

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. П. Степанов
«____» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Конкурентні стратегії поведінки фірми у міжнародному бізнесі в сучасних трансформаційних умовах»

Виконавець: Мельник Юлія Юріївна, група МБ-403

(підпис виконавця)

Керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри
міжнародних економічних відносин і бізнесу ФМВ
НАУ
Степанов Олександр Петрович

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Набок Інна Іванівна

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Степанов О.П.
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Мельник Юлії Юріївни

1. Тема роботи «Конкурентні стратегії поведінки фірми у міжнародному бізнесі в сучасних трансформаційних умовах» затверджена наказом ректора від «05» квітня 2021 р. №557/ст.
2. Термін виконання роботи: з 03 травня 2021 року по 20 червня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, а також національних та міжнародних аналітичних агентств щодо діяльності фірм міжнародного бізнесу, та матеріали української фірми ТОВ «ТОКО ГРУП».
4. Зміст пояснювальної записки: сутність та види конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі: теоретико-методологічний аспект, світовий досвід реалізації конкурентних стратегій фірм міжнародного бізнесу в сучасних умовах, особливості конкурентних стратегій поведінки українських фірм в сучасному міжнародному бізнесі.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 10 таблиць, 4 рисунків та 2 додатки.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	29.03.2021	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.04.2021	Виконано
3.	Розкрити сутність та види конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі: теоретико-методологічний аспект	03.05.2021 – 10.05.2021	Виконано
4.	Оцінити світовий досвід реалізації конкурентних стратегій фірм міжнародного бізнесу в сучасних умовах	11.05.2021 – 17.05.2021	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати особливості конкурентних стратегій поведінки українських фірм в сучасному міжнародному бізнесі	18.05.2021 – 24.05.2021	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	25.05.2021 – 27.05.2021	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	28.05.2021	Виконано
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	07.06.2021	Виконано
9.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	04.06.2021	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	07.06.2021	Виконано

8. Дата видачі завдання: « 20 » квітня 2021р.

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис керівника)

Степанов О.П.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис випускника)

Мельник Ю.Ю.

(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Конкурентні стратегії поведінки фірми у міжнародному бізнесі в сучасних трансформаційних умовах»: 96 сторінок, 10 таблиць, 4 рисунків, 75 літературних джерел, 2 додатки.

Перелік ключових слів (словосполучень): КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, СТРАТЕГІЇ КОНЦЕНТРОВАНОВОГО, ІНТЕГРОВАНОГО І ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ЗРОСТАННЯ, МІЖНАРОДНЕ ЛІЦЕНЗУВАННЯ.

Об'єкт дослідження: процес реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження: механізми реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі.

Мета кваліфікаційної роботи: теоретико-методологічне та практичне обґрунтування механізмів реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі

Методи дослідження: загальнонаукові методи дослідження: історичного і логічного аналізу; спеціальні методи: теоретичного дослідження порівняльного аналізу,

Отримані результати та їх новизна: зроблено висновки про модифікацію факторів конкурентного розвитку на сучасному етапі трансформації міжнародних компаній.

Значущість виконаної роботи та висновки: запропоноване обґрунтування вибору та реалізації конкретного виду конкурентної стратегії в міжнародній діяльності українських фірм.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати для застосування при розробці конкурентних стратегій поведінки українських фірм в міжнародному бізнесі.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
СУТНІСТЬ ТА ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ.....	9
1.1. Визначення сутності поняття конкурентних стратегій поведінки фірм.	9
1.2. Групи конкурентних стратегій в міжнародному бізнесі.....	15
1.3. Переваги та недоліки, умови застосування окремих видів конкурентних стратегій поведінки фірми в сучасних трансформаційних умовах міжнародного бізнесу.....	26
РОЗДІЛ 2	
СВІТОВИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ФІРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	39
2.1. Основні форми поведінки фірм у міжнародному бізнесі у сучасній практиці реалізації конкурентних стратегій.....	39
2.2. Проблеми та перспективи реалізації конкурентних стратегій у діяльності міжнародних компаній в сучасних умовах.....	48
2.3. Тенденції розвитку новітніх форм інструментарію конкурентних стратегій фірм в сучасному міжнародному бізнесі.....	65
РОЗДІЛ 3	
ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ В СУЧАСНОМУ МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ... ..	78
3.1. Специфіка реалізації конкурентних стратегій поведінки українських фірм в сучасному міжнародному бізнесі.....	78
3.2. Обґрунтування та реалізація визначеної конкурентної стратегії української фірми в міжнародному бізнесі: сучасні проблеми та перспективи.	83
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний міжнародний конкурентний бізнес. Негативними сторонами конкуренції є відсутність економічної стабільності підприємств та перенасиченість ринків товарами і послугами, що негативно впливає на економічні показники бізнесу та призводить до банкрутств багатьох великих компаній та маленьких стартапів.

Сучасні тенденції розвитку міжнародних ринків товарів, послуг, праці, капіталів і технологій, процеси міжнародного поділу праці та сучасні бізнес-технології дозволяють кожному конкурентоспроможному підприємству знайти своє місце в світовому процесі відтворення доданої вартості. Але для цього необхідні певні умови.

Одне з головних – розуміння і вміння реалізовувати практику міжнародного корпоративного управління в сфері побудови конкурентних стратегій, якої дотримуються провідні міжнародні корпорації. Для компаній України це важливий напрямок забезпечення їх міжнародної конкурентоспроможності.

Ще одна умова – розуміння національним бізнесом необхідності використання системи менеджменту, який був би комплементарним до управлінській практиці провідних міжнародних компаній.

Теорія і практика реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми провідних компаній світу динамічно видозмінюється і трансформується. Тому для кожної компанії, яка прагне бути конкурентоспроможною на світовій арені, необхідно ретельно вивчати міжнародний досвід, імплементуючи його в практику свого розвитку, адаптуючи до існуючих соціально-економічних умов.

Саме це визначає актуальність дослідження особливостей конкурентної поведінки фірми в міжнародному бізнесі в контексті глобального співробітництва практично всіх країн, в тому числі і України.

Щодо розробки проблем міжнародного корпоративного управління та міжнародного менеджменту слід зазначити дослідження Р. Гестеланда [12, с.276],

Р. Годжетса [64, с.828], Дж. Гулліт, Р. Д. Льюїса, Н. Дж. Холдена [47, с.364] , Г.Хофстеде [48] та ін. Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли М. Портер [41, с.234;42, с.454], І. Ансофф [3, с.519], А.П. Градов., В.Л. Дикань, І.Б. Іванов, І.Н. Герчикова, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, А.Т. Смолін, І.В.Балабанова, О.Є Шишкова та інші.

В той же час окремі аспекти зазначених напрямів дослідження, зокрема реалізація сучасних конкурентних стратегій поведінки саме в міжнародному бізнесі, з нашої точки зору вимагають додаткового опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне та практичне обґрунтування механізмів реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі.

Для досягнення вищевказаної мети були поставлені **наступні завдання**:

- визначити сутність поняття конкурентних стратегій поведінки фірм;
- дослідити групи конкурентних стратегій в міжнародному бізнесі;
- описати переваги та недоліки, умови застосування окремих видів конкурентних стратегій поведінки фірми в сучасних трансформаційних умовах міжнародного бізнесу;
- узагальнити основні форми поведінки фірм у міжнародному бізнесі у сучасній практиці реалізації конкурентних стратегій;
- встановити проблеми та перспективи реалізації конкурентних стратегій у діяльності міжнародних компаній в сучасних умовах;
- проаналізувати тенденції розвитку новітніх форм інструментарію конкурентних стратегій фірм в сучасному міжнародному бізнесі;
- дослідити специфіку реалізації конкурентних стратегій поведінки українських фірм в сучасному міжнародному бізнесі;
- надати обґрунтування та напрями реалізації визначеної конкурентної стратегії української фірми в міжнародному бізнесі: сучасні проблеми та перспективи.

Об'єкт дослідження – процес реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – механізми реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі.

Методологія дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи дослідження: історичного і логічного аналізу, синтезу і абстракції.

В ході вивчення процесу створення і аналізу реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі були використані такі спеціальні методи дослідження:

- методи теоретичного дослідження – для опису та формалізації економічної сутності поняття та видової конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі;

- метод порівняльного аналізу – для виявлення основних особливостей в процесі реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі;

- метод сценаріїв – для оцінки найбільш ймовірного ходу розвитку подій і можливих наслідків прийнятих рішень;

- графічний і табличний методи – для огляду аналітичних даних.

Теоретичну основу роботи склали економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених. При написанні роботи використовувались матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, а також національних та міжнародних аналітичних агентств щодо діяльності фірм міжнародного бізнесу, таких як: Domino's Pizza, Sony Corporation, Ford Mustang і Mazda RX, Ford Motor Company та Mazda Motor Corporation, Siemens, IBM, Apple ; British Telecom, General Electric, Glaxo Smith Kline, Cisco Systems, Nestle, Pfizer, Hewlett-Packard, Apple, Nokia, Dell, Intel, Cisco Systems, Lenovo, Microsoft, Samsung, General Electric, Boeing та ТОВ «ТОКО ГРУП».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 10 таблиць, 4 рисунків та 2 додатки. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 75 найменувань на семи сторінках.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

1.1. Визначення сутності поняття конкурентних стратегій поведінки фірм

Отримання прибутку це головна мета комерційних підприємств [50, с.699]. Щоб досягти стабільного прибутку керівництву підприємства потрібно постійно займатись розвитком компанії та пошуком нових ринкових можливостей, які забезпечать збереження конкурентної переваги на майбутнє, необхідно постійно проводити моніторинг дій конкурентів, відслідковувати зміну смаків споживачів, проводити маркетингові активності для постійних клієнтів та залучати нових. Щоб тримати у фокусі всі ці необхідні напрямки розвитку компаніям потрібна стратегія, в тому числі конкурента, бо саме вона визначає напрям розвитку компанії.

В загальному розумінні стратегія підприємства – комплексний план управління компанією [40, С.88-94].

Основне завдання конкурентної стратегії полягає в визначенні шляху розвитку компанії по досягненню довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання, стійке функціонування та розвиток. Узагальнено етимологію поняття «конкурентна стратегія» (див.Рис.1.1).

Якісно розроблена стратегія необхідна для компаній будь-якого рівня, так як допомагає оцінити потенціал бізнесу і вивести його на новий рівень [5, С.201-208].

Як правило, у багатьох компаній є ряд фінансових цілей. Наприклад, комерційна компанія «Х» планує збільшити обсяг продажів на 50%, відкрити 3 нових магазини в регіонах і збільшити рентабельність з 7 до 10%. Це короткострокові фінансові цілі. А ось, наприклад, довгострокова стратегія компанії «Domino's Pizza»: «Швидка доставка гарячої піци не більше ніж через 30 хвилин

після прийняття замовлення. Розумні ціни, прийнятний прибуток» [56]. У чому різниця?

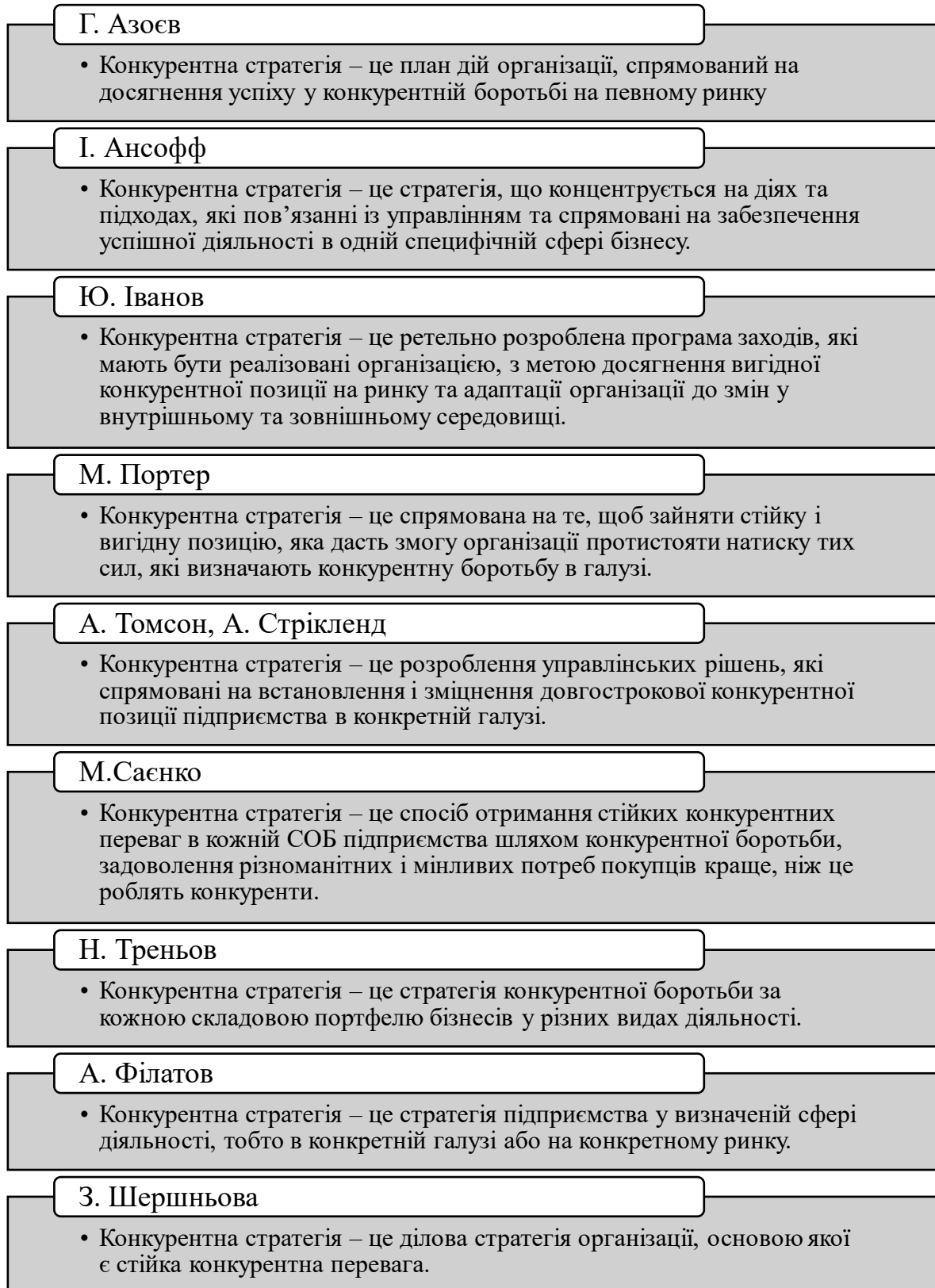


Рис. 1.1. Етимологія поняття «конкурентна стратегія»

Примітка. Побудовано автором на основі [17; 27; 40; 41; 44; 50]

Різниця в тому, що реалізація стратегії забезпечило компанію «Domino's Pizza» сталим розвитком, покращила імідж компанії та створила відомий міжнародний бренд піцерій, що більш значимо для компанії в перспективі, ніж тільки досягнення короткострокових фінансових цілей. Чи досягла своїх цілей компанія «Х»? Можливо, а можливо вона вже збанкрутувала.

Історія зародження стратегічного управління як інструменту розвитку організації почала зароджуватися ще в 50-ті роки минулого століття. За такий тривалий час було проаналізовано ефективність багатьох стратегій, так у своїй книзі «Школа стратегій» Г. Мінцберг описав практичні технології стратегії [27, с.390].

Поняття «стратегія» багатогранне, тому що існують різні стратегії, такі як: стратегія розвитку компанії, стратегія позиціонування, маркетингова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія, логістична стратегія та навіть стратегія управління персоналом, та інші. І саме ця велика кількість можливих стратегій заплутує власників компаній і призводить до помилок в ході розробки або на стадії реалізації стратегії. Тому лише мала частка компаній може з впевненістю сказати, що стратегія дійсно працює і приносить бажані результати.

Розробка конкурентної стратегії з використанням традиційного підходу стратегічного менеджменту використовується в світі вже більше 20 років. Родоначальниками стратегічного управління вважаються І. Ансофф, Мессон, Мінцберг [23, с.240]. Великий внесок у розвиток стратегічного менеджменту зробив М. Портер, який ввів конкурентний аналіз 5 сил [44, С.249-254], а також багато консалтингових компаній, які розробили велику кількість практичних інструментів для стратегічного аналізу і розробки конкурентної стратегії підприємства.

У сучасному світі існує понад 200 країн, розташованих на різних континентах. Кожна, з яких має свою особливу ментальність, унікальні національні традиції, а також свої особливості ведення бізнесу. Для компанії, яка планує освоювати закордонні ринки важливо враховувати той факт, що держави мають далеко не рівноцінний потенціал прибутку. Компанії необхідно зробити ретельний аналіз можливих потенційних країн, на яких є ймовірність здійснити закордонну експансію, і в кінцевому рахунку переваги повинна бути віддана тій країні, де

існує реальна перспектива довгострокового отримання прибутку. На потенційну привабливість міжнародних ринків особливо сильно впливають політичні і економічні чинники. Також пріоритетне значення має співвідношення вигід, витрат і ризиків, з якими безпосередньо може зіткнутися компанія, що починає свій бізнес в даній конкретній країні [21, с.368].

Говорячи про довгострокові економічні вигоди нової країни як потенційного ринку, при розробці конкурентної стратегії важливо враховувати такі параметри як розмір ринку, його демографічний значення, а саме наскільки перспективним є розвиток внутрішнього попиту на національному ринку, поточний добробут споживачів на потенційному новому ринку, а також прогнозування довгострокового добробуту в майбутньому, що безпосередньо залежить від нинішніх темпів зростання місцевої економіки – тобто все, що безпосередньо пов'язано з купівельною спроможністю на конкретному ринку. Вкрай важливо враховувати такі нюанси, що не дивлячись на те, що такі ринки як індійський, китайський, індонезійський, з точки зору розміру ринку і чисельності споживачів є дуже великими, при їх аналізі особливо важливо звернути увагу на показники рівня життя і темпів економічного зростання місцевих економік.

Одним з ключових чинників, є та цінність, яку інтернаціоналізована фірма здатна створити на зарубіжних ринках. Така цінність безпосередньо залежить від того, наскільки товарну пропозицію компанії відповідає і може бути адаптоване під потреби ринку, на яку здійснюється зарубіжна експансія, а також наскільки нове товарна пропозиція відповідає характеру локальної конкуренції.

При розробці стратегії розвитку компанії застосовується певний порядок (див. Рис. 1.2), який передбачає виконання всього спектру робіт, від аналізу поточної ситуації на підприємстві до впровадження стратегії. Точне дотримання встановленої послідовності дозволяє точно і ефективно досягати поставлених цілей.

Етапи розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства [16, С.107-116]:

1. Формулювання місії та цілей підприємства
2. Аудит внутрішнього середовища підприємства

3. Дослідження зовнішнього середовища підприємства
4. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства (SWOT- аналіз)
5. Визначення стратегічних напрямків розвитку компанії
6. Складання довгострокового плану функціонування компанії
7. Розробку бізнес-процесів та показників КРІ результативності та ефективності.

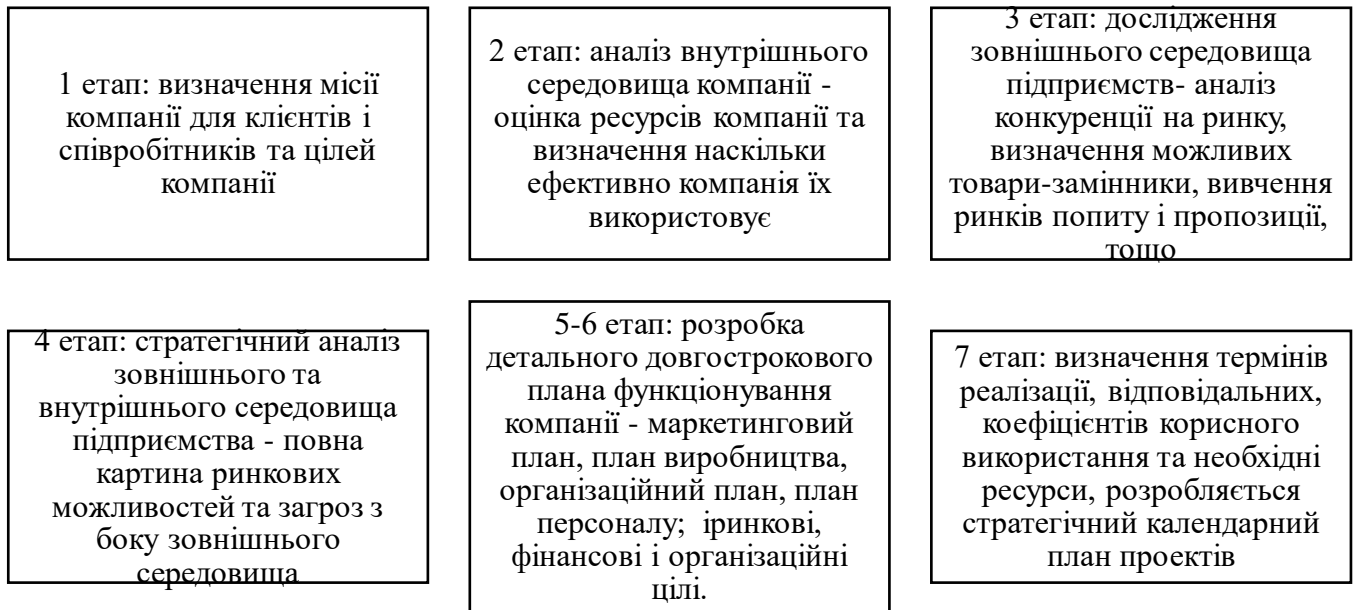


Рис. 1.2. Етапи розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [13; 17; 23; 40; 41; 50]

На першому етапі необхідно сформулювати місію компанії для клієнтів і співробітників та визначитись з цілями компанії. Місія компанії формує цінності і принципи бізнесу, відображає позиціонування компанії та визначає ту роль, яку компанія хоче грати в суспільстві.

На другому етапі необхідно проаналізувати внутрішнє середовище компанії. Необхідно оцінити ресурси компанії та визначити наскільки ефективно компанія їх використовує, тому що саме внутрішні ресурси компанії визначають потенціал фірми. Ресурси компанії це всі матеріальні та нематеріальні активи. Дуже важливо

проаналізувати портфель продукції компанії, виявити найбільш прибуткові категорії продукції та розробити унікальну торгову пропозицію для цих продуктів.

На третьому етапі необхідно провести дослідження зовнішнього середовища підприємства: провести аналіз конкуренції на ринку, визначити прямих і непрямих конкурентів підприємства та продукта, визначити можливі товари-замінники, вивчити ринки попиту і пропозиції, оцінити маркетингову політику конкурентів та виявити поточні потреби споживачів.

В результаті стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство отримує повну картину ринкових можливостей, існуючих і потенційних загроз з боку зовнішнього середовища, існуючих і нових конкурентів, постачальників, товарів-замінників, змін потреб і поведінки споживачів, а також зважену оцінку сильних і слабких сторін організації з урахуванням майбутніх можливостей і загроз.

Після проведення SWOT-аналізу керівництву підприємства набагато простіше бачити всі необхідні стратегічні напрямки розвитку компанії та ймовірні ризики при їх реалізації.

На шостому етапі, коли стратегічні напрямки розвитку визначені, розробляється детальний довгостроковий план функціонування компанії, якій містить маркетинговий план, план виробництва, організаційний план, план персоналу також довгострокові і короткострокові ринкові, фінансові і організаційні цілі.

Для нових стратегічних проектів визначаються терміни реалізації, відповідальні, коефіцієнти корисного використання та необхідні ресурси, розробляється стратегічний календарний план проектів [24, С.87-95].

Отже, в процесі розробки стратегії виникає уявлення про те, як можна домогтися стійкої конкурентної переваги. Завдання стратегічного планування - дати менеджерам нове бачення реальності, наявних небезпек і можливостей, виробити нове розуміння істотних чинників конкуренції.

Важливо постійно відслідковувати дотримання обраної стратегії, удосконалювати її шляхом впровадження дисциплінарних правил для працівників.

1.2. Групи конкурентних стратегій в міжнародному бізнесі

Міжнародний бізнес в даний час знаходяться в процесі адаптації до так званої нової рівноваги і шукає нові форми і методи отримання конкурентних переваг. Відзначимо той факт, що цілепокладання по отриманню конкурентних переваг, розглянуте Портером і Крамером, залишається колишнім і будується на трьох найважливіших принципах:

- 1) Повторне тестування товарів та ринків для задоволення незадоволених потреб споживачів;
- 2) Концентрація уваги на ефективності ланцюжка створення вартості з метою усунення неефективних елементів ланцюжка і зниження ризиків;
- 3) Концентрація уваги на розвитку взаємовигідних відносин в ланцюжку створення вартості.

В процесі роботи підприємствам, особливо тим, які працюють на міжнародних ринках, доводиться реалізовувати різні проекти і поставлені цілі. Для кожного результату необхідно застосовувати свої методи. Не існує єдиної стратегії для всіх, тому що стратегія розробляється для кожної компанії індивідуально, враховуючи розмір підприємства, його стратегічні цілі, фінансових можливості тощо.

Базові поняття конкурентної стратегії виникає з розуміння загальних стратегій розвитку підприємства.

Усі існуючі стратегії розвитку можна умовно поділити на три типи:

1. Стратегія концентрованого зростання
2. Стратегія інтегрованого зростання
3. Стратегія диверсифікованого зростання [11, с.312]

Стратегія концентрованого зростання доцільна коли підприємство не до кінця використовує можливості своїх товарів і ринку.

Ця стратегія зростання включає:

1. Стратегію посилення позицій на ринку
2. Стратегію розвитку ринку
3. Стратегію розвитку продукту

Стратегія посилення позицій на ринку полягає у збільшенні частки ринку збуту існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою більш ефективного маркетингу, залученні покупців від конкурентів та збільшенні представленості товару в торгових точках. Для реалізації цього типу стратегії необхідно сфокусуватись на маркетингу та просування товару на ринку [5, С.201-208].

Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту. Це може бути як розширення в межах регіонів країни, так і вихід на ринки ЄС та інші.

Стратегія розвитку продукту вирішує задачу росту компанії за рахунок виробництва нового або інноваційного продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає розширення своєї діяльності шляхом додавання нових бізнес-структур.

Цю стратегію треба використовувати лише тоді, коли підприємство має високу фінансову стійкість та міцні позиції на ринку. Інтеграція відбувається за рахунок злиття або придбання інших підприємств. Наприклад, дистриб'ютор фармацевтичного ринку може відкрити новий бізнес-проект виробництво ліків.

Характеристика основних типів стратегії інтегрованого зростання (див. Рис.1.3).

Стратегія диверсифікованого зростання застосовується в тих випадках коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі, тобто ринок в стані насичення товарами або життєва стадія товару – вмирання [5, С.201-208].

Це цілеспрямований одночасний розвиток нових продуктів, виробництв, каналів збуту з метою зниження ризиків і підвищення ефективності компанії. У більшості випадків при виборі цього напрямку розвитку підприємства концентруються на автоматизації процесів, вдосконалення управління і розвитку кадрового потенціалу.

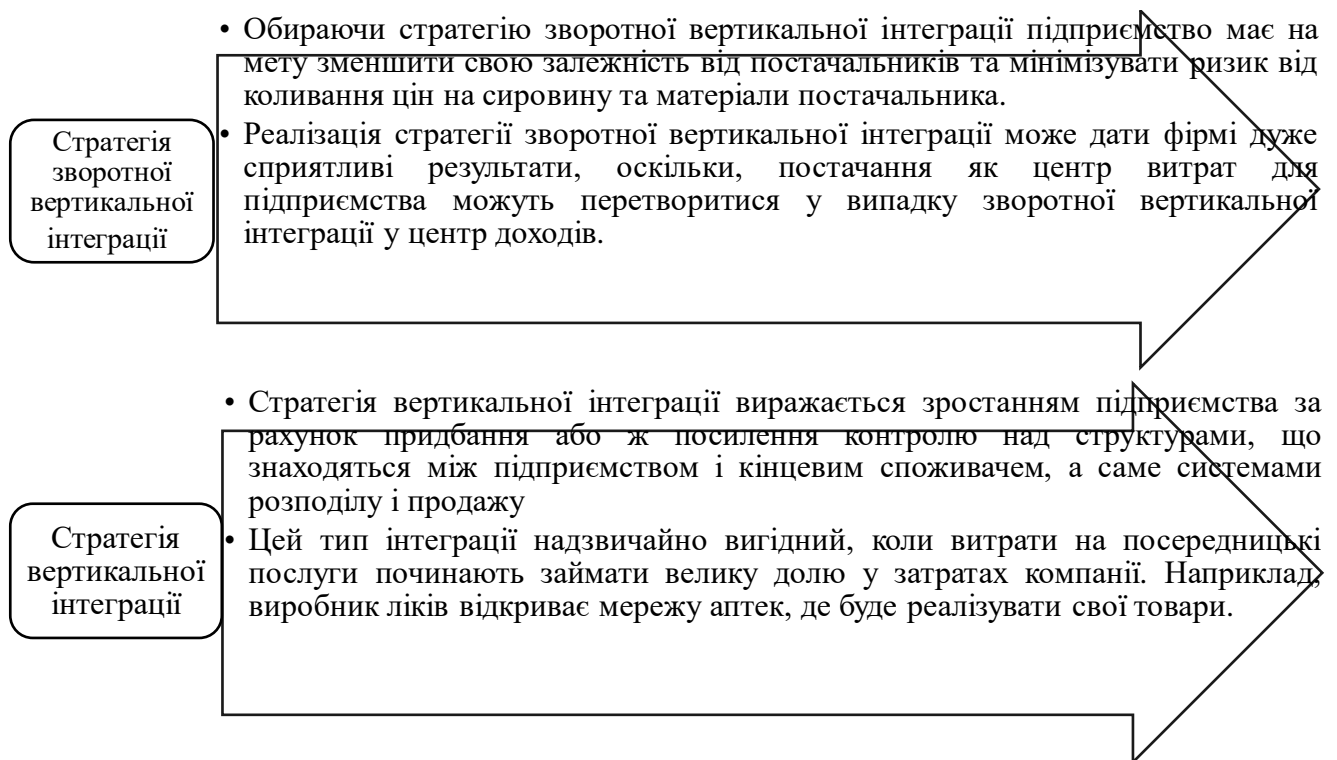


Рис. 1.3. Стратегії інтегрованого зростання

Примітка. Побудовано автором на основі [5; 6; 7]

Стратегія диверсифікованого зростання складається з стратегій:

- стратегія центрованої диверсифікації
- стратегія горизонтальної диверсифікації
- стратегія конгломератової диверсифікованості

Стратегія центрованої диверсифікованості базується на пошуку додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. Важливим моментом є збереження існуючого виробництва, нове будується на основі потреб освоєного ринку з використанням перевірених технологій і сильних сторін компанії.

Стратегія горизонтальної диверсифікації – розробка нових технологій для випуску нового продукту. Це виробництво технологічно незалежних один від одного продуктів (старого і нового).

За цієї стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області постачань. Тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, і за своїми якостями він має бути

супутнім уже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту.

Стратегія конгломератної диверсифікованості передбачає виробництво нових технологічних продуктів, які не пов'язані з випуском продуктів. Реалізація здійснюється на нових ринках. Це найскладніша стратегія з представлених, так як для успішного застосування необхідно прораховувати безліч чинників [7, С.56-62].

Всі вищеописані типи стратегій спрощують процес розробки стратегії будь-якому підприємством. У реальній практиці підприємства можуть одночасно реалізовувати кілька стратегій. Поєднання декількох варіантів називається комбінованою стратегією. Вона застосовується в багатьох компаніях, особливо, в багатогалузевих і тих, що працюють в міжнародному бізнесі.

Вихід на міжнародні ринки означає здійснення діяльності за межами своєї країни. Кожна фірма, яка планує виходити на міжнародні ринки в першу чергу повинна вирішити для себе три ключові питання: на які зарубіжні ринки компанія збирається виходити, яким чином вона збирається це робити, тут потрібно зупинитися на виборі конкурентної стратегії інтернаціоналізації бізнесу, а також прийняти рішення в якому обсязі фірма планує зарубіжну експансію [8, С.156-160].

Успіх компанії на зарубіжному ринку залежить від того, наскільки ємко вона буде здатна потрапити в мейнстрім місцевого ринку, чи буде вона здатна запропонувати такий товар, який крім того, що буде задовольняти ринкові потреби споживачів, так само буде або абсолютно новим, або тим товаром, який не присутній широко на ринку. Ключовий висновок полягає в тому, що чим вище цінність товару на зарубіжному ринку, тим реальніше поступово встановлювати більш високу ціну, а також прискорити обсяги продажів. Провівши такий аналіз, компанія, яка збирається освоювати міжнародні ринки, може ранжувати країни за ступенем їх інвестиційної привабливості, а також оцінити довгостроковий потенціал прибутковості, який можливо отримати в новій країні як потенційний ринок для ведення міжнародного бізнесу.

Після того, як компанія вирішує для себе на які ринки їй найбільш сприятливо і оптимально проникати, необхідно визначити час виходу на закордонні ринки. Раннє проникнення характеризується тим, що фірма з'являється на новому ринку раніше своїх конкурентів, і якщо вона здатна запропонувати таку товарну пропозицію, яке здатне задовольнити місцеві потреби покупців, а також відповідати локальної конкуренції, то їй, безумовно, чекає успіх.

Пізніше проникнення характеризується тим, що в той момент, коли фірма збирається здійснити експансію на новий закордонний ринок, на ньому вже закріпилися її закордонні конкуренти.

Найважливішим стратегічно важливим завданням з точки зору конкуренції є правильний вибір способу проникнення на глобальні зарубіжні ринки, тобто форми реалізації бізнесу. Основними способами виходу на міжнародні ринки є експорт, здача готових проектів під ключ, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств з фірмою з іншої країни або ж створення в цій країні свого власного дочірнього підприємства. Кожна зі стратегій експансії на міжнародні ринки, безумовно, має свої переваги і недоліки, фірмі дуже важливо враховувати їх в цілях успішної довгострокової діяльності в нових інвестиційно привабливих країнах.

Кожен ринок індивідуальний. Жодна форма і відповідно конкурента стратегія міжнародного бізнесу не є універсальною. Прямий експорт може бути найбільш відповідною стратегією на одному ринку, тоді як на іншому, може знадобитися створити спільне підприємство, а на третьому найменш ризикованим буде ліцензування виробництва. Згадаємо найбільш усталені, так звані класичні форми стратегій в міжнародному бізнесі.

Найбільш поширеним і простим способом проникнення на зарубіжні ринки є експорт. Багато фірм, коли тільки починають свою глобальну експансію, закріплюють свою присутність в інших країнах як експортери, а вже пізніше, здійснивши достатню проникнення на зарубіжні ринки переключаються на інші стратегії інтернаціоналізації, що дозволяє їм ще більше зміцнити свої позиції.

Ключовою перевагою експорту є можливість уникнути великих обсягів витрат на створення в новій країні виробничих потужностей. За рахунок експорту фірма

може отримати економію від місцевих вигід, а також від ефектів кривої досвіду. Також важливе значення має такий аспект-виробляючи товар централізовано і експортуючи його на інші національні ринки, фірма може досягти значної економії від масштабу за рахунок своїх глобальних обсягів продажів.

Однак, існує і ряд недоліків даної конкурентної стратегії виходу на глобальні ринки. Так, може скластися така ситуація, що фірмі буде не вигідно експортувати свою продукцію на зарубіжні ринки з огляду на те, що в інших країнах є можливість зробити товар з істотно меншими витратами. Таке відбувається, коли фірма має можливість отримати економію від місцевих вигід за рахунок переведення свого виробництва за кордон.

З цього випливає, що зокрема тим фірмам, які націлені на досягнення глобальної або транснаціональної стратегії, сприятливіші за все здійснювати своє виробництво в тих країнах, де поєднання чинників і умов виробництва оптимально з точки зору створення цінності, а далі вже експортувати товарну пропозицію в рамках глобальної експансії.

На сьогоднішній день, в сучасних умовах високо конкурентного ринку, дійсно, більшість компаній переводять своє виробництво в країни, що розвиваються, де поєднання чинників виробництва дає можливість виводити на ринок товар з меншими витратами, а згодом вже експортувати вироблену продукцію на глобальні ринки інших країн світу.

Ще одним із суттєвих недоліків експорту є той факт, що найчастіше дуже високі витрати на транспортування можуть зробити цей спосіб виходу на закордонні ринки економічно не вигідним. Варіант вирішення такої ситуації є виробництво продукції в стратегічно важливих регіонах. Тобто фірма виробляє свою продукцію таким чином, що їй вдається обслуговувати кілька країн одночасно. Це особливо характерно для таких галузей як нафтогазова, хімічна, в яких колосальні витрати йдуть на транспортування виробленої продукції.

Істотним мінусом експорту є і те, що часом високі митні збори можуть призвести до надмірного його подорожчання. Ще одним недоліком є ситуація, коли фірма передає повноваження по виконанню функцій маркетингу, збуту й

обслуговування споживачів місцевим компаніям. Така стратегія особливо часто застосовується серед виробничих фірм, які тільки починають освоювати закордонні ринки. Щоб уникнути такого роду проблем, фірма найчастіше створює власні філії в країнах, з якими вона безпосередньо працює. Так з'являється можливість здійснювати контроль над маркетингом і збутом своєї продукції на зарубіжних ринках, і при цьому фірма виграє від виробництва товару в одному чи кількох вибраних нею підприємствах.

Однак, все ж таки, експорт є однією з найрозвиненіших і популярний форм міжнародної торгівлі. Даний спосіб можна розділити на два: прямий експорт та непрямий.

Використовуючи прямий експорт, підприємство самостійно вивозить і реалізує свої товари за кордон. Цей спосіб хоч і досить ризикований і витратний, однак, такі переваги, як прямий контакт із споживачем і адаптація товару до їхніх потреб можуть забезпечити компанії гучну репутацію, а для довгострокової зовнішньоекономічної діяльності це необхідно. Реалізація прямого експорту може проходити як через закордонний відділ продажів фірми, так і через створення дочірнього підприємства за кордоном чи найму торговий представників і дистриб'юторів.

Непрямий експорт передбачає реалізацію товарів за допомогою посередників. Оскільки посередники добре орієнтуються на іноземному ринку і часто мають свою інфраструктуру, цей вид експорту дешевше прямого, проте відсутність зворотного зв'язку з покупцями і утруднений контроль над товарами можуть негативно позначитися на сприйнятті, продажу та використанні товарів.

Зворотною операцією щодо експорту є імпорт. У міжнародних економічних відносинах ці операції глибоко пов'язані і найчастіше взаємозалежні, тобто формою здійснення міжнародного бізнесу є узагальнена категорія – експортно-імпорتنих операцій. Тобто, з точки зору їх порівняння, усі переваги експорту – для імпорту стають недоліками і навпаки. Приклад щодо здійснення експортно-імпоротної форми ведення міжнародного бізнесу буде наведений у п.3.2.

Спільні підприємства – це особлива форма партнерства, яка передбачає створення третьої незалежної керованої компанії. Дві компанії погоджуються працювати разом на певному ринку, будь то географічному або товарному, і створити третю компанію для цього. Ризики і прибуток зазвичай розподіляються порівну. Кращим прикладом спільного підприємства є стільниковий телефон Sony / Ericsson.

Іноземне виробництво так само є одним з найбільш витратних способів освоєння іноземних ринків. У діловому спілкуванні цей спосіб називають терміном «greenfield strateg». Організація інвестує в заводи, машини і робочу силу на зарубіжному ринку, це явище відоме як прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Це може бути новобудова, або компанія може придбати в іншого підприємства відповідний їй завод.

Ключовою перевагою є те, що бізнес стає локалізованим – компанія виробляє для клієнтів на тому ринку, на якому вона торгує.

Партнерство – не самий популярний спосіб міжнародної торгівлі, проте в деяких країнах світу – неминучий. Наприклад, в Азії, важко, а іноді і неможливо, представити свій товар кінцевим споживачам без компанії-партнера на даному ринку. Партнерство може набувати різних форм від простого угоди про спільне маркетингу до складного стратегічного альянсу для виробництва.

Партнерство є особливо корисною стратегією на тих ринках, де культура, як ділова, так і соціальна, істотно відрізняється від рідної. Оскільки місцеві партнери приносять знання місцевого ринку, контакти і, можливо, клієнтів.

На деяких ринках покупка існуючої місцевої компанії може бути найбільш відповідною стратегією входу. Це може бути пов'язано з тим, що компанія має значну частку на ринку, є прямим конкурентом або через урядових постанов, це єдиний варіант для виходу вашої фірми на ринок. Це, безумовно, самий дорогий спосіб міжнародної торгівлі, і вимагає величезних ресурсів, як фінансових, так і тимчасових і трудових. З іншого боку ця стратегія виходу моментально забезпечить фірмі статус місцевої компанії, переваги знань про місцевий ринок, що склалася з

клієнтської бази, і, можливо навіть підтримку держави. Наведемо найбільш вдалі приклади спільних підприємств, в тому числі і з українського досвіду.

Sony-Ericsson є спільним підприємством на базі японської компанії Sony Corporation з випуску електроніки і шведської телекомунікаