнти. Фізичні характеристики авіакомпанії Lufthansa розглядаються з багатьох аспектів. Атмосфера в літаку справді хороша та підтримується якнайкраще. Команда рекомендує своїм клієнтам найкращі туристичні пакети та найкращі пропозиції. Компанія також має сучасні офісні будівлі. Всі процеси автоматизовані за новітніми технологіями. Бронювання більше не є громіздким процесом. Процес оплати простий, а рахунок-фактура та інші реквізити надсилаються на вашу зареєстровану електронну адресу для подальшого використання. Сайт Lufthansa зручний для користувачів.

Наведена загальна характеристика діяльності міжнародних компаній свідчить про те, що вони є провідними у своїх галузях, займають лідируюче місце у світі за обсягами надання послуг. PricewaterhouseCoopers - найбільша компанія з надання професійних послуг, працює у 152 країнах світу (за вищезазначеними даними); найбільша міжнародна бухгалтерська компанія. BMW (Bayerische Motoren Werke AG) - один з найбільших німецьких автобудівних та авіамоторних концернів; головна організація для інших автомобільних брендів. BMW Group зосереджена на виробництві високоякісних двоколісних та чотириколісних автомобілів для світових ринків. Lufthansa - найбільша внутрішня німецька авіакомпанія, яка працює у 300 напрямках по всьому світі (згідно з даними з офіційного веб-сайту компанії). Головними глобальними конкурентами авіакомпанії є British Airways, American Airways, Air France. Співробітники зазначених компаній мають різний досвід та багато можливостей для розвитку та навчання.

2.2. Оцінка діяльності міжнародних компаній на основі аналізу SWOT та PEST

Для досягнення рівня репрезентативності, на наш погляд, доцільно взяти до розгляду такі відомі міжнародні компанії, як: PwC, BMW та Lufthansa. Загальна характеристика їх наведена у п. 2.1.

Проведемо SWOT аналіз компанії PricewaterhouseCoopers. Сильні сторони PwC: PwC є однією з найбільших компаній з надання професійних послуг і має велику базу клієнтів, багато з яких є лояльними; має багато бізнес-підрозділів, крім фінансових послуг, таких як обслуговування споживчих і промислових товарів, обслуговування приватних компаній; має дуже широке географічне охоплення, присутня в 152 країнах; має робочу силу, яка складається з найкращих кадрів; найбільша у світі компанія з надання професійних послуг і одна з найбільших бухгалтерських компаній «Великої четвірки»; компанія має 328 тис. співробітників по всьому світу; має чудову рекламу за допомогою рекламних роликів, що створило високу впізнаваність бренду; вважається одним із найкращих місць для роботи та отримала кілька нагород; підвищила впізнаваність бренду за допомогою різних спонсорських угод; річний дохід компанії становить приблизно 90 мільярдів доларів США; кілька придбань та стратегічних партнерств дозволили компанії зміцнити свій портфель та послуги [29]. Слабкі сторони: жорстка конкуренція з боку інших провідних гравців галузі означає обмежену частку ринку; певні суперечки та звинувачення, пов'язані з роботою, часом псують імідж бренду. Можливості: компанія може отримати вигоду від зростаючих перспектив у країнах, що розвиваються; збільшення компаній, які шукають експертні бізнес-рішення, може стати можливістю для компанії; придбання менших консалтингових та фінансових фірм може допомогти PwC збільшити свою клієнтську базу. Загрози PwC: рецесія, спричинена триваючою кризою євро, може вплинути на бізнес; розширення конкурентів може вплинути на бізнес PwC у всьому світі в різних секторах; коливання світової економіки та фінансові рецесії можуть вплинути на діяльність компанії.

Наступним проведемо SWOT аналіз компанії BMW. Сильні сторони: BMW відома постійними інноваціями продуктів і технологічними досягненнями, які зробили її провідним автомобільним брендом; BMW має різноманітне портфоліо, включаючи позашляховики та люксові седани, а також спортивні автомобілі; більшість автомобілів оснащені iDrive, внутрішньою інформаційно-розвивальною системою, яка об'єднує всі внутрішні функції та можливості; чудовий стиль та елегантний інтер'єр – особливість автомобілів BMW; один із найстаріших виробників автомобілів, який має сильну присутність на ринку та спадщину; диверсифікація бізнесу за допомогою таких брендів, як Mini і Motorrad, а також Husqvarna, допомогла BMW розвиватися; BMW має чудову рекламу та є лідером розкішного бренду, який також бере участь у автоспорті та спонсорує глобальні події; майже 118 тис. співробітників і виробляє приблизно 2,5 млрд автомобілів на рік; BMW представлений у всьому світі, особливо в таких країнах, як США, Індія, Бразилія, Південна Африка, Японія, Європа; компанія також відома виробництвом спортивних мотоциклів [30]. Слабкі сторони: сильна конкуренція з боку інших виробників предметів розкоші означає, що BMW веде постійну боротьбу за частку ринку; будучи популярним брендом, незначні суперечки роздуваються непропорційно, що впливає на імідж. Можливості: розширення автомобільного ринку та доступного простору для конкурентів – це можливість для BMW; збільшення пропонованого продуктового портфеля разом з диверсифікацією; репутацію та ідентичність бренду, зароблені за багато років існування, можна використовувати для залучення нових клієнтів; більша схильність заможних клієнтів купувати преміальний глобальний бренд, як BMW; розширення дистриб'юторської та сервісної мережі в різних країнах. Загрози: збільшення вартості палива може призвести до того, що люди ширше користуються громадським транспортом; конкуренція з боку інших великих автомобільних гігантів може вплинути на частку ринку BMW; конкурентоспроможні продукти, що пропонують характеристики такого ж рівня за меншою ціною; продуктивні інновації та економна інженерія конкурентів.

Наступним здійснимо SWOT аналіз авіакомпанії Lufthansa. Сильні сторони: Lufthansa має кілька сильних брендів, таких як швейцарські та австрійські авіалінії. Lufthansa також намагається стати європейською авіакомпанією з п'яти зірковим рейтингом. Lufthansa відома своїми послугами, які надаються під час польоту. Деякі з цих послуг включають харчування на борту, безкоштовну реєстрацію, пункти для постійних пасажирів; брендування кількох пасажирів: Lufthansa має бренди під своїм логотипом, які обслуговують майже всі сегменти, а також дозволяють авіакомпанії охоплювати всі свої сегменти та економіку. Авіакомпанія володіє салонами класу люкс та економ-класу, далекими та короткими рейсами та пропонує весь спектр послуг; солідний баланс: з самого початку Lufthansa демонструвала більш традиційний погляд на свій баланс порівняно з іншими авіакомпаніями. Борг низький, а залишок готівки вищий. Відношення вартості власного капіталу до вартості боргу також є низьким; покриття в Європі: Lufthansa має покриття в Європі кількома вузловими пунктами по всьому регіону, що забезпечує повне покриття в регіоні. Слабкі сторони: Lufthansa має базу високих витрат та докладає численних зусиль для економії коштів. Авіакомпанія продовжує залишатися серед дорожчих європейських авіакомпаній з точки зору вартості доступного кілометра, враховуючи середню довжину поїздки; погані трудові відносини: компанія була сумно відома численними проблемами, пов'язаними з політикою щодо людських ресурсів. Було кілька страйків пілотів, і обидві сторони намагаються з усіх сил згладити свої розбіжності. Також точилися численні дебати щодо різниці в оплаті праці та пенсійних схем; повільна реакція на конкурентну загрозу: у міру появи на ринку більшої кількості дешевих авіакомпаній Lufthansa почала швидко втрачати обличчя. Однак її реакція на лоукостерів була прохолодною. Можливості: збільшення закордонних поїздок, оскільки велика кількість компаній відкрилася в різних частинах світу; збільшення кількості ділових поїздок; збільшення попиту в країнах з економікою, що розвивається: кількість мандрівників у країнах з економікою, що розвивається, зростає, а також потреба в авіакомпаніях; збільшення кількості закордонних відпусток; вимогливі клієнти: клієнти стали вибагливими у списку послуг. Це змушує компанії більше зосереджуватися на додаткових послугах.

Загрози: конкуренція: в авіаційному секторі існує велика конкуренція, наприклад Etihad Airlines, Singapore Airlines, Air India, Air France, British Airways; зростання витрат: витрати постійно зростають із зростанням витрат на паливо, технічне обслуговування та робочу силу.

Далі ми вирішили провести PEST аналіз PwC. Політика відіграє важливу роль у бізнесі. Це тому, що існує баланс між системами контролю та вільними ринками. Оскільки глобальна економіка витісняє внутрішню економіку, PwC повинна розглянути численні можливості та загрози, перш ніж розширюватися в нових регіонах. Політичні фактори можуть навіть допомогти визначити місце розташування штаб-квартири компанії. (Країною перебування PwC є США, а штаб-квартира у Великобританії). Деякі з політичних факторів включають: зміну політики у зв'язку з новою владою; політичну стабільність; податкову політику; практику регулювання; важливість технологій та операцій місцевого самоврядування; політику соціальних груп. Для PwC важливо зрозуміти економічні фактори, такі як валюта, процентна ставка, умови на ринку праці, інфляція та рівень заощаджень, оскільки вони визначають загальне економічне середовище країни. Детальне розуміння економічного середовища може допомогти PwC оцінити траєкторію зростання галузі та організації. PwC має враховувати наступні економічні фактори. приймати зважені рішення: етап економічного/ділового циклу: економічний розвиток країни безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Зростаюча економіка пропонує PwC широкі можливості для зростання. Так само важливо розуміти етап життєвого циклу галузі. Вхід у зрілі галузі може бути складнішим через насичення ринку, ніж у галузях на стадії зростання. Крім того, бізнес-результат PwC також залежить від того, наскільки уряд країни перебування витратив на розвиток основної інфраструктури. Добре розвинена інфраструктура сприяє створенню бізнес-середовища та збільшує потенціал зростання золотодобувної промисловості у відповідній країні; інфляція/зайнятість/відсотки/обмінні курси: темпи зростання ВВП визначають здатність PwC виконувати свої довгострокові стратегії зростання. Високий ВВП свідчить про здатність споживачів витратити більше на пропоновані продукти.

Високий рівень безробіття свідчить про наявність надлишкової робочої сили за порівняно нижчої заробітної плати. Робота на такому ринку може знизити собівартість виробництва PwC. Організація також повинна уважно розглянути процентну ставку та її вплив на спроможність позичати та ставлення до інвестицій; кон'юнктура ринку праці: попит і пропозиція робочої сили визначають ставки заробітної плати та пропозицію кваліфікованої робочої сили. PwC повинна вивчати та прогнозувати умови ринку праці, щоб зрозуміти, як вона може залучити талановитих працівників та використати їхні навички для підвищення ефективності бізнесу. Коли ринки праці гнучкі, PwC може скористатися перевагами вищої продуктивності праці; ефективність фінансових ринків: на глобальні стратегії розширення PwC впливає ефективність фінансового ринку, оскільки діяльність на високоефективних фінансових ринках веде до покращення позиції ліквідності та посилення можливості виходу на нові ринки. Здоров'я та ефективність фінансових ринків визначають здатність PwC залучати капітал за справедливими цінами; структура економіки: ділова практика PwC знаходиться під впливом існуючої економічної структури. Економічне та регуляторне середовище в монополістичній чи олігополістичній структурі буде відрізнятися від монополістичної конкуренції та досконалої конкуренції. Зміни в демографічних моделях, як-от старіння населення, міграційні тенденції та соціально-економічні змінні, мають першорядне значення для міжнародних бізнес-організацій, таких як PwC. Вивчення демографічних характеристик може допомогти PwC у виборі правильного сегмента/сегментів ринку з високим потенціалом зростання. На бізнес і маркетингові стратегії також впливає міграція. Важливо зрозуміти загальне ставлення людей до міграції, оскільки вона може вплинути на здатність фірм залучати міжнародних менеджерів до країни перебування. Рівність і дистанція влади: дистанція влади в будь-якому суспільстві свідчить про прийняття ієрархії та нерівності доходів. PwC має скорегувати свою практику управління бізнесом, виходячи на ринки з великою або низькою дистанцією. Зростаюча нерівність у багатьох країнах змінює структуру влади, що має серйозні наслідки для міжнародних бізнес-організацій, таких як PwC. PwC необхідно вивчити традиційно призначені гендерні ролі, щоб відповідно узгодити

свою маркетингову та комунікаційну практику. Маркетингові та кадрові стратегії в традиційному патріархальному суспільстві з чітко розмежованими гендерними ролями будуть відрізнятися від суспільств із низькими гендерними стереотипами. Суспільні норми та класовий розподіл: менеджери з міжнародного маркетингу вважають культуру важливою змінною. Кожне суспільство має відмінні норми та цінності, які відіграють важливу роль у формуванні поведінки споживачів. PwC повинна розвивати місцеві команди та розвивати місцеві партнерства для розуміння суспільного ставлення та норм, щоб адаптувати маркетингові стратегії відповідно до унікального культурного контексту. Поява соціальних мереж та електронної комерції заохочувала покупців до покупок в Інтернеті. PwC необхідно зрозуміти поведінку покупок в Інтернеті, враховуючи відмінності поколінь, оскільки молоді споживачі більш схильні робити покупки в Інтернеті, ніж літні клієнти. При розробці маркетингових та комунікаційних стратегій необхідно враховувати зростаюче використання мобільних телефонів і сайтів соціальних мереж. Моделі та поведінка витрат: на моделі витрат споживачів впливає їхня купівельна спроможність грошей. Вивчення та прогнозування купівельної спроможності споживачів на основі відповідних економічних показників є важливим для аналізу інтересів клієнтів і моделей витрат. У деяких суспільствах споживання запропонованого продукту вважається символом статусу, тоді як деякі люди використовують ті самі продукти для функціональних аспектів. PwC повинна витрачати час на розуміння мотивації споживання та соціальних тенденцій, які визначають споживчу поведінку. PwC слід також спробувати зрозуміти ступінь споживчого етноцентризму та розглянути ефект країни походження, щоб визначити оцінку іноземних товарів місцевими споживачами. Компанії потрібно вивчати інтереси споживачів у дозвіллі та більше зосереджуватись на покращенні досвіду споживачів, якщо клієнти віддають перевагу продуктам із практичним досвідом над традиційними пропозиціями продуктів. «Технологія» є четвертим фактором аналізу PEST. Швидкий технологічний прогрес і поширення технологій по всьому світу підвищили важливість розуміння технологічних факторів під час процесу прийняття стратегічних рішень. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій привів до

впровадження інноваційних маркетингових методів для покращення співпраці з клієнтами. Використання соціальних медіа стало поширеним у сучасному бізнес-середовищі. РwC може використовувати можливості, які пропонує маркетинг у соціальних мережах, для покращення ефективності бізнесу. Технологічні тенденції можна використовувати для початку креативних компаній у соціальних мережах для розвитку онлайн-спільнот брендів; технологічні інновації та рівень розвитку: РwC повинна уважно розглядати поточні технологічні інновації, щоб випередити конкурентів. Технологічні інновації можуть призвести до серйозних перетворень у галузі та скинути правила успіху для гравців ринку. Крім того, важливо враховувати рівень розвитку та зрілості технологій на відповідному ринку. Вихід на ринки, де технологічний прогрес не досяг зрілості, означає, що РwC може збільшити частку ринку, зосередившись на нових технологічних інноваціях; дослідження та розробки в галузі технології та вплив на структуру витрат/ланцюг створення вартості: РwC необхідно розглянути інвестиції конкурентів на мікро- та макрорівні, щоб зрозуміти, як нові технології впливають на ланцюг створення вартості фірми та переважну структуру витрат. Науково-дослідна діяльність має велике значення в середовищі, що характеризується творчими зривами. У такому середовищі РwC повинні інвестувати в руйнівні технології, щоб максимізувати прибуток і повторно інвестувати прибуток у майбутні підривні технології; скорочений життєвий цикл продукції: впровадження нових технологій скоротило життєвий цикл розробки нового продукту. Сьогодні нові продукти розробляються швидко, а партнери по ланцюжку поставок також отримали більше можливостей. Це створює тиск на РwC швидко розробляти нові продукти, збільшувати різноманітність асортименту продукції, інтегрувати гнучкість у ланцюжок створення вартості та розвивати здорові ділові відносини з партнерами ланцюга створення вартості; фактори навколишнього середовища: зростаюча екологічна свідомість та зміна кліматичних умов зробили «аналіз навколишнього середовища» важливою частиною. Екологічні стандарти, закони та правила відрізняються на різних ринках. Міжнародна присутність РwC вимагає від організації ретельного розгляду цих відмінностей, щоб уникнути небажаних обставин. Детальний екологічний аналіз є обов'язковим, перш

ніж приймати рішення про вихід на новий ринок або запуск нової лінійки продуктів. Фактори навколишнього середовища, які впливають на PwC: переробка та поводження з відходами, відновлювані технології, погодно-кліматичні умови, ставлення до екологічно чистої продукції, екологічні норми, щоб уникнути виснаження ресурсів.

Наступним проведемо PEST аналіз BMW. На BMW Group впливають загальні політичні впливи, такі як впровадження нової політики, правил та політична корупція. Але на відміну від менших корпорацій, BMW Group має значну кількість коштів, прибутків та іміджу бренду. Це означає, що він може впливати на політику зростання компанії. Виробництво ефективне, але також може бути зупинене політикою та правилами, як-от система переробки транспортних засобів, які закінчилися терміном служби. Крім того, політична нестабільність впливає на BMW Group двома способами: по-перше, вона може вплинути на здатність споживачів купувати або безпосередньо змінювати моделі купівлі. Це викликає занепокоєння в окремих країнах, таких як Бразилія, Китай та Росія. А по-друге, якщо BMW інвестувала в країни з політичною нестабільністю, ці інвестиції можуть бути під загрозою. BMW Group також виділила кошти для впливу на політичні чинники на користь компанії. Один з таких інцидентів відноситься до Європи, де BMW лобіював, щоб уповільнити європейські плани щодо підвищення ефективності використання палива в автомобілях, встановивши більш суворе обмеження на викиди вуглецю. Компанія також наголосила на впровадженні екологічно чистих технологій, розробивши перший водневий легковий автомобіль для загального використання. Цей автомобіль був розроблений тому, що Європа оподатковує автомобілі, які сильно забруднюють довкілля. Кілька років тому BMW Group очолила список найбільш авторитетної компанії. Тепер вона постійно бореться з Toyota за титул. Глобальні коливання економіки також впливають на продуктивність, оцінку та прибуток BMW. Конкретні регіони, як-от Європа, можуть мати величезний вплив на успіх компанії. А за останні кілька років ВВП коливався. Коливання ускладнюють BMW Group спекуляцію прибутків і збитків у наступному році, оскільки валюта нестабільна. Тарифи також впливають на BMW. У Мексиці

можна побудувати BMW і продати його в Європу без тарифу. Однак, якщо ви побудуєте BMW у Сполучених Штатах, а потім продасте його в Європу, компанія зазнає 10-відсоткового тарифу. Тарифи збільшують витрати на необхідні деталі транспортних засобів, такі як сталь та алюміній. Усі країни мають унікальні культурні відмінності. Це означає, що BMW Group має налаштувати продукти та маркетинг відповідно до людей, яким вона продає. Це вимагає адаптації до кожного ринку; використання єдиного підходу для всіх не принесе результатів. У BMW є виробничі компанії по всьому світу, включаючи Китай, Південну Африку та Австрію. Розташування цих заводів компанія обирає на основі серйозних досліджень і розробок. Для цього потрібно не тільки розуміти, хто такі споживачі та чому вони купують, а й політичний та економічний ландшафт. Частина знання та використання цих знань передбачає інтеграцію соціальних медіа. BMW має сторінки в соціальних мережах на всіх основних платформах. На Facebook він має понад 13 мільйонів шанувальників і щоденно публікує оновлення та розважальні зображення, щоб спровокувати зацікавленість фоловерів. Twitter – це місце, де компанія часто відповідає на запити, коментарі та скарги клієнтів. Хоча, здається, у ньому немає спеціального розділу обслуговування клієнтів, щоб постійно допомагати людям, хтось реагує на підписників, коли це необхідно. Instagram — легкий вибір для будь-якого виробника автомобілів. BMW може похвалитися майже 20 мільйонами підписників і стрічкою сліпучих фотографій їхніх автомобілів у різних розкішних місцях. Це простий спосіб продемонструвати розкішний спосіб життя BMW молодшій аудиторії, яка часто відвідує Instagram. З такою великою конкуренцією в автомобільній промисловості, єдиний спосіб для будь-якої марки автомобіля виділитися – це інновації та адаптація. Це передбачає адаптацію новітніх технологій до кожного автомобіля — від найновіших запчастин до додаткових опцій, таких як Bluetooth, Wi-Fi тощо. Враховуючи, що BMW відомий своєю розкішшю, компанія не може дозволити собі пропустити ці варіанти «дозвілля», оскільки споживачі чекають їх. BMW Group також пишається інноваціями та мобільністю. Автомобілі можуть поставлятися з автоматичним паркуванням, гібридними транспортними засобами та автономним керуванням. Це останнє, автономне водіння, є великою

темою в автомобільній промисловості. Такі бренди, як Tesla, займають лідируючі позиції в області безпілотних автомобілів, але на відміну від них, BMW Group говорить про те, щоб представити це громадськості.

Наступним суб'єктом PEST аналізу слідує авіакомпанія Lufthansa. Lufthansa є однією з 50 найбільш шанованих компаній за версією Fortune і однією з найбільш шанованих авіакомпаній у всьому світі. На авіабізнес сильно впливають політичні фактори. Lufthansa працює в багатьох країнах, і політична стабільність і політичні сили в цих країнах можуть мати серйозний і прямий вплив на загальний бізнес Lufthansa Airlines. Навіть зміна конкретних політичних обставин в одній із основних країн діяльності Lufthansa Airlines може мати глобальний вплив на авіакомпанію. Компанія також має враховувати відносини між країнами при плануванні польотів у різних напрямках. Такі авіакомпанії, як Lufthansa, іноді сприймаються як предмет розкоші, який можна легко замінити. Незважаючи на те, що він використовується для торгівлі та транспортування, будь-який економічний спад може мати негативний вплив на його роботу. Економічний спад вплинув не лише на економ, а й на мандрівників бізнес-класу. Стратегії скорочення витрат впливають як на авіакомпанії, так і на пасажирів. На купівельну спроможність клієнтів впливають економічні фактори, які впливають на авіакомпанії. Економічні міркування, які вигідні заможному середньому класу, віщують добро для авіакомпаній. Інші економічні міркування, такі як процентні ставки та доступність недорогих позик, вказують на те, що попит на авіаперельоти зростає. Усі ці економічні фактори можуть вплинути на бізнес Lufthansa. Кілька соціальних факторів, зокрема соціально-економічне становище мандрівника, впливають на Lufthansa. Соціальні фактори також є рушійною силою потреби в авіаперельотах. Зміни в статистиці матимуть великий вплив на сектор авіаперевезень. Повітряний транспорт є кращим видом транспорту для покоління тисячоліть. Найважливішим фактором, що сприяє зростанню попиту на авіаперельоти, є збільшення кількості людей у віці тисячоліть. Соціальний капітал, створений компанією-перевізником, також є важливим компонентом дедалі більшої повсюдності літаків. Розгалужена система міжнародних польотів приносить користь всьому суспільству, включаючи організації та людей.

Lufthansa є одним із провідних брендів авіакомпаній і постійно зосереджується на вдосконаленні технологій. Технології зараз важливіші для бізнесу, ніж будь-коли за останній час. Якщо в авіаційному бізнесі стався інцидент, інновації є життєво важливими в усіх цих аспектах, від екологічності до радіусу дії та комфорту. Бізнес Lufthansa також залежить від технологічного прогресу. Кращі, більш екологічні літаки вкрай потрібні. Ще кілька речей змінилися в результаті інноваційних даних. IT відіграють важливу роль у різноманітних сферах, від бронювання до нагляду за діяльністю. Крім того, у всьому світі зросло використання мобільних телефонів. Компанії-перевізники використовують передові технології, щоб зміцнити свій бізнес і продати свої послуги. Для такої авіакомпанії, як Lufthansa, існує кілька юридичних факторів, які впливають на її бізнес-операції в усьому світі. Дійсно, навіть після дерегуляції в багатьох країнах, залишається величезний лабіринт правил, які впливають на авіаційні організації як на місцевому рівні, так і в усьому світі. Є кілька правил, які впливають на авіаційний бізнес, починаючи від тих, що пов'язані з працевлаштуванням, безпекою мандрівників і природного впливу, до тих, що стосуються грошей і торгівлі. Загалом існує кілька реальних небезпек, і перевізники повинні докласти всіх зусиль, щоб бути прийнятними. Ремонтопридатність є основною проблемою для авіаційних компаній, як і для інших компаній у всьому світі. Організації перевізників зосередилися на скороченні викидів парникових газів і скороченні викидів CO₂ майже вдвічі. Авіакомпанія Lufthansa Airlines також піклується про свою екологічну відповідальність і вдосконалила свою діяльність як на землі, так і в повітрі. Керованість дій важлива не лише для узгодженості чи кращого контролю за виконанням завдань, але й для досягнення вищої слави. У порівнянні з конкурентами, такі бренди, які краще впоралися з природним ефектом, досягли вищої надійності клієнтів і створили більшу клієнтську базу.

Проведений SWOT та PEST аналіз свідчить, що у компанії сильні сторони переважають слабкі. У них багато можливостей для подальшого розвитку, високий рівень поточного розвитку та наявні абсолютні конкурентні переваги.

2.3. Порівняльний аналіз фінансових показників ефективності міжнародних компаній

Проведений SWOT та PEST аналізи міжнародних компаній показують високий рівень їх розвитку та значні перспективи, але потрібно також провести фінансовий аналіз показників ефективності діяльності даних компаній. Проведемо аналіз на прикладі міжнародних компаній PwC, BMW та Lufthansa. Виконаємо порівняльний аналіз показників ефективності компаній застосовуючи коефіцієнти наведені у табл. 2.1.

Фінансові показники компанії PwC наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові показники компанії PwC (PricewaterhouseCoopers)

Фінансовий показник	2020 р., тис. дол. США	2021 р., тис. дол. США
Власний капітал	44 915	59 772
Активи	129 790	144 551
Власні оборотні кошти	23 532	25 864
Позиковий капітал	84 875	84 779
Необоротні активи	103 172	115 630
Довгострокові зобов'язання	81 789	81 722
Оборотні кошти	26 618	28 921
Короткострокові зобов'язання	3 086	3 057
Запаси	3 305	2 245
Фінансовий результат	26 760	90 017

Джерело: згруповано автором за даними [32].

Як бачимо з табл. 2.1, власний капітал, активи, власні оборотні кошти, необоротні активи, оборотні кошти та фінансовий результат збільшилися з 2020 року по 2021 рік. Позиковий капітал, довгострокові зобов'язання, короткострокові зобов'язання та запаси зменшилися.

Розраховані показники для визначення ефективності діяльності PwC наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розраховані показники ефективності діяльності РwС

Показник	2020 р.	2021 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,3	0,4	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	2,9	2,4	< 0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5	0,4	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними ресурсами	7,1	11,5	>0,1
Коефіцієнт фінансового ризику	1,9	1,4	<0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,5	0,7	>1
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів	0,8	0,7	-
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,6	0,6	0,4-0,5
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,4	0,4	0,6-0,7
Коефіцієнт поточних зобов'язань	8,6	9,5	>0,5
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	2,3	1,9	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	1,1	0,5	<0,2

Джерело: розраховано автором за даними [32].

Як бачимо з табл. 2.2, коефіцієнт автономії нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії достатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними ресурсами показує, що РwС добре забезпечена ресурсами для здійснення незалежної фінансової діяльності. Коефіцієнт фінансового ризику показує, що компанія залежна від позикових коштів, але з 2020 року по 2021 рік він

зменшився. Коефіцієнт фінансової стабільності показує, що у 2021 на 1 грн. залученого капіталу припадає 0,7 грн. власного капіталу. У 2020 році - 0,5 грн. власного капіталу на 1 грн. залученого. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів демонструє, що у 2021 році 70% основних засобів фінансують інвестори, у 2020 році даний показник склав 80%. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів показує, що у компанії є залежність від кредиторів. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел показує, що у 2021 та 2020 рр. 40% власного капіталу щодо капіталізованих джерел. Коефіцієнт поточних зобов'язань показує, що більша частина зобов'язань - поточні. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів показує високий рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань показує, що все ж таки значну частину займають і довгострокові зобов'язання.

Фінансові показники BMW наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники компанії BMW

Фінансовий показник	2020 р., млн. євро	2021 р., млн. євро
Власний капітал	60 891	74 366
Активи	216 658	229 527
Власні оборотні кошти	17 338	16 455
Позиковий капітал	137 463	139 194
Необоротні активи	134 851	143 354
Довгострокові зобов'язання	72 994	69 476
Оборотні кошти	81 807	86 173
Короткострокові зобов'язання	64 469	69 718
Запаси	14 896	15 928
Фінансовий результат	3 857	12 463

Джерело: згруповано автором за даними [33].

З табл. 2.3, власний капітал, активи, позиковий капітал, необоротні активи, оборотні кошти, короткострокові зобов'язання, запаси та фінансовий результат з

2020 року по 2021 рік збільшилися. Власні оборотні кошти та довгострокові зобов'язання зменшилися.

Розраховані показники для визначення ефективності діяльності BMW наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розраховані показники ефективності діяльності BMW

Показник	2020 р.	2021 р.	Нормативн е значення
Коефіцієнт автономії	0,3	0,3	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	3,6	3,1	< 0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3	0,2	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними ресурсами	1,2	1,0	>0,1
Коефіцієнт фінансового ризику	2,3	1,9	<0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,4	0,5	>1
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів	0,5	0,5	-
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,5	0,5	0,4-0,5
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,5	0,5	0,6-0,7
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,3	1,2	>0,5
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	2,2	1,9	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	1,1	0,8	<0,2

Джерело: розраховано автором за даними [33].

Як бачимо з табл. 2.4, коефіцієнт автономії нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт

фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії недостатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними ресурсами показує, що компанія добре забезпечена ресурсами для здійснення незалежної фінансової діяльності. Коефіцієнт фінансового ризику показує, що компанія залежна від позикових коштів, але з 2020 року по 2021 рік він зменшився. Коефіцієнт фінансової стабільності показує, що у 2021 на 1 грн. залученого капіталу припадає 0,5 грн. власного капіталу. У 2020 році - 0,4 грн. власного капіталу на 1 грн. залученого. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів демонструє, що у 2020 та 2021 рр. 50% основних засобів фінансують інвестори. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів показує, що у компанії немає залежність від кредиторів. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел показує, що у 2021 та 2020 рр. 50% власного капіталу щодо капіталізованих джерел. Коефіцієнт поточних зобов'язань показує, що більша частина зобов'язань - поточні. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів показує високий рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань показує, що значну частину займають і довгострокові зобов'язання.

Фінансові показники Lufthansa наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансові показники компанії Lufthansa

Фінансовий показник	2020 р., млн. євро	2021 р., млн. євро
Власний капітал	7626	7478
Активи	32272	34780
Власні оборотні кошти	-2060	1963
Позиковий капітал	17768	18800
Необоротні активи	23037	22357

Продовження табл. 2.5

Довгострокові зобов'язання	9753	12332
Оборотні кошти	5955	8431
Короткострокові зобов'язання	8015	6468
Запаси	111	114
Фінансовий результат	-2115	351

Джерело: згруповано автором за даними [34].

З табл. 2.5, активи, власні оборотні кошти, позиковий капітал, довгострокові зобов'язання, оборотні кошти, запаси та фінансовий результат збільшилися з 2020 року по 2021 рік. Власний капітал, необоротні активи та короткострокові зобов'язання зменшуються.

Розраховані показники для визначення ефективності діяльності Lufthansa наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розраховані показники ефективності діяльності Lufthansa

Показник	2020 р.	2021 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,2	0,2	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	4,2	4,7	< 0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,3	0,3	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними ресурсами	-18,6	17,2	>0,1
Коефіцієнт фінансового ризику	2,3	2,5	<0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,4	0,4	>1
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів	0,4	0,6	-
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,6	0,6	0,4-0,5
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,4	0,4	0,6-0,7

Продовження табл. 2.6

Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,7	1,3	>0,5
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	3,0	3,0	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	1,8	1,6	<0,2

Джерело: розраховано автором за даними [34].

Як бачимо з табл. 2.6, коефіцієнт автономії нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії недостатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними ресурсами показує, що компанія добре забезпечена ресурсами для здійснення незалежної фінансової діяльності у 2021 році, але у 2020 році ситуація була абсолютно протилежна. Коефіцієнт фінансового ризику показує, що компанія залежна від позикових коштів, і з 2020 року по 2021 рік коефіцієнт ще збільшився. Коефіцієнт фінансової стабільності показує, що у 2020 та 2021 рр. на 1 грн. залученого капіталу припадає 0,4 грн. власного капіталу. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів демонструє, що у 2020 рр. 40% основних засобів фінансують інвестори, у 2021 р. - 60%. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів показує, що у компанії є незначна залежність від кредиторів. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел показує, що у 2021 та 2020 рр. 40% власного капіталу щодо капіталізованих джерел. Коефіцієнт поточних зобов'язань показує, що значна частина зобов'язань - поточні. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів показує високий рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань показує, що значну частину займають і довгострокові зобов'язання.

Висновки до розділу 2

У даному розділі в якості об'єктів дослідження нами обрані такі міжнародні компанії, як: PricewaterhouseCoopers, BMW та Lufthansa. PricewaterhouseCoopers (PwC) – найбільша компанія з надання професійних послуг, яка працює у 152 країнах світу. Також це найбільша міжнародна бухгалтерська компанія. PwC надає професійні послуги більш ніж 400 компаніям із списку Fortune Global 500. Штаб-квартира компанії знаходиться в Лондоні, вона має значну присутність у США, Австралії, Європі, Азії та Африці. BMW починала з авіаційних двигунів під час Першої світової війни, але була змушена закрити бізнес після Версальського договору про перемир'я. Згодом це змусило компанію зосередитися лише на легкових автомобілях. У BMW Group працюють понад 118 тис. співробітників по всьому світу, загальний дохід становить 111 мільярдів євро, при цьому прибуток становить приблизно 12 мільярдів євро. Lufthansa є найбільшою внутрішньою німецькою авіакомпанією. Вона працює у 300 напрямках по всьому світу. Головними глобальними конкурентами авіакомпанії Lufthansa є British Airways, American Airways, Air France та інші. Lufthansa розпочала свою діяльність у 1955 році. Її флот становить приблизно 713 літаків. Її штаб-квартира розташована в Кельні, Німеччина. Продуктову стратегію та асортимент у маркетинговій стратегії Lufthansa можна пояснити таким чином: авіакомпанія Lufthansa є одним із провідних авіаперевізників у світі та пропонує своїм клієнтам як внутрішні, так і міжнародні рейси різноманітними авіакомпаніями. За результатами SWOT та PEST аналізу всі компанії є високо конкурентними, лідерами на галузевому ринку з високою прибутковістю. Проведений SWOT та PEST аналіз свідчить, що сильними сторонами PwC є наявність багатьох підрозділів, крім фінансових послуг, як обслуговування споживчих і промислових товарів, обслуговування приватних компаній, широке географічне охоплення, найкраща робоча сила та велика база лояльних клієнтів. Сильними сторонами BMW є постійні інновації продуктів і технологічні досягнення, чудовий стиль та елегантний інтер'єр, хороша рекламна кампанія, лідер на ринку, диверсифікація бізнесу, спонсорство глобальних подій.

Сильні сторони Lufthansa: швейцарські та австрійські авіалінії, високий рівень якості надання послуг, салони люкс та еконо-класу, покриття в Європі. Для PwC важливо зрозуміти економічні фактори, як валюта, процентна ставка, умови на ринку праці, інфляція, рівень заощаджень. На ефективність PwC значно впливають: маркетинг у соціальних мережах, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, введення інновацій, мотивація та навчання персоналу. На BMW впливають політика, правила та політична корупція. BMW Group слід налаштувати продукти та маркетинг відповідно до людей, які є її споживачами. Перевагою компанії є інновації, мобільність та адаптація від найновіших частин до додаткових опцій. На авіабізнес сильно впливають політичні фактори, оскільки Lufthansa працює в багатьох країнах. Навіть зміна конкретних політичних обставин в одній з основних країн може мати глобальний вплив на авіакомпанію. Lufthansa постійно зосереджується на вдосконаленні технологій, адже більш екологічні літаки вкрай потрібні. Коефіцієнт автономії PwC нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії достатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Коефіцієнт автономії BMW нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії недостатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Коефіцієнт автономії Lufthansa нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії недостатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

3.1. Прогнозування діяльності міжнародних компаній

Компанії повинні вміти швидко використовувати усі сприятливі можливості для ведення бізнесу та оперативно реагувати на зміни ринку з метою вистояти у конкурентній боротьбі. Дана ситуація потребує визначення місії компанії, шляхів її досягнення та розуміння методів конкурентної боротьби. Визначення конкурентних переваг вимагає оцінки сильних і слабких сторін компанії, порівняння її з конкурентами, прогнозування ймовірних змін серед споживачів та впливу науково-технічного прогресу. З ціллю вирішити зазначені питання, керівництво компаній використовує методи стратегічного планування. Стратегічне планування - компетенція менеджменту, що керує роботою дочірніх компаній. Переважно у міжнародних компаніях є фахівці з планування, які працюють на постійній основі та надають підтримку топ-менеджменту щодо розробки стратегій.

Міжнародний стратегічний менеджмент включає в себе розробку стратегій, які є основою для досягнення цілей компанії. Менеджери, які розробляють стратегію на національному рівні, стикаються з національним урядом, однією валютою, правовою і політичною системою, мовою та культурою. Що ж до менеджерів, які розробляють стратегію на міжнародному рівні, все навпаки. Керівництво має справу з багатьма національними урядами, валютами, правовою і політичними системами, мовами та культурними особливостями. В їх компетенцію входить координація впровадження стратегії у підрозділах, її моніторинг та управління діяльністю. Для кожної країни характерний свій часовий пояс, культурний контекст, умови ведення бізнесу, що ускладнює роботу менеджменту міжнародних компаній.

Міжнародні компанії мають можливість використовувати наступні джерела отримання конкурентних переваг: підвищення ефективності за рахунок глобалізації

(компанії можуть скористатися економією розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей, що забезпечить низький рівень витрат виробництва і збуту продукції або можливість підвищення якості обслуговування споживачів); багатонаціональну гнучкість (існує безліч розбіжностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу, постійно змінюються зазначені попередньо умови, а саме: приймаються нові закони, обираються нові уряди, нові конкуренти виходять на ринок).

Міжнародний стратегічний менеджмент включає в себе 2 етапи: формування стратегії та її реалізацію. Формування стратегії передбачає визначення, чим компанія буде займатися. Реалізація стратегії - практичне виконання поставлених завдань. На етапі формування стратегії менеджмент компанії ставить цілі та розробляє стратегічні плани їх досягнення. Менеджери приймають рішення, на які ринки компанії слід проникнути і яким чином забезпечити конкурентоспроможність компанії на них. На етапі реалізації стратегії компанія розробляє тактику досягнення цілей. Реалізація стратегії залежить від організаційної структури компанії, персоналу та контролюючих процесів. Процес стратегічного планування розпочинається з визначення місії корпорації. Визначення місії полягає у окресленні наміток досягнення цілей, реалізації стратегії, розробці виважених цілей та бачення перспектив. Переважно основний компонент місії - товар або послуга. Документ про місію має відображати очікування споживачів. Процес постановки цілей є відповідальним та складним, оскільки передбачає послідовність етапів: відбір переліку цілей, які можуть бути забезпечені ресурсами; відбір однієї цілі та її формулювання; визначення підцілей та побудова "дерева рішень". Стратегічне планування на практиці охоплює 5 етапів: по-перше, прогнозування можливостей, шансів і загроз; по-друге, визначення та відбір варіантів розвитку на основі порівняння та оцінки альтернатив з урахуванням потреби в ресурсах та ризиків; по-третє, формування цілей та часових рамок їх досягнення; по-четверте, розробка програми дій і складання графіка виконання завдань; по-п'яте, формування бюджету. П. Лоранж визначає процес стратегічного планування як комплекс послідовних етапів: визначення місії і стратегії міжнародної компанії; аналіз її

зовнішнього середовища; визначення можливостей та загроз; аналіз наявних ресурсів; визначення сильних і слабких сторін; переоцінка місії і цілей; формування чіткої стратегії; впровадження стратегії в дію; оцінка результатів впровадження стратегії [35].

Міжнародні компанії приділяють значну увагу вдосконаленню методів аналізу, прогнозування та опрацюванню вихідної інформації. Новим у стратегічному плануванні є метод портфельного аналізу. Суть даного методу полягає у збиранні та узагальненні великого обсягу інформації, яка відображає ринкові позиції корпорації, тенденції розвитку ринку та основних конкурентів. На основі зібраної інформації формуються варіанти розвитку корпорації. Цінність портфельного аналізу полягає у тому, що з його допомогою отримують загальну картину поточного стану компанії і майбутнього можливого розвитку ринку. Робочий інструмент портфельного аналізу - матриці шахового типу, що дозволяють класифікувати стратегії за обраними критеріями. Для реалізації стратегії використовують наступні моделі: внутрішньофірмового управління у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного ринку, перетворення науково-технічного прогресу на постійно діючий фактор розвитку; модель, яка пристосована до спонтанних, раптово виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі [35]. Розробці ефективної стратегії повинний передувати ретельний аналіз слабких і сильних сторін компанії, а також її можливостей та загроз, такий як SWOT-аналіз. Можливість розглядається як зовнішня умова, яка є перспективою поліпшення позиції компанії стосовно конкурентів, а загроза - зовнішня умова, яка спричиняє підриєв ринкових позицій компанії. Сильні сторони компанії характеризують її потенціал підвищення конкурентоспроможності, а слабкі - внутрішні характеристики, які позбавляють потенціалу переваг над конкурентами.

Корисною може бути модель п'яти конкуруючих сил, яку розробив американський вчений М. Портер: суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі; конкуренція з боку товарів, які виробляються компаніями інших галузей і які є гідними заміниками, конкурентоспроможними за ціною; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні можливості та торговельні

спроможності постачальників; економічні можливості та купівельні спроможності покупців [36].

Найпоширеніша стратегічна помилка - спроба використати всі типові стратегії одночасно. Це призводить до посередніх наслідків та до стратегічної обмеженості. М. Портер класифікував стратегії бізнесу у вигляді 3 груп: лідерство за цінами, диференціація та фокусування. Мета кожної з стратегій - встановити частку на ринку, яку компанія може утримувати та від якої отримуватиме високий рівень прибутковості. Центральний пункт стратегічного аналізу за допомогою матриці БКГ є визначення кожної стратегічної зони господарювання на матриці "обсяг попиту - частка ринку порівняно з часткою головного конкурента". Перспективи розвитку компанії визначаються за зростанням попиту. Для кожної зони господарювання визначається оцінка майбутніх темпів зростання та частка ринку, і ці дані вказуються у відповідних клітинках матриці. Успішна діяльність міжнародної компанії пов'язана з оновлення асортименту продукції, яка вимагає вивчення життєвого циклу товару та розробки графіку їх заміни новими товарами. Життєвий цикл товару - час, протягом якого новий товар розробляється, займає певну частку ринку і зрештою повністю витісняється сучаснішим товаром, який задовольняє запити покупців повною мірою. Найважливішими показниками, які характеризують життєвий цикл товару, є: зміна обсягів продажу та прибутку, отриманого від реалізації товару. Міжнародна стратегія діяльності складається з: стратегії визначення джерел забезпечення (стратегія імпорту); стратегії розміщення міжнародного виробництва; стратегії збуту виробленої продукції (стратегія експорту). Переваги використання національних ресурсів включають в себе: низькі транспортні витрати, одну валюту, відсутність митних формальностей та однакові соціально-культурні умови. Вплив зовнішніх факторів враховує зниження витрат виробництва, підвищення якості товарів, лінії забезпечення, рівень запасів та коливання валютних курсів.

До факторів, що впливають на розробку імпорту сировини відносять: рівень цін на сировину і матеріали, якість сировини та матеріалів, доступність сировини та матеріалів у країні виникнення, якість обслуговування, прискорення і

безперервність поставок сировини та матеріалів, сучасні технології, можливість підтримувати зв'язок материнської компанії з філіалами.

Основні ризики, які можуть виникнути, що пов'язані із зовнішнім джерелом забезпечення: митні витрати; подовженість ліній забезпечення; складність оцінки якості роботи іноземних постачальників; політичні та соціальні проблеми; складність експедиторського супроводження матеріалів; систему міжнародних розрахунків; брак і рекламації на поставлену сировину і матеріали.

Розглянемо проблеми, які виникають у ході управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній: по-перше, використання застарілих технологій (потрібно активізувати процес введення інновацій, або у протилежному разі новаторські компанії легко витіснять компанії із застарілими технологіями); по-друге, недостатній або некомпетентний аналіз конкурентного середовища ринку (компанія повинна враховувати переваги поведінкової, технологічної та структурної конкуренції, потрібно проаналізувати компанії-конкуренти та виділити слабкі сторони, які необхідно покращувати); по-третє, ігнорування підтримки динаміки довгострокового попиту (для реалізації даного напрямку потрібні додаткові інвестиції у виробництво для збільшення виробничих потужностей компанії; також відповідно компанія понесе додаткові витрати для організації та забезпечення нових каналів збуту продукції); по-четверте, постійне оновлення програми вдосконалення управління компанією (для пошуку найкращих рішень використовуються особливий вид діяльності – бенчмаркінг, це інструмент удосконалення управління конкурентоспроможністю компанії; керівництво компанії порівнює та аналізує свою діяльність із компаніями-лідерами та переймає досвід розвитку та удосконалення напрямів конкурентоспроможності безпосередньо для своєї компанії). Виділяють наступні види бенчмаркінгу: внутрішній (аналіз компанією власних бізнес-процесів та їх управління, потім зіставлення схожих бізнес-процесів та їх параметрів з іншими компаніями), конкурентний (за даного підходу порівнюємо основні характеристики компанії з основними параметрами конкурентів. Компанія удосконалює асортимент продукції та методи управління), функціональний (аналіз компанією та порівняння окремих показників по компаніях,

які виводять конкуруючі компанії на лідируючі позиції на ринку), загальний (ефективність функціонування компаній порівнюється з найбільш широко використовуваними показниками оцінки компаній: показниками виробництва і реалізації компанії). За цими загальними показниками конкуренти з аналогічним видом бізнесу можуть вибрати найефективніші напрями інвестування: недосконалий маркетинг компанії (маркетинг – один із найважливіших аспектів будь-якого бізнесу, саме він приваблює максимальну кількість клієнтів та утримує їх), поганий сервіс у компанії (процес обслуговування клієнтів потребує багато уваги та навчання, один негативний момент залишить погану думку про нас клієнту на все життя), неправильно визначена цінова політика (цінова політика – це складна діяльність, яка передбачає реалізацію системи уявлень та категорій для маневру цін, тобто цінова політика компанії спрямована на визначення цін і вміле маневрування ними; для цього проводиться ринковий аналіз цін та виводиться власна ціна відповідно до якості продукції, собівартості та середньої ціни на ринку), погано налагоджений збут (збутова політика визначається розмірами попиту, його структурою і динамікою; вплив на збут і збутову політику впливає на можливості компанії за обсягами виробництва, фінансів і організаційної структури; невдала збутова політика компанії і запізнiла модернізація знижують рівень конкурентоспроможності компанії). Потрібно розуміти, що інновації – важлива конкурентна перевага будь-якого виду компанії. Виділяють два головні види інновацій: зростаючі інновації (інновації з характером удосконалення продуктів і технологій) та радикальні інновації (цей вид передбачає не лише нові технології та продукти, а також нові концепції бізнесу). Ефективне здійснення інновацій дозволяє створити визначальні стратегічні переваги в найбільш конкурентних галузях. Компанії-лідери досягають конкурентних переваг саме завдяки інноваціям, шляхом використання нових технологій, методів роботи, постійних вдосконалень, тобто безперервних інновацій.

На сучасному етапі світового розвитку головною ознакою є інноваційність, здатність системи до безперервного розвитку, оновлення та змін діяльності на основі засвоєння нововведень. Вплив інноваційності на формування

конкурентоспроможності системи здійснюється наступним чином: нові технології, нові засоби виробництва товарів, робіт, послуг, організація науково-дослідницьких розробок; нові види товарів і послуг, що користуються попитом на ринках, нові сервісні послуги; нова техніка, обладнання, апаратура, інструментальна база, які спрямовані на реалізацію та засвоєння інновацій; нова організація та управління виробництвом – нова організація праці та її безпека, удосконалення екологічних чинників, нові форми аналізу результатів інноваційної діяльності; нова організація та управління персоналом – нові корпоративні цінності та культура, ефективний мотиваційний механізм, здатність засвоювати впроваджені інновації.

Аналіз конкурентного середовища необхідний для кожної організації. До складових конкурентного середовища відносять: конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційно нові (можливі) конкуренти. Під конкуренцією розуміємо суперництво між окремими юридичними або фізичними особами, які зацікавлені в досягненні однієї і тієї ж мети. Наприклад, максимізації прибутку, здобуття позиції лідера на ринку. Конкуренція - невід'ємна частина ринкових відносин, яка сприяє збільшенню пропозиції на ринку, удосконалення продукції та послуг. Розрізняють наступні види конкуренції:

1) функціональна конкуренція - виникає через те, що будь-яка потреба може бути задоволена різними методами. Наприклад, потребу людини у пересуванні можуть задовольнити декілька видів транспорту (залізничний, автомобільний, авіаційний і інші). Даний фактор потрібно враховувати навіть у випадку, коли продукт свого часу унікальний;

2) видова конкуренція - характеризується наявністю продуктів одного і того ж призначення, які схожі за параметрами, але відрізняються за будь-якою суттєвою характеристикою. Наприклад, унікальна програма обслуговування туристів у туристичному агентстві;

3) маркетингова конкуренція - виникає, коли між продуктами мінімальна відмінність, або коли вони повністю ідентичні. Даний вид спричиняє потребу у диференціації продуктів;

4) цінова конкуренція - пропозиція послуг за нижчими цінами, ніж у конкурентів. Зниження ціни можливе за умови зменшення прибутку або собівартості товару. Результат дії складається з 2 частин. Прямий результат - природне покращення конкурентних позицій компанії. Додатковий результат - зміцнення соціального бренду компанії;

5) нецінова конкуренція - ключовим фактором успіху в боротьбі за переваги споживача є якість продукту та обслуговування.

Наведені види потрібно співвідносити з безліччю факторів конкурентної боротьби. На масштаби конкурентної боротьби впливають безліч факторів. Серед яких: коли кількість конкуруючих компаній збільшується, боротьба посилюється і це збільшує ймовірність нових стратегічних ініціатив; коли попит на продукт зростає повільно, боротьба посилюється; коли зростання ринку сповільнюється, компанії розпочинають боротися за ринкові частки; якщо попит на товари і послуги різниться сезонними коливаннями, то компанії розпочинають програми знижок, поступок та інших дій, метою яких є збільшення продажів; якщо продукти компаній недостатньо диференційовані (диференціація має можливість оживляти конкурентну боротьбу); чим більша віддача від успішних стратегічних маневрів, тим більш посилене суперництво, і тим більша ймовірність, що інші компанії будуть приймати такий же маневр (віддача значно залежить від швидкості реакції компаній-конкурентів; компанії, які постійно відслідковують діяльність конкурентів, мають абсолютні переваги, оскільки володіють інформацією); коли вихід з галузі стає дорожчим, ніж продовження конкурентної боротьби, компанії здатні конкурувати на межі своїх можливостей; коли збільшуються відмінності між компаніями у межах стратегій, працівників, пріоритетів та ресурсів. Схожі відмінності збільшують ймовірність непередбачуваної поведінки окремих компаній. Конкурентне середовище компанії повинно бути предметом самостійного вивчення і постійного аналізу. Володіючи інформацією про сильні та слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, стратегії. Це надасть змогу компанії розширити переваги та перемогти у конкурентній боротьбі.

Використання власних кращих сторін надає компанії наступні переваги: володіти інформацією про діяльність конкурентів; легше визначати пріоритети; швидко реагувати на дії конкурентів; розробляти стратегію максимальної нейтралізації сильних сторін конкурентів; підвищувати ефективність компанії в цілому; забезпечувати інформацією про конкурентів співробітників і таким чином мотивувати їх діяльність; вдосконалювати систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу; розширювати позиції компанії ринку.

Прямі конкуренти - компанії, які в минулому і сьогодні були і є такими. Серед потенційних конкурентів розрізняють: компанії, які розширюють сферу послуг, вдосконалюють продуктову стратегію для кращого задоволення потреб клієнтів; нові компанії, які вступають в конкурентну боротьбу.

Виявлення стратегічних груп конкурентів може проводитися за допомогою двох підходів. По-перше, групування конкурентів відповідно до характеру потреб, які задовольняються пропонованими ними продуктами. Є компанії, які пропонують аналогічні товари; які спеціалізуються на задоволенні потреб специфічних сегментів ринку; які мають намір вийти на ринок з аналогічним продуктом та які пропонують продукти-замінники, що можуть витіснити продукт компанії з ринку. По-друге, поділ компаній на такі, що: здійснюють стратегію низьких витрат виробництва (можуть розширюватись на ринку, володіють потенційною можливістю проводити гнучку цінову політику); використовують стратегію диференціації; використовують стратегію диверсифікації. Ідея стратегічних груп конкурентів допомагає зробити процес вивчення конкурентів більш керованим. До різних конкурентів потрібен індивідуальний підхід. Ті, хто чинить вплив на діяльність нашої компанії, повинні бути досліджені максимально ретельно. Проте потенційні новачки несуть меншу загрозу, ніж прямі конкуренти. Майже всі успішні маркетингові компанії ґрунтуються на використанні кращих переваг проти слабких місць конкурентів. Це забезпечує компанії переваги та надає можливість краще оцінювати перспективи ринкового успіху конкурентів; легко визначати пріоритети; швидко реагувати на дії конкурентів; розробляти стратегію максимальної нейтралізації сильних сторін конкурентів і підвищувати рівень конкурентоспроможності компанії.

3.2. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах волатильності ринків

В умовах глобальної конкуренції конкурентні переваги компанії забезпечуються її діяльністю на ринках. Конкурентні переваги, які компанія здобула на національному ринку, доповнюються перевагами, які виникли в ході проведення міжнародних операцій. Глобальна конкуренція має місце у таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, шин, телекомунікаційного обладнання. У багатонаціональній конкуренції компанії борються за лідерство на національному ринку, а в глобальних галузях - за світове панування. Як результат, міжнародні компанії розробляють оптимальні стратегії для функціонування на світовому ринку. Вибір стратегії залежить від певних правил та того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу міститься ринкова ніша компанії. Якщо стандартного, то компанія випускає звичайні та поширені товари або послуги. Важливою характеристикою стає масштаб праці від локального до глобального. Якщо спеціалізованого, то компанія виробляє такі товари або послуги, які рідко трапляються, або яких зовсім немає на ринку. Міжнародні компанії можуть обрати 2 шляхи: пристосуватися до особливих запитів ринку або дотримуватися протилежної лінії.

При виході на ринок компанія обирає тип конкурентної боротьби. Відомі 4 основних типи стратегії конкурентної боротьби: віолентна стратегія, патієнтна стратегія, комутантна стратегія та експлерентна стратегія. Віолентна стратегія (або “силова”) - характерна для компаній, які діють у сфері стандартного виробництва товарів або надання послуг. Фундаментальне джерело сили даних компаній - дане виробництво можна налагодити ефективніше з меншими витратами. Віоленти користуються перевагами, які створюються науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та великими рекламними компаніями. Суть їх стратегії полягає у тому, що спираючись на гігантську силу, компанія намагається домінувати на ринку, витісняючи з нього конкурентів. Міжнародна компанія такого типу приваблює споживачів дешевизною і добротністю [37]. Патієнтна стратегія -

характерна компаніям, які стали на шлях вузької спеціалізації; передбачає виробництво особливої продукції для вузького кола споживачів. Ринкова сила полягає в тому, що товари такої компанії стають незамінними. Суть патієнтної стратегії полягає у зосередженні зусиль на виробництві товарів, які користуються обмеженим попитом. Комутантна стратегія - характерна звичайному бізнесу у локальних масштабах. Сила даного типу полягає у кращій пристосованості до задоволення невеликих потреб конкретних споживачів. Компанії-комутанти виникають там, де інші компанії працюють неефективно, місця для інших конкурентів немає або якщо інші компанії не забезпечують індивідуалізований підхід до споживача. Експлерентна стратегія - пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це, перш за все, пошук революційних рішень. Прикладом компаній такого типу є першопроходці випуску персональних комп'ютерів. Головний фактор сили експлерентів у випередженні щодо впровадження нововведень. Такі компанії прагнуть створити новий ринок та одержати вигоди з первісної присутності на ньому [37].

Великі міжнародні компанії, що функціонують у сфері масового виробництва, є стрижнем сучасної економіки. У США, Західній Європі або Японії вони складають менше 1-2% загальної кількості компаній, просто створюють до половини валового національного продукту та випускають більше половини всієї промислової продукції [37]. Компанії, які прагнуть вийти на зовнішній ринок, повинні визначити показники своєї міжнародної конкурентоспроможності. Це можуть бути показники якості товарів, величини прибутку та рівня рентабельності.

Останнім часом для підвищення конкурентоспроможності у компаніях впроваджуються системи якості з наступною їх сертифікацією. Під поняттям "система якості" розуміємо сукупність методик, процесів, організаційної структури та ресурсів, необхідних для керівництва якістю у компанії. Найбільш відома у світі - японська модель управління якістю продукції. Суть моделі у тому, що відповідальність за забезпечення якості товарів покладається на найнижчі ланки виробничого процесу. Створюються групи оцінки якості, до яких можуть входити робітники та майстри з епізодичним залученням керівників.

Е. Демінг розробив Концепцію загального управління якістю, яка ґрунтується на наступних 14 принципах управління якістю: постійне вдосконалення товарів і послуг; відмова від низької якості; усунення необхідності контролю за основною масою продукції; зменшення кількості постачальників і встановлення довгострокових партнерських відносин на принципах вірності та довіри; постійне вдосконалення системи виробництва та обслуговування; організація безперервного навчання; впровадження сучасних методів керівництва з акцентом на контроль якісних показників; створення у компанії атмосфери відкритості та довіри; усунення бар'єрів між підрозділами компанії; відмова від лозунгів та настанов для робітників; розробка ефективної мотивації; підтримка почуття професійної гордості у співробітників; впровадження програми навчання та самовдосконалення співробітників; прийняття ідей від колективу, корисних для конструктивних нововведень [38].

Для компаній, метою яких є спроба вийти на зовнішній ринок, система якості є лише засобом на шляху одержання сертифікату на вимогу зовнішніх споживачів. Формальне впровадження системи якості з отриманням сертифікату може бути однією з необхідних, але недостатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності компанії. Компанії, які зосереджені на забезпеченні рентабельності і прибутку, страждають на короткозорість. Часто, навіть за наявності прибутку, компанія є неплатоспроможною. Тому отримання прибутку не є єдиним критерієм успішності функціонування компанії. Критерієм ефективності компанії є зростання добробуту власників або вартості бізнесу. Показник ринкової вартості компанії реагує на всі зміни: зниження рентабельності, платоспроможності, втрату конкурентної переваги. Усі управлінські рішення приймаються з метою збільшити ринкову вартість компанії.

У кожній міжнародній компанії в ході її функціонування виникають різні проблеми та завдання. Менеджмент вирішує їх шляхом застосування різних управлінських методик та технологій. Аналіз завдань компанії надає можливість виділити ключові показники конкурентоспроможності, що відображають стан розвитку компанії. Перше завдання будь-якої компанії - виживання на ринку.

Менеджмент регулярно проводить аналіз ринку, асортименту, цінової політики, конкурентів та методів просування з метою зменшення ризиків. Наступне важливе завдання - підтримувати достатній рівень прибутковості компанії. Маркетингові заходи доповнюють економічними та технологічними, як аналіз витрат, собівартості, ціноутворення, ефективності виробництва. Завданням наступного рівня є стратегічність управління. Для його вирішення розробляється стратегічна концепція компанії. Далі на перше місце виходить завдання щодо адаптивності системи управління. Вона повинна сприяти реалізації стратегії компанії. Іншою актуальною проблемою є забезпечення фінансової та управлінської прозорості, що досягається своєчасним проведенням фінансового аналізу, планування та антикризового управління. На рис. 3.1 зображено взаємозв'язок характеристик компанії з її конкурентоспроможністю.



Рис. 3.1. Ключові характеристики стану компанії [37].

Як результат аналізу вищенаведених на рис. 1 характеристик, можемо визначити основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності міжнародної компанії (рис. 3.2).

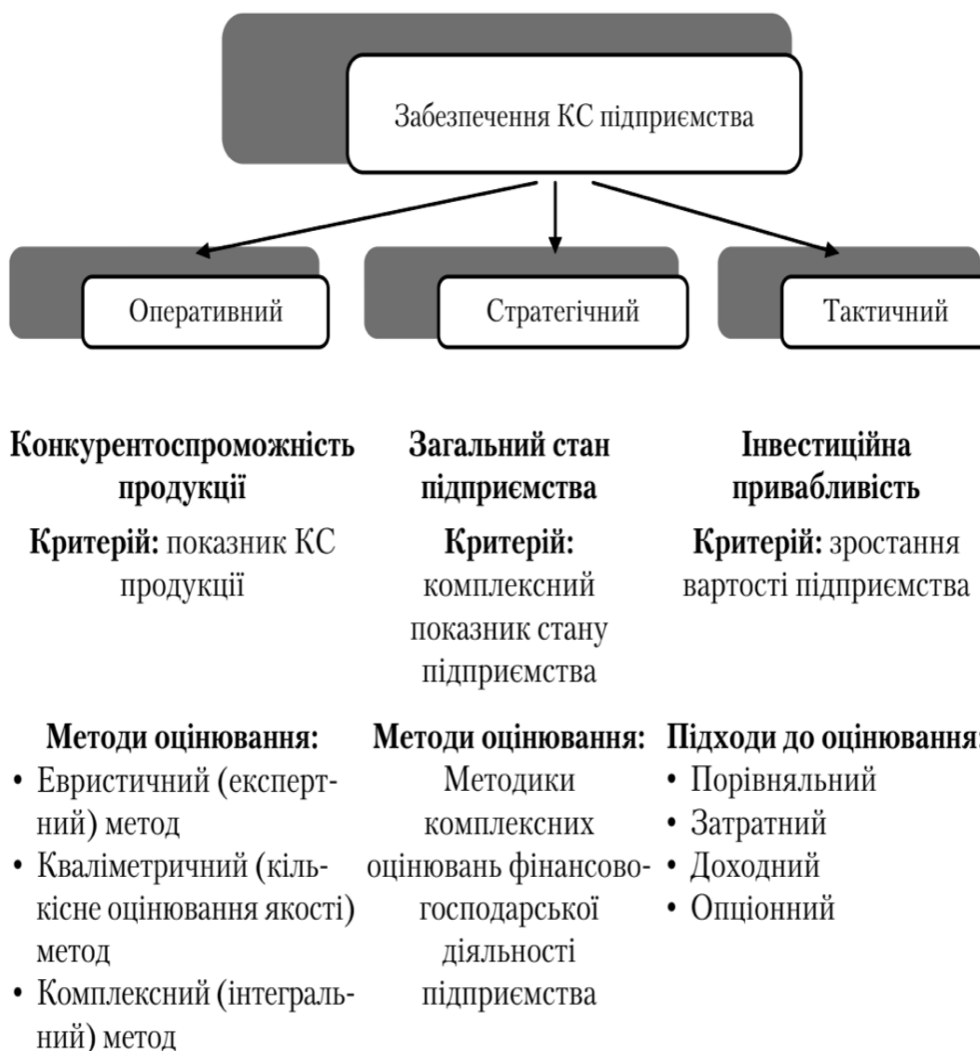


Рис. 3.2. Основні принципи забезпечення конкурентоспроможності (КС) міжнародної компанії [37].

Отже, головним завданням і результатом успішного функціонування системи забезпечення КС компанії є збільшення вартості компанії, а вирішальними чинниками високого рівня її конкурентоспроможності: переваги товару над конкурентами, нижчі витрати та ціни, швидкість реагування на зміни ринку. Всі чинники у сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію компанії серед конкурентів [39].

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності компанії, їй необхідно постійно його підвищувати. Потрібно визначити чинники, які позитивно впливають на міжнародну конкурентоспроможність. Якщо компанія сприяє одержанню споживачем прибутку, то вона досягає високого рівня конкурентоспроможності

своїх товарів. Ми розуміємо прибуток як різницю між валовим доходом і валовими витратами. Прибуток може бути підвищений за рахунок зниження витрат або підвищення доходу. Витрати можемо знизити у результаті: зниження ціни на товар; зменшення вартості доставки товару; скорочення вартості експлуатації товару; зниження ризику виробництва неякісного товару. Аналогічний вплив має підвищення валового доходу в ході використання певного товару. Дохід може зрости: через підвищення цін на готовий товар; через зростання кількості проданого товару.

Часто міжнародні компанії є не підготовленими до конкурентної боротьби, оскільки потрібно відновити трудову дисципліну, запровадити заходи підвищення якості товарів та встановити належний контроль за фінансовими показниками. Основною причиною низької дисципліни колективу є слабка мотивація, що може бути спричинена низькою та несвоєчасною оплатою праці або скороченням персоналу. Питання з рівнем заробітної плати призводить до того, що звільняються найкращі співробітники, оскільки їм легше знайти добре оплачувану роботу з перспективами. Тому потрібно зробити процес звільнення керованим, а саме звільняти тих, чия продуктивність нижча. Інша поширена проблема - байдуже ставлення до якості продукції. Варто постійно порівнювати власну продукцію з товарами-аналогами; переходити на нові, більш якісні комплектуючі; змінювати дизайн; впроваджувати нововведення. Також значною проблемою є відношення компаній до бухгалтерії як до другорядного, необхідного лише для формальностей. Менеджмент міжнародних компаній повинен особисто слідкувати за раціональністю фінансових потоків. Володіючи повною інформацією, керівництво зможе краще приймати правильні рішення та покращувати фінансовий стан компанії.

Сьогодні вважається, що не конкуренція, а співпраця є фундаментальним джерелом прибутку міжнародних компаній [40]. Конкурентний статус компанії формується за рахунок внутрішніх та зовнішніх чинників. Створити належні умови для підтримки національної економіки в цілому та міжнародних компаній зокрема - найважливіше завдання держави, яке має вирішуватися на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Державна

програма повинна бути орієнтована на вирішення наступних проблем: створення сприятливих передумов для досягнення конкурентних переваг; пошук конкурентоспроможних галузей; організація процесу раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення на галузі з реальними конкурентними перевагами.

Глобальна конкурентоспроможність може бути досягнута шляхом отримання глобальних конкурентних переваг. Джерелами глобальних конкурентних переваг зазвичай є: умовні порівняльні переваги, економія за рахунок масштабів виробництва, переваги від товарної диференціації та особливості ринкової інформації і технології. Порівняльна перевага передбачає зосередження виробництва у тих країнах, які мають значні переваги за показниками витрат або якості товару. Експорт спрямовується у будь-які частини світу. За допомогою економії за рахунок масштабів виробництва компанія може досягти мінімальних витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію. Важливим є отримання глобального досвіду, адже тоді компанія може мінімізувати витрати навіть в умовах виробництва на кожному з національних ринків. Також джерелами глобальних конкурентних переваг можуть бути: економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення, економія за рахунок масштабів маркетингу, економія за рахунок масштабів у закупках, запатентована технологія виробництва товару, мобільність виробництва.

Щодо перешкод, які можуть виникнути на шляху до досягнення переваг глобальної конкуренції, виділимо наступні: перешкоди, що виникають в результаті витрат на перевезення та складування; існування на національних ринках попиту на різні види товару; потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку; якщо товар потребує участі торговельного персоналу місцевого виробника; часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару; комплексна сегментація в межах географічних ринків; відсутність попиту у багатьох країнах; якщо товар задовольняє потреби лише виняткової групи споживачів; низька ефективність роботи менеджера, його недосвідченість; перешкоди суспільного характеру.

Глобальна стратегія передбачає: виявлення сильних сторін бізнесу, комплексний підхід до комерційної діяльності, передачу досвіду провідних ринків іншим, об'єднання на глобальному рівні задля пошуку джерел постачання та маркетингу, баланс між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу.

Перший етап розробки глобальної стратегії - вибір точок виходу на ринок. Другий - визначення способу вступу до ринку. З метою зменшення ризиків, міжнародні компанії застосовують процедуру первісної перевірки обраної країни, враховуючи фактори, наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Основні фактори, які впливають на прийняття рішень про вихід на ринок конкретної країни [37].

Спочатку міжнародна компанія оцінює власні ресурси для визначення кандидатів у всесвітньому масштабі з точки зору продукції та її конкурентних переваг, наявність керівних кадрів для здійснення міжнародних операцій та наявність капіталу для створення нової компанії. Далі відбувається зовнішня перевірка. Ринки ранжують відповідно до їх привабливості порівняно з інтенсивністю конкурентної боротьби. Далі виконують фактичну оцінку попиту на товари та визначають ступінь розходження на цільовому та національному ринках. По завершенні цього процесу кількість привабливих ринків скорочується до 1 або 2 точок вступу на ринок. Останній етап визначає спосіб виходу на ринок.

Аналіз конкурентоспроможності використовують як механізм перевірки негативних аспектів, в результаті чого зі списку будуть виключені привабливі ринки з високим рівнем конкуренції. Суттєвою перешкодою на шляху впровадження в ринок може стати тенденція до консолідації. Глобалізація є фактором комплексного впливу, оскільки може відкрити нові канали торгівлі. Також вона свідчить про присутність на привабливому ринку сильних транснаціональних компаній (ТНК) і місцевих учасників.

Для глобальних галузей характерною є наявність конкурентів, які діють по всьому світу з основних баз, що розташовані у різних країнах. Уряди країн часто керуються певними інтересами (як зайнятість та баланс платежів), тому аналіз конкуренції у світових галузях неможливий без ретельного вивчення взаємовідносин між компаніями та урядами. Стратегія конкуренції може передбачати дії, які спрямовані на створення політичного капіталу. Взаємовідносини компаній з місцевими урядами на основних ринках стають ключовим моментом у глобальній конкуренції. Стратегічною турботою компанії має бути захист свого становища на ринках, які мають вплив на здійснення глобальної конкуренції в цілому. Аналіз конкуренції в глобальних галузях провести складно через переважання міжнародних компаній та потребу аналізу системних взаємозв'язків. У глобальній галузі можуть бути наступні стратегічні альтернативи: глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів, глобальне зосередження, зосередження в національному масштабі, захищена ніша.

До тенденцій, які впливають на глобальну конкуренцію відносять: стирання відмінностей між країнами, агресивна індустріальна політика, визначення та протекція найважливіших активів з боку держави, вільне переміщення технологій, поступове виникнення нових великомасштабних ринків, конкуренція нових країн.

Економічні відмінності між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються, можуть стиратися в таких сферах, як рівень доходів, вартість факторів виробництва, методи маркетингу. Така тенденція сприяє послабленню перешкод на шляху до глобальної конкуренції.

Підвищення конкурентоспроможності міжнародної компанії слід розглядати як довгостроковий та послідовний процес пошуку і реалізації управлінських рішень. До заходів, які підвищують рівень конкурентоспроможності компанії відносимо: забезпечення пріоритетності продукції, зміна якості виробу та його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів, виявлення переваг товару порівняно з товарами-аналогами, виявлення недоліків товарів-аналогів, вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів, виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, нові пріоритетні сфери використання продукції, диференціація продукції.

Найбільш поширені шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції: виведення на ринок нових видів товарів, зниження цін на товари, широке використання маркетингових заходів та реалізація товарів через більшу кількість торгових представників. Одним з найбільш ефективних факторів підвищення конкурентоспроможності компанії є впровадження інновацій. Й. Шумпетер виділяє наступні 5 видів інновацій: інновації, наслідком яких є виробництво нового товару; новий підхід до комерційного використання продукції; вихід на нові ринку збуту; використання нових джерел сировини або напівфабрикатів; зміна організаційних та інституційних форм [41].

Отже, основними шляхами підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній є розробка нових видів товарів, зниження цін на товари, широке використання маркетингу, нові точки збуту та впровадження інновацій.

3.3. Перспективи зростання рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній у постковідний період

Сьогодні все ще актуальним питанням залишається виживання міжнародних компаній в умовах постковідного періоду. Попередні дослідження з управління кризами зосереджувалися на природних лихах або фінансових подіях, що обмежило поточну літературу кризами, що виникають внаслідок економічних або погодних факторів. У літературі про підприємницьку діяльність управління кризами обговорювалося більшою мірою з економічної точки зору, ніж з поведінкової. Оскільки криза все ще триває, потрібно приділяти увагу зміні ставлення та поведінки підприємців на основі креативності, інновацій та футуристичного прийняття рішень. Це допоможе зрозуміти, наскільки стійкими є підприємці, долаючи глобальну невизначеність. Криза - це явище, яке трапляється рідко, має високий рівень та впливає на суспільство, а також породжує відчуття терміновості щодо реакції на ситуацію. Кризи відрізняються за тривалістю, типом і масштабом залежно від їх впливу на суспільство. Щоб реагувати на кризи, потрібна координація між зацікавленими сторонами. Стихійні лиха, як землетруси, урагани, лісові пожежі, зазвичай, є одноразовими подіями, які відбуваються внаслідок певних екологічних обставин. Не зважаючи на те, що вони трапляються постійно, вони, як правило, є спорадичними і їх можна контролювати за допомогою втручань. Інші типи криз, як технічні катастрофи (комп'ютерні помилки), мають серйозні наслідки для бізнесу, але їх походження відоме і компаніям легше впоратися з ними з точки зору менеджменту. Кризи урядового рівня, як політичні моменти або зміни керівництва, можуть здійснювати значний вплив на стабільність країни. Кризи сфери здоров'я важче розуміти, адже вони нечасті та непередбачувані. Їх можна охарактеризувати як чорних лебедів, враховуючи їх несподіваність та серйозні наслідки. Останні кризи охорони здоров'я включали кризу Ебола, що здійснила значний вплив на регіон Центрально-Західної Африки з точки зору рівня доходів, виробництва та переробки харчових продуктів; негативно вплинула на виробництво та джерела поставок. Однак коронавірус - значно агресивніша пандемія, яка вразила більшість

регіонів світу. Наслідки пандемії призвели до змін на робочому місці та суспільних практик, яких раніше не було. Глобальний характер пандемії означав одночасний вплив на більшість систем охорони здоров'я. Основна увага приділяється лікуванню пацієнтів на основі наявної інформації, водночас намагаючись захистити нинішніх громадян. Раптовий ефект пандемії відкрив для підприємців можливість швидко розробляти необхідні продукти та послуги. Коронавірусна криза поставила під загрозу здатність бізнесу вести свою діяльність через запроваджену соціальну політику, таку як робота з дому та соціальне дистанціювання. Ця комбінація ускладнила виживання багатьох компаній, особливо тих, які працюють у сфері послуг. Крім того, грошові потоки багатьох підприємств суттєво змінилися за короткий проміжок часу. Деякі підприємства, особливо супермаркети та технологічні компанії, процвітали, але також зіткнулися з труднощами з точки зору високих вимог споживачів і труднощів у ланцюзі поставок. Кризи також призводять до ринкової турбулентності через зміни в процедурах і структурах. Підприємства, які створили певні можливості на основі поточних ринкових обставин, змушені були кардинально переглянути свої рішення. Небагато компаній були б готові до поточної кризи охорони здоров'я, незважаючи на наявність стратегій управління ризиками та стійкості. Концепція стійкості вивчалася в літературі з питань підприємництва з точки зору розуміння того, як бізнес адаптується або протистоїть змінам. Стійкість включає в себе відчуття інноваційності з точки зору здатності змінювати ділову діяльність. Крім того, інноваційні підприємства, як правило, здатні передбачати, а потім відповідним чином пристосовуватися до змін. Це дозволяє їм повертатися або змінювати напрямок залежно від потреб ринку. Кризи глибоко вплинули на бізнес, особливо на малий бізнес, який покладається на щотижневі прогнози, щоб зберегти свою частку ринку. Непередбачуваність, спричинена кризою, означає збільшення потреби в державній допомозі та підтримці. Протягом останніх років бізнес-ландшафт став набагато більш нестабільним через тривалу невизначеність і плутанину в підходах до реагування на пандемію, проблеми, пов'язані з впровадженням вакцин і нові варіанти вірусів, а також вплив на інші ризики. Компаніям довелося боротися з подвійною економічною та

медичною кризами, які спричинили нові протоколи залучення співробітників і клієнтів, віддалену роботу в безпрецедентних масштабах, реорганізацію ланцюгів поставок і численні банкрутства, консолідації та творчі партнерства. Ці події та довгострокові перспективи ризику змушують підприємства замислюватися, як підготуватися до того, що може чекати попереду. Перш за все, вони думають про їх виживання та формування стійкості. І це стосується не лише поточних наслідків пандемії та їх конкурентного позиціонування, а й нещодавно розв'язаних кібератак, катастрофічних кліматичних подій, військових сутичок та соціальних хвилювань, які вимагають змін на робочому місці та громаді. Хоча багато компаній впровадили інновації та адаптувалися до швидко мінливих обставин, захопивши в цьому свою частку ринку, не всі зробили це. Також не всі виграють від очікуваного економічного відновлення. Підприємства повинні бути готові до безладної перегонки під час цього нестабільного періоду відновлення. І їм потрібно буде зміцнювати та постійно переглядати свої стратегії зменшення ризиків, щоб покращити свою стійкість до майбутніх потрясінь. Промисловість стикається з порушенням з усіх боків. І лідери повинні уважно стежити за трьома важливими чинниками ризику – політичними, технологічними та соціальними. З політичної сторони бізнес повинен знати про різні траєкторії пакетів стимулів і про те, як вони можуть бути перекошені до певних секторів або видів бізнесу разом із доступністю кредитів. Малий та середній бізнес, який сильно постраждав під час пандемії, також може виявити недобрим цикл відновлення. Багато урядів також дедалі більше переходять до протекціонізму, щоб створити більш самодостатні та самодостатні економіки. Частково у відповідь на COVID-19, під час якого закриття кордонів, блокування та експортні обмеження заглушили розширені ланцюги поставок, компанії повинні стежити за змінами у внутрішній політиці, які зосереджені на національній безпеці та самодостатності. Така політика може перешкодити доступу до іноземних талантів та інвестицій, а також майбутнім можливостям злиття та поглинання. Технологічні чинники також прискорюють і порушують бізнес-ландшафт. Метафора екосистеми була вперше використана Муром для опису конкурентного ринку з точки зору хижаків і здобичі [42]. Ця мова була способом

розуміння сильних і слабких сторін фірм в економічному середовищі. Оскільки є фірми, які купуються іншими, ця термінологія є корисним способом опису процесу. Потрібен був певний час, щоб концепція підприємницьких екосистем набула популярності на ринку через наголос на інших способах опису інноваційної діяльності, що відбувається в певному місці. Концепція підприємницької екосистеми є важливим способом розуміння наслідків коронавірусу в даний час і в майбутньому. Д. Одреч та інші стверджують, що «метафора «екосистема» відображає тенденцію в наукових колах описувати старі явища агломераційних ефектів регіонів (міських, регіональних, національних екосистем) і галузей (сільське господарство, хімічна промисловість, промисловість, медіа, фінанси екосистеми), тобто кластери компаній (бізнес, підприємницькі екосистеми) або діяльності (послуги, інновації, цифрові екосистеми)» [43]. Традиційно існує тенденція зосереджуватися на окремому підприємці чи організації, а не враховувати їх контекстуальне середовище. Ситуація змінилася завдяки підвищенню обізнаності про те, як навколишнє середовище впливає на підприємництво, зокрема внаслідок кризи, такої як коронавірус. Екосистема в широкому сенсі визначається як «цілеспрямована спільна мережа динамічних взаємодіючих систем, які мають постійно мінливий набір залежностей у певному контексті» [44]. Це означає, що для належного функціонування екосистеми потрібні різні об'єкти. Це вимагає взаємодії між суб'єктами, яка заохочує співпрацю та обмін інформацією щодо поточних подій, включаючи критичні інциденти, такі як коронавірус. В середині екосистеми існують різні типи та рівні потоку інформації залежно від підприємницького циклу. Екосистеми мають динамічний характер, оскільки вони змінюються залежно від умов середовища. Це означає, що для справжнього розуміння того, як розвивається підприємницька екосистема, потрібно багато часу та зусиль. Це пов'язано з тим, як взаємодії в екосистемі визначають вплив кризи. Природні екосистеми визначаються як «спільнота живих організмів у поєднанні з неживими компонентами їхнього середовища, де «еко» частина слова передбачається пов'язаною з навколишнім середовищем, а «система» означає функцію як набір пов'язаних частини, які функціонують як єдине ціле» [45]. Це визначення підкреслює взаємодію науки та

бізнесу від коронавірусу. Підприємницькі екосистеми базуються на самоорганізації членів навколо підприємницької діяльності, і під час кризи вони є важливими способами впоратися зі змінами. Це означає, що чим більше членів залучаються до підприємництва, екосистема діє стабільно. Це дозволяє здійснювати більше підприємницьких дій на основі внутрішньої взаємодії між зацікавленими сторонами, які постраждали від коронавірусу. Для того, щоб розвивати підприємницьку екосистему, необхідно впроваджувати стратегії, щоб більше організацій досягали успіху в підприємницькій діяльності. З. Акс та інші визначають підприємницьку екосистему як «динамічну інституційно вбудовану взаємодію між підприємницькими настроями, здібностями та прагненнями окремих осіб, що керує розподілом ресурсів через створення та функціонування нових підприємств» [46]. Це визначення особливо актуальне для того, як боротися з кризою, спричиненою коронавірусом. Основні компоненти підприємницької екосистеми включають культуру спільноти, підтримувальні мережі та інфраструктуру. Таким чином, не існує єдиної формули для підприємницької екосистеми, скоріше вона покладається на сили середовища для свого розвитку. Це означає, що деякі підприємницькі екосистеми будуть більш ефективними у пропонуванні способів боротьби з коронавірусом завдяки розширенню підприємницької діяльності. Таким чином, траєкторія розвитку регіону залежить від існування підприємницьких екосистем, які заохочують створення нових підприємств. Більшість концептуалізацій екосистем базуються на припущенні, що вони містять подібні сутності. Це не завжди так, оскільки підприємці мають різний доступ до ресурсів залежно від соціально-економічних факторів і впливу криз. Це означає, що участь і залучення до екосистеми базуватиметься як на можливості, так і на необхідності. Екосистеми платформ базуються на тому, що компанії створюють набір інструментів, на основі яких можуть працювати інші. Це може включати інтегровані технології, які зменшують потребу в дослідженнях і розробках шляхом обміну знаннями про коронавірус. Інфраструктура відноситься до портфеля суспільних благ, які сприяють підприємству. Інфраструктура включає магістралі, порти та телекомунікації, якими зазвичай керують державні установи. Інші форми інфраструктури включають

навчальні заклади та дослідницькі установи, які фінансуються урядом. В екосистемі ці форми інфраструктури використовуються як форма одночасних дій, які відбуваються на основі змін навколишнього середовища внаслідок коронавірусу. З часом ці дії або вирівнюються, або розходяться залежно від участі членів екосистеми. Екосистемний підхід до підприємництва був прийнятий завдяки тому, як він відображає динамічний характер підприємництва, що розвивається. Існує багато різних сил, які постійно змінюються залежно від умов навколишнього середовища, які впливають на підприємство. Це означає, що більше політиків і бізнес-лідерів намагаються боротися з коронавірусом на основі філософії підприємницької екосистеми. Жвава екосистема є результатом багатьох заходів, які підтримують інновації та створення нових підприємств. Для того, щоб підтримувати високий рівень підприємницької діяльності в регіоні, необхідна низка заходів, які відбуваються на постійній основі і спрямовані на вирішення проблем з коронавірусом. Це включає в себе навчання та обмін інформацією, що сприяє розвитку інноваційної поведінки. Основні атрибути динамічної підприємницької екосистеми включають «глибокі резервуари інвестицій на ранніх стадіях, людський капітал, специфічний для підприємництва, передові дослідницькі установи, провідних користувачів інновацій, щільні соціальні мережі серед підприємців і культурні орієнтації, які підтримують підприємницьку діяльність» [47]. Інвестиції на ранній стадії потрібні регіону, щоб сприяти інноваційним проектам щодо коронавірусу. Це допомагає призначати гроші на справи, які, ймовірно, матимуть позитивний потік і вплив на економіку. Через невизначеність деяких нововведень щодо коронавірусу це допомагає закріпитися на ряді проектів на ранніх стадіях. Це зменшує ризик, пов'язаний лише з одним проектом, завдяки розподілу витрат і часу між кількома проектами. Ця стратегія зменшення ризиків дозволяє інвесторам мати більш різноманітний інвестиційний портфель з точки зору потенційних ліків або вакцин від коронавірусу. Таким чином розподіляючи як фінансові, так і нефінансові прибутки чи збитки. Людський капітал необхідний у підприємницьких починаннях, які вимагають від проактивних осіб проявляти ініціативу в розвитку бізнес-заходів. Тип необхідного людського капіталу відрізняється від наукових знань у випадку

медичних технологій до більш загальних бізнес-знань, пов'язаних зі стартапами. Оскільки людський капітал передбачає певні навички, важливо, щоб регіони заохочували людей із такими навичками проживати там. Це може розвинути потенціал у певних тематичних сферах і сприяти подальшій підприємницькій діяльності. Деякі регіони відомі галузями промисловості, які там розташовані, що створює мотивацію для людей, зацікавлених у цих регіонах, переїхати туди. Інші регіони створюють себе на основі певних навичок людей, які проживають у цьому районі, які підходять для певних професій. Це включає сфери, які мають високий рівень інженерів або науковців. Таким чином, людський капітал, специфічний для підприємництва, необхідно розглядати на основі регіонального та галузевого контексту залежно від тяжкості коронавірусу. Передові дослідницькі установи заохочують підприємництво через проривні інновації. Для того, щоб спричинити суспільні зміни, необхідні серйозні інновації, які змінюють статус-кво. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності шляхом впровадження вдосконалених продуктів, послуг або процесів. Науково-дослідні установи дозволяють науці й освіті трансформувати сучасні способи мислення. Вони також надають людям способи дізнатися про нові практики, які впливають на інші сектори економіки. Це означає, що важливо сприяти об'єднанню знань і практики, яке стало можливим завдяки науково-дослідним установам. Інвестиції, які уряди вкладають у дослідницькі установи, також позитивно впливають на інші сфери суспільства. Це включає нові винаходи, що мають комерційний потенціал. Через посилений акцент на економіці знань важливо, щоб дослідницькі установи мали пріоритет у державних схемах фінансування коронавірусу. Крім того, все більше науково-дослідних установ стають самофінансованими через потребу диверсифікувати джерела доходу. Це дозволяє менше покладатися на державне фінансування та більше акцентувати увагу на ділових партнерствах. Провідні користувачі інновацій — це організації, які одними з перших пробують нові продукти, послуги чи процеси. Ці перші користувачі допомагають перевірити інновацію, надаючи необхідний зворотний зв'язок. Це допомагає заохочувати пов'язані інновації, які дозволяють з'явитися системі платформи. Бути першим у галузі є важливим і дає змогу

організаціям завоювати репутацію інноваційних. Щільні соціальні мережі серед підприємців дозволяють легше поширювати ідеї. Це сприяє отриманню інформації, яка є важливою в економіці знань. Своєчасне отримання доступу до відповідної інформації є корисним з конкурентних причин. Таким чином, підприємці, які постійно беруть участь у мережевій діяльності, можуть сприяти подальшому розвитку підприємництва. Це означає, що важливо проводити заходи, які дозволяють підприємцям взаємодіяти один з одним. Забезпечуючи відповідні соціальні форуми, він може прискорити процес інновацій. Оскільки інновації можуть бути результатом як запланованих, так і незапланованих заходів, це допомагає мати постійну мережеву діяльність. Це сприятиме випадковим подіям серед підприємців. Тим самим прокладаючи шлях для більшої уваги до проактивної діяльності, яка передбачає інновації. Культурні орієнтації стосуються того, як суб'єкти хочуть дізнатися про історичні події чи суспільні умови. Це корисно для сприяння почуттю допитливості серед окремих людей у спільноті. Для того, щоб екосистема працювала належним чином, в екосистемі має бути різноманітний набір об'єктів, які співіснують. Сюди входять різноманітні галузі, які можуть доповнювати один одного, а можуть і не доповнювати один одного. У більшості успішних екосистем, як правило, існує одна домінуюча галузь, яка вплинула на їх розвиток. Зазвичай технологічну галузь називають джерелом підприємництва, але інші галузі, наприклад виробництво, також можуть спонукати до підприємництва, необхідного для боротьби з коронавірусом. З цієї причини в екосистемах також повинні бути галузі на різних стадіях розвитку, щоб створити більш сприятливе для підприємництва середовище. Це включає історично необхідні галузі, такі як банківська справа та фінанси, а також нові джерела фінансування, такі як краудсорсинг. Це дозволить старим підприємствам співіснувати з новими формами бізнесу. Оскільки новим підприємствам може знадобитися деякий час, щоб набрати обертів на ринку, варто бути терплячими щодо їх розвитку щодо коронавірусу. Хоча існує стереотип швидкого запуску підприємницьких підприємств, насправді для їх розвитку може знадобитися час. Це пов'язано з тим, що підприємства мають різні цілі з точки зору стратегії зростання. Хоча більшість підприємців мотивовані

фінансовими причинами, також можуть бути соціальні чи екологічні причини. Коронавірус суттєво вплинув на міжнародний бізнес, особливо з точки зору вільного пересування між країнами, тому використання підприємницького екосистемного підходу є корисним. Регіональні торгові блоки, включаючи Європейський Союз, які базувалися на ідеї вільного пересування між країнами, змінилися через те, що окремі країни закрили свої кордони. Зокрема, такі країни, як Іспанія, заборонили подорожі між сусідніми країнами, водночас зберігаючи членство в Європейському Союзі. Через підвищення рівня інтернаціоналізації через роботу, сім'ю та спосіб життя вплив цих закритих кордонів був значним. Глобальне суспільство звикло до частих міжнародних поїздок і взаємодії, тому закриття кордонів стало несподіванкою. У результаті міжнародним організаціям довелося боротися з пандемією на національному, регіональному та міжнародному рівнях. Оскільки вважалося, що міжнародний бізнес і подорожі триватимуть незалежно від соціальних змін, пандемія здоров'я здивувала багатьох людей. Соціальна взаємодія у фізичному форматі важлива для побудови більш згуртованого міжнародного суспільства. Таким чином, обмеження на подорожі внаслідок вірусу призвели до стратегії деінтернаціоналізації для багатьох країн. На додаток до значного скорочення міжнародних поїздок були пов'язані економічні та політичні наслідки. Уряди звинувачують у тому, як вони впоралися з кризами, що ще більше розпалює міжнародну напруженість. Через інфекційну природу захворювання в багатьох країнах діє заборона на масові зібрання людей. Оскільки глобальне суспільство значною мірою об'єднано в мережі, відбувся додатковий вплив на ділову активність. Спортивна галузь є однією з найбільш постраждалих від обмежень, запроваджених через вірус. Майже всі професійні спортивні змагання, включаючи Олімпійські ігри, були скасовані через вірус. Зусилля зробити подорожі через географічні кордони поставлені під загрозу через вірус. У той час, коли відбулися безпрецедентні міжнародні подорожі, обмеження на поїздки глибоко вплинули на людей. Особливо для іноземних студентів це викликало занепокоєння, оскільки вони зіткнулися з економічними та соціальними труднощами. Для багатьох людей їхнє економічне та соціальне життя зупинилося через обмеження, пов'язані з вірусом. Деякі країни

мають накази залишатися вдома, які суворо обмежують пересування. Крім того, очікуються високі економічні, психологічні та соціальні витрати, пов'язані з обмеженнями фізичного дистанціювання. Щоб пом'якшити вплив вірусу, уряди надали грошові виплати та плани захисту доходів тим, хто її потребує. Однак багато сфер економіки, наприклад неформальний сектор, не мають права на державну підтримку. Це збільшило нерівність у доходах і пов'язані з цим економічні наслідки для певних верств суспільства. Підприємці є агентами змін і є джерелом надії для багатьох. Щоб підштовхнути економічну діяльність, потрібні підприємці, які знаходять рішення ринкових проблем. Існують непрямі наслідки кризи, включаючи затримки експорту та імпорту, що впливає на світову торгівлю. Коронавірус призвів до збільшення стресу та напруги в міжнародному бізнес-середовищі. Стрес виник через зміни, необхідні для збереження конкурентоспроможності, водночас захищаючи індивідуальне здоров'я. Підприємствам довелося змінити свої моделі на онлайн-формат, щоб отримати доступ до клієнтів. Для багатьох підприємств, які базуються на традиційній взаємодії віч-на-віч, це вимагало змін у поточній бізнес-практики. Деякі більш підприємницькі підприємства змогли трансформуватися швидше, ніж інші, в результаті змін навколишнього середовища. Причиною цього є бажання лідерів бізнесу залишатися на ринку, дотримуючись необхідних правил. Це викликало велику напругу серед бізнесу через необхідність швидко змінюватися. Підприємці за визначенням процвітають через невизначеність; однак пандемія COVID-19 спричинила велику кількість невизначеності з різних джерел. Це означає, що все ще існує невизначеність щодо того, чи потрібні майбутні зміни, чи внесені зміни адекватні. У минулому більшість підприємництва базувалася на ринковій невизначеності, але нинішня пандемія включає ринкову, медичну та соціальну невизначеність. Ця комбінація вимагає сильного керівництва щодо змін, необхідних бізнесу. Коронавірус є зоонозним захворюванням, що означає, що він виник у тварин, а потім поширився на людей. Навколо походження хвороби існує високий ступінь невизначеності, що викликає зростання напруги у світі. Відсутність знань про те, як потенційно знайти ліки чи вакцину, призводить до подальшого стресу. Оскільки люди проводять більше часу в Інтернеті, це змінило те, як компанії

продають свої послуги. Соціальні медіа та, зокрема, онлайн-спільноти – це спосіб спілкування компаній зі своїми клієнтами. Зараз у людей є більше часу, щоб витратити на мистецькі чи творчі заходи, тому вони створюють сторінки в соціальних мережах. Велика кількість людей, які раніше обіймали соціально-інтерактивні позиції, такі як бариста, туристичні оператори та музиканти, тепер потребують пошуку іншого соціального виходу. Інтернет-спільноти та форуми процвітають як безпечний спосіб взаємодії з іншими людьми. Крім того, створюються нові типи продукції, такі як маски для обличчя, щоб задовольнити мінливі потреби суспільства. Альтернативна можливість полягає в тому, що загальна підприємницька діяльність у глобальній економіці може не постраждати від коронавірусу. Ймовірно, це неправда через те, як коронавірус глибоко змінив суспільні структури. Незважаючи на те, що природа підприємництва в результаті коронавірусу може зазнати фундаментальних змін, оскільки для задоволення потреб суспільства потрібно більше підприємницького мислення. З цієї причини важливо, щоб підприємці планували свої підприємства з урахуванням безпеки та безпеки. Це дозволить започаткувати низку підприємств, спрямованих на вирішення занепокоєння споживачів щодо кризи в галузі охорони здоров'я. Частково ця зміна вимагає запитати, чи насправді підприємництво відрізняється від докоронавірусних форм чи є однаковим. Це дозволить краще зрозуміти, як пандемії впливають на підприємництво та здатність підприємців справлятися з різними тисками. На відміну від інших криз, криза, викликана коронавірусом, призвела до того, що підприємці змогли швидко реагувати на численні потреби. Таким чином, важливим питанням для підприємців є те, чи занепокоєння споживачів щодо пандемії призведе до більшого підприємництва, заснованого на безпеці та безпеці, що створить потребу в подальшій інноваційній діяльності. Пандемія прискорила непередбачувану технологічну революцію як для великого, так і для малого бізнесу. Швидка цифровізація за одну ніч змінила соціальні та робочі взаємодії. Електронна комерція, віртуальні конференції, ігри та потокове передавання зазнали безпрецедентного зростання. Протягом останніх років ми спостерігали зростання кібератак на державні установи та компанії по всьому світу – багато хто використав

кризу COVID-19, щоб проникнути в мережі. Цей монументальний зсув може створити потенційні катастрофічні ризики на більш довгому горизонті. Поспіх до автоматизації у відповідь на потребу в ефективності та скороченні робочої сили на місці може піддати підприємства непередбаченим фінансовим та етичним ризикам – особливо, коли більше соціально активних споживачів і робочої сили стурбовані втратою робочих місць і бажають використовувати свої таланти деінде. Суспільні чинники також створюють реальний тиск на промисловість. Підприємства стикаються з посиленням соціальним контролем своєї практики, особливо стосовно екологічних, соціальних та управлінських аспектів ефективності бізнесу та зміни клімату. Екологічні ризики домінують у квадранті високої ймовірності та високого впливу ландшафту ризиків. Більш ніж будь-коли споживачі, працівники та інвестори очікують, що фірми відображатимуть їхні цінності. Це стало очевидним у міру довгострокового впливу пандемії на здоров'я, соціального та економічного впливу, а також у відповіді на глобальні рухи за соціальну справедливість, такі як Black Lives Matter (BLM). Наприклад, минулого літа в розпал протестів BLM тисячі компаній припинили рекламу в соціальних мережах. Ризики доходів і репутації, а також довгострокові ризики цінності виникають через різноманітність працівників, безпеку роботи та справедливу оплату; аутсорсинг, концертна робота та контракти; і кліматичні дії. Пандемія змінила потреби та вимоги працівників та робочих місць – чи то в офісах компанії чи вдома, на виробничих підприємствах, у магазинах, лікарнях, центрах розподілу чи на транспорті. Більший досвід віддаленої роботи та гнучкий графік роботи змінюють очікування щодо того, як, коли і де працюватимуть співробітники. Це складно, як фірми підтримують корпоративну культуру, креативність, самобутність і мотивацію своїх співробітників. Це також має великі наслідки для здоров'я та благополуччя працівників та суспільства в цілому. Фірми можуть страждати від втрат продуктивності, і їм потрібно більш ретельно вирішувати проблеми безпеки співробітників. На більш широкому суспільному рівні триваюча глобальна криза психічного здоров'я, що посилюється пандемією та пов'язаними з нею карантинами, спричинила вражаючі наслідки. Втрата шкільної освіти, змінені умови роботи, втрата роботи, ізоляція та економічний спад піддали

ризик розвитку депресії, тривожності, посттравматичного стресового стресу та втрати продуктивності всі віки. Усі організації можуть багато чому навчитися з минулого року. Однак замість того, щоб готуватися до останньої кризи, вони повинні прагнути висвітлити уроки, які можна передати, які можна застосувати до низки складних загроз, що виникають. Коли приватний і державний сектори об'єдналися під час кризи, ми спостерігали: швидку і безпрецедентну розробку та поширення кількох вакцин, перепрофілювання ланцюгів поставок і виробничих процесів для розробки критичного медичного обладнання, можливість переходу на віддалені та нові способи роботи навіть у найбільш жорстко регламентованих галузях. Цю здатність діяти з єдиною метою необхідно інституціалізувати – прагнення до національної та глобальної стійкості є більшим, ніж будь-яка організація та будь-який ризик. Необхідно розширити співпрацю між суспільством – державним і приватним секторами та громадами. Вона включатиме розробку програм стимулювання, які стимулюють зусилля щодо сталого відновлення, які включають зелену інфраструктуру та проекти з екологічно чистої енергії. Це вимагатиме партнерства між державним і приватним секторами для підвищення кваліфікації працівників для вибухової цифрової економіки. І це має спричинити необхідність створення нових механізмів страхування від пандемії та ризиків, які могли б допомогти стабілізувати компанії під час тривалих кризових подій.

Поштовхи від пандемії COVID-19 продовжують потрясати світову економіку. Точні моделі витрат і передові цифрові операції допомагають організаціям реагувати на зростання витрат і забезпечувати їх інструментами та можливостями, необхідними для процвітання, коли ціни падають. COVID-19 виявив слабкі сторони глобалізованої виробничої системи, і для того, щоб реагувати, нам потрібно фундаментально переосмислити ланцюги поставок. У середньостроковій перспективі наші цілі повинні полягати в тому, щоб зробити їх більш регіональними, змінити ланцюжок поставок як ключову рушійну силу бізнесу та повернути людські активи як найважливіший фактор для успіху гнучкої компанії.

Висновки до розділу 3

Визначення конкурентних переваг вимагає оцінки сильних і слабких сторін компанії, порівняння її з конкурентами, прогнозування ймовірних змін серед споживачів та впливу науково-технічного прогресу. З ціллю вирішити зазначені питання, керівництво компаній використовує методи стратегічного планування. Стратегічне планування - компетенція менеджменту, що керує роботою дочірніх компаній. Міжнародні компанії мають можливість використовувати наступні джерела отримання конкурентних переваг: підвищення ефективності за рахунок глобалізації (компанії можуть скористатися економією розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей, що забезпечить низький рівень витрат виробництва і збуту продукції або можливість підвищення якості обслуговування споживачів); багатонаціональну гнучкість (існує безліч розбіжностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу, постійно змінюються зазначені попередньо умови, а саме: приймаються нові закони, обираються нові уряди, нові конкуренти виходять на ринок). Міжнародний стратегічний менеджмент включає в себе 2 етапи: формування стратегії та її реалізацію. Найпоширеніша стратегічна помилка - спроба використати всі типові стратегії одночасно. Це призводить до посередніх наслідків та до стратегічної обмеженості. Основні ризики, які можуть виникнути, що пов'язані із зовнішнім джерелом забезпечення: митні витрати; подовженість ліній забезпечення; складність оцінки якості роботи іноземних постачальників; політичні та соціальні проблеми; складність експедиторського супроводження матеріалів; систему міжнародних розрахунків; брак і рекламації на поставлену сировину і матеріали. Розглянемо проблеми, які виникають у ході управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній: використання застарілих технологій; недостатній або некомпетентний аналіз конкурентного середовища ринку; ігнорування підтримки динаміки довгострокового попиту; постійне оновлення програми вдосконалення управління компанією. На сучасному етапі світового розвитку головною ознакою є інноваційність, здатність системи до безперервного розвитку, оновлення та змін

діяльності на основі засвоєння нововведень. Вплив інноваційності на формування конкурентоспроможності системи здійснюється наступним чином: нові технології, нові засоби виробництва товарів, робіт, послуг, організація науково-дослідницьких розробок; нові види товарів і послуг, що користуються попитом на ринках, нові сервісні послуги; нова техніка, обладнання, апаратура, інструментальна база, які спрямовані на реалізацію та засвоєння інновацій; нова організація та управління виробництвом – нова організація праці та її безпека, удосконалення екологічних чинників, нові форми аналізу результатів інноваційної діяльності; нова організація та управління персоналом – нові корпоративні цінності та культура, ефективний мотиваційний механізм, здатність засвоювати впроваджені інновації. Використання власних кращих сторін надає компанії наступні переваги: більше оцінювати перспективи ринкового успіху, володіти інформацією про діяльність конкурентів; легше визначати пріоритети; швидко реагувати на дії конкурентів; розробляти стратегію максимальної нейтралізації сильних сторін конкурентів; підвищувати ефективність компанії в цілому; забезпечувати інформацією про конкурентів співробітників і таким чином мотивувати їх діяльність; вдосконалювати систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу; розширювати позиції компанії ринку. При виході на ринок компанія обирає тип конкурентної боротьби. Відомі 4 основних типи стратегії конкурентної боротьби: віолентна стратегія, патієнтна стратегія, комутантна стратегія та експлерентна стратегія. Сьогодні все ще актуальним питанням залишається виживання міжнародних компаній в умовах постковідного періоду. Компаніям довелося боротися з подвійною економічною та медичною кризами, які спричинили нові протоколи залучення співробітників і клієнтів, віддалену роботу в безпрецедентних масштабах, реорганізацію ланцюгів поставок і численні банкрутства, консолідації та творчі партнерства. Підприємства повинні бути готові до безладної перегонки під час цього нестабільного періоду відновлення. І їм потрібно буде зміцнювати та постійно переглядати свої стратегії зменшення ризиків, щоб покращити свою стійкість до майбутніх потрясінь.

ВИСНОВКИ

Поняття “конкурентоспроможність” вивчали багато науковців, як В. В. Шарко, П. Р. Пуцентейло, В. В. Антощенкова, В. І. Охота, І. С. Ладунка, М. І. Братанов, А. С. Шірінян, Л. В. Шірінян, В. В. Смолін, Н. М. Богацька, С. Г. Христич, В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк, В. М. Білявський, М. М. Шепута. Ми вважаємо, інтегральна характеристика конкурентоспроможності не може бути групуванням обмеженої чисельності кількісних показників, оскільки це якісна категорія. Виходячи з цього, можна дати таке визначення конкурентоспроможності – це здатність компанії функціонувати на зовнішньому ринку, досягати високих результатів та лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища. Існує низка підходів оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії, серед них такі: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод McKinsey; модель Shell/DPM; модель Хофера-Шендела; метод GAP-аналізу; метод LOTS; метод PIMS; SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання або метод Дельфі; PEST-аналіз; метод картування стратегічних груп. До факторів, які суттєво впливають на конкурентоспроможність міжнародної компанії, відносимо: внутрішні, зовнішні; наукові, техніко-технологічні, управлінські, економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні, політичні; загальні, специфічні, індивідуальні; постійні, тимчасові; стимулюючі, дестимулюючі; природні (первинні, як природні ресурси, географічне положення), похідні (вторинні, як техніка, технологія, економічне середовище); неконтрольовані державою, контрольовані державою, неконтрольовані організацією, контрольовані організацією. Відомо, що цикл управління конкурентоспроможністю компанії включає в себе наступні кроки: визначення мети; планування; організацію; мотивацію; контроль. До принципів управління конкурентоспроможністю відносять наступні: єдності теорії та практики управління; системності; наукової обґрунтованості; ранжування об’єктів за їх важливістю; багатоваріантність; зіставлення управлінських рішень за аналізом їх варіантів; збереження та розвиток конкурентних переваг компанії; ринкову орієнтацію; цільову спрямованість; комплексність; гнучкість; етапність. Процес управління

конкурентоспроможністю включає ряд наступних дій: моніторинг конкурентного середовища; оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностику конкурентоспроможності компанії та її основних конкурентів; конкурентне позиціонування компанії (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю компанії; реалізацію конкурентної стратегії компанії. Розрізняють наступні підходи до управління конкурентоспроможністю компанії: системний, синергетичний, цільовий, процесний, ситуаційний та рефлексивний. Інша класифікація підходів до управління конкурентоспроможністю компаній включає: логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, стандартизаційний, ситуаційний, процесний, оптимізаційний, поведінковий, інтеграційний. Основними етапами процесу управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії можуть бути такі: реалізація функцій планування конкурентоспроможності та управління виробництвом товарів; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту, який забезпечуватиме виконання виробничо-господарських операцій, виробництво продукції, надання послуг, досягнення фінансових результатів; забезпечення управлінського впливу на засадах менеджерів. Сукупність конкурентних переваг міжнародної компанії враховують наступні складові: управлінську, ресурсну, техніко-технологічну, кадрову, інформаційну, інноваційно-інвестиційну. Для аналізу ефективності міжнародної компанії, вважаємо доцільним застосовувати наступні показники для розрахунку: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, коефіцієнт поточних зобов'язань, коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів, коефіцієнт довгострокових зобов'язань. У другому розділі в якості об'єктів дослідження нами обрані такі міжнародні компанії, як: PricewaterhouseCoopers, BMW та Lufthansa. PricewaterhouseCoopers (PwC) – найбільша компанія з надання

професійних послуг, яка працює у 152 країнах світу. Також це найбільша міжнародна бухгалтерська компанія. PwC надає професійні послуги більш ніж 400 компаніям із списку Fortune Global 500. Штаб-квартира компанії знаходиться в Лондоні, вона має значну присутність у США, Австралії, Європі, Азії та Африці. BMW починала з авіаційних двигунів під час Першої світової війни, але була змушена закрити бізнес після Версальського договору про перемир'я. Згодом це змусило компанію зосередитися лише на легкових автомобілях. У BMW Group працюють понад 118 тис. співробітників по всьому світу, загальний дохід становить 111 мільярдів євро, при цьому прибуток становить приблизно 12 мільярдів євро. Lufthansa є найбільшою внутрішньою німецькою авіакомпанією. Вона працює у 300 напрямках по всьому світу. Головними глобальними конкурентами авіакомпанії Lufthansa є British Airways, American Airways, Air France та інші. Lufthansa розпочала свою діяльність у 1955 році. Її флот становить приблизно 713 літаків. Її штаб-квартира розташована в Кельні, Німеччина. Продуктову стратегію та асортимент у маркетинговій стратегії Lufthansa можна пояснити таким чином: авіакомпанія Lufthansa є одним із провідних авіаперевізників у світі та пропонує своїм клієнтам як внутрішні, так і міжнародні рейси різноманітними авіакомпаніями. За результатами SWOT та PEST аналізу всі компанії є високо конкурентними, лідерами на галузевому ринку з високою прибутковістю. Проведений SWOT та PEST аналіз свідчить, що сильними сторонами PwC є наявність багатьох підрозділів, крім фінансових послуг, як обслуговування споживчих і промислових товарів, обслуговування приватних компаній, широке географічне охоплення, найкраща робоча сила та велика база лояльних клієнтів. Сильними сторонами BMW є постійні інновації продуктів і технологічні досягнення, чудовий стиль та елегантний інтер'єр, хороша рекламна кампанія, лідер на ринку, диверсифікація бізнесу, спонсорство глобальних подій. Сильні сторони Lufthansa: швейцарські та австрійські авіалінії, високий рівень якості надання послуг, салони люкс та економ-класу, покриття в Європі. Для PwC важливо зрозуміти економічні фактори, як валюта, процентна ставка, умови на ринку праці, інфляція, рівень заощаджень. На ефективність PwC значно впливають: маркетинг у

соціальних мережах, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, введення інновацій, мотивація та навчання персоналу. На BMW впливають політика, правила та політична корупція. BMW Group слід налаштувати продукти та маркетинг відповідно до людей, які є її споживачами. Перевагою компанії є інновації, мобільність та адаптація від найновіших частин до додаткових опцій. На авіабізнес сильно впливають політичні фактори, оскільки Lufthansa працює в багатьох країнах. Навіть зміна конкретних політичних обставин в одній з основних країн може мати глобальний вплив на авіакомпанію. Lufthansa постійно зосереджується на вдосконаленні технологій, адже більш екологічні літаки вкрай потрібні. Коефіцієнт автономії PwC нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії достатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Коефіцієнт автономії BMW нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії недостатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Коефіцієнт автономії Lufthansa нижче нормативного значення, що свідчить про незначну залежність компанії від зовнішніх позик. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що організація значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, у компанії недостатньо забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Визначення конкурентних переваг вимагає оцінки сильних і слабких сторін компанії, порівняння її з конкурентами, прогнозування ймовірних змін серед споживачів та впливу науково-технічного прогресу. З ціллю вирішити зазначені питання, керівництво компаній використовує методи стратегічного планування. Стратегічне планування - компетенція менеджменту, що керує роботою дочірніх компаній. Міжнародні компанії мають

можливість використовувати наступні джерела отримання конкурентних переваг: підвищення ефективності за рахунок глобалізації (компанії можуть скористатися економією розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей, що забезпечить низький рівень витрат виробництва і збуту продукції або можливість підвищення якості обслуговування споживачів); багатонаціональну гнучкість (існує безліч розбіжностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу, постійно змінюються зазначені попередньо умови, а саме: приймаються нові закони, обираються нові уряди, нові конкуренти виходять на ринок). Міжнародний стратегічний менеджмент включає в себе 2 етапи: формування стратегії та її реалізацію. Найпоширеніша стратегічна помилка - спроба використати всі типові стратегії одночасно. Це призводить до посередніх наслідків та до стратегічної обмеженості. Основні ризики, які можуть виникнути, що пов'язані із зовнішнім джерелом забезпечення: митні витрати; подовженість ліній забезпечення; складність оцінки якості роботи іноземних постачальників; політичні та соціальні проблеми; складність експедиторського супроводження матеріалів; систему міжнародних розрахунків; брак і реєстрації на поставлену сировину і матеріали. Розглянемо проблеми, які виникають у ході управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній: використання застарілих технологій; недостатній або некомпетентний аналіз конкурентного середовища ринку; ігнорування підтримки динаміки довгострокового попиту; постійне оновлення програми вдосконалення управління компанією. На сучасному етапі світового розвитку головною ознакою є інноваційність, здатність системи до безперервного розвитку, оновлення та змін діяльності на основі засвоєння нововведень. Вплив інноваційності на формування конкурентоспроможності системи здійснюється наступним чином: нові технології, нові засоби виробництва товарів, робіт, послуг, організація науково-дослідницьких розробок; нові види товарів і послуг, що користуються попитом на ринках, нові сервісні послуги; нова техніка, обладнання, апаратура, інструментальна база, які спрямовані на реалізацію та засвоєння інновацій; нова організація та управління виробництвом – нова організація праці та її безпека, удосконалення екологічних чинників, нові форми

аналізу результатів інноваційної діяльності; нова організація та управління персоналом – нові корпоративні цінності та культура, ефективний мотиваційний механізм, здатність засвоювати впроваджені інновації. Використання власних кращих сторін надає компанії наступні переваги: більше оцінювати перспективи ринкового успіху, володіти інформацією про діяльність конкурентів; легше визначати пріоритети; швидко реагувати на дії конкурентів; розробляти стратегію максимальної нейтралізації сильних сторін конкурентів; підвищувати ефективність компанії в цілому; забезпечувати інформацією про конкурентів співробітників і таким чином мотивувати їх діяльність; вдосконалювати систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу; розширювати позиції компанії ринку. При виході на ринок компанія обирає тип конкурентної боротьби. Відомі 4 основних типи стратегії конкурентної боротьби: віолентна стратегія, патієтна стратегія, комутантна стратегія та експлерентна стратегія. Сьогодні все ще актуальним питанням залишається виживання міжнародних компаній в умовах постковідного періоду. Компаніям довелося боротися з подвійною економічною та медичною кризами, які спричинили нові протоколи залучення співробітників і клієнтів, віддалену роботу в безпрецедентних масштабах, реорганізацію ланцюгів поставок і численні банкрутства, консолідації та творчі партнерства. Підприємства повинні бути готові до безладної перегонки під час цього нестабільного періоду відновлення. І їм потрібно буде зміцнювати та постійно переглядати свої стратегії зменшення ризиків, щоб покращити свою стійкість до майбутніх потрясінь. Поштовхи від пандемії COVID-19 продовжують потрясати світову економіку. Точні моделі витрат і передові цифрові операції допомагають організаціям реагувати на зростання витрат і забезпечувати їх інструментами та можливостями, необхідними для процвітання, коли ціни падають. У середньостроковій перспективі наші цілі повинні полягати в тому, щоб зробити їх більш регіональними, змінити ланцюжок поставок як ключову рушійну силу бізнесу та повернути людські активи як найважливіший фактор для успіху гнучкої компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шарко В. В. Конкуренстоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення // *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. №10. С. 237-243.
2. Пуцентейло П. Р. Конкуренстоспроможність підприємства: методологія аналізу дефіції // *Інноваційна економіка*. 2015. №4 (59). С. 80-86.
3. Антощенкова В. В. Конкуренстоспроможність, як основа ефективної національної економіки // *Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка*. С. 84-95. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vkhdtusg_2019_200_11.pdf (дата звернення: 04.03.2022).
4. Охота, В. І. Конкуренстоспроможність України на світовій економічній арені [Текст] / Віталій Іванович Охота // *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 1. – С. 84-90. – ISSN 1993-0259.*
5. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств // *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 189-194.
6. Шірінян А. С., Шірінян Л. В. Конкуренстоспроможність банківських послуг України: фактор суперництва, тенденції та результати // *Економіка України. Фінанси, податки, кредит*. 2019. №6 (691). С. 18-38.
7. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. С. 229-238.
8. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // *Молодий вчений*. 2019. №11 (75). С. 455-458.

9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №6 (18). С. 116-121.
10. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості // *Інноваційна економіка*. 2017. №72. С. 129-134.
11. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. Baker Tilly Ukraine. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48631>
12. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. Baker Tilly Ukraine. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>
13. Модель Shell/DPM. URL: https://pidru4niki.com/16011013/marketing/model_shelldpm
14. Модель Хофера-Шендела. URL: https://pidru4niki.com/16011013/marketing/model_shelldpm
15. Крайнюченко О. Ф., Петрович М. В.. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №42. С. 61-65.
16. Метод аналізу профілю об'єкту. URL: <https://studfile.net/preview/4532245/page:6/>
17. Метод PIMS. URL: <https://library.if.ua/book/44/3024.html>
18. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
19. Метод Дельфі як метод кількісної оцінки думки експертів. Його переваги і недоліки. URL: <http://studies.in.ua/ru/sociologiya-shpargalki/3314-metod-delf-yak-metod-klksnoyi-ocnki-dumki-ekspertv-yogo-perevagi-nedolki.html>
20. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. URL: <https://buklib.net/books/36596/>
21. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства // *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

22. Борис К. І. Моніторинг конкурентного середовища. Тернопільський національний економічний університет // *Магістерська дипломна робота*. 2017. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16810/1/Борис%20Маг.pdf>

23. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства // *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

24. Шегда А. В. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємством // *Конкурентоспроможність національної економіки*. URL: http://megalib.com.ua/content/9481_Shegda_AB_Osnovni_pidhodi_do_upravlinnya_konkurentospromojnistu_pidpriemstva.html

25. Маркіна І. А., Сьомич М. І., Ковалевська Н. В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства // *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 4 (68). С. 129-138.

26. Назарчук Н. В., Малик І. П. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства // *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30 (1). С. 112-115.

27. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. №1 (44). С. 219-225.

28. Присяжнюк Д. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис. Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018. <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/32586/1/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%8F%D0%B6%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%94.%20%D0%9E..pdf>

29. About PwC. PwC official web-site. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about.html>

30. About BMW Group. BMW Group official web-site. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company.html>

31. Company. Lufthansa Group. URL: <https://www.lufthansagroup.com/en/company.html>
32. PwC. The New Equation: Building trust and delivering sustained outcomes. Illustrative Annual Report 2021. URL: <https://www.pwc.com/sg/en/illustrative-annual-report/assets/iar-2021.pdf>
33. BMW Group Report 2021. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/report/2021/downloads/index.html?pdf-viewer=report>
34. Lufthansa Group. Financial Statements 2021. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/financial-statements/LH-FS-2021-e.pdf>
35. Я. П. Пухальська. Глобальний бізнес-менеджмент. Тема 5. Стратегічне планування у міжнародних компаніях. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=127074>
36. Модель п'яти сил конкуренції Портера. URL: https://vuzlit.com/1168209/model_pyati_konkurenciyi_portera
37. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. URL: <https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox/FMfcgzGqQJldZvpzQDlmdKgxwtbbMKdC?projector=1&messagePartId=0.1>
38. Янковский Н. А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. — Донецк: ДонНУ, 2004. — С. 302–307.
39. Легка промисловість, 1999. — № 1–2. — С. 66.
40. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України, 2000. — № 6. — С. 19.
41. Бочко В. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-06.html>
42. Moore, J. Predators and prey - A new ecology of competition // *Harvard Business Review*. 1993. №71(3), 75–86.

43. Audretsch, D. , Cunningham, J. , Kuratko, D. , Lehmann, E. , & Menter, M. Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological and societal impacts // *The Journal of Technology Transfer*. 2019. № 44. P. 313–325.
44. Sussan, F. , & Acs, Z. The digital entrepreneurial ecosystem // *Small Business Economics*. 2017. №49. P. 55–73.
45. Smith, T. , & Smith, R. (2015). *Elements of ecology*. Essex, England: Pearson Publishers.
46. Acs, Z. , Szerb, L. , & Autio, E. (2014). *Global entrepreneurship index*. Springer, Heidelberg: The GEDI Institute, Amazon.
47. Roundy, P. T. (2019). Regional differences in impact investment: A theory of impact investing ecosystems // *Social Responsibility Journal*. 2019. №16(4). P. 467–485.
48. The forecast of economic and social development of Ukraine for 2020-2022 years. Ministry of economy of Ukraine official web-site. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&isSpecial=True&id=66348f49-6082-4de2-8c9a-dfdcc0dcc0ae&title=TheForecastOfEconomicAndSocialDevelopmentOfUkraineFor2020-2022>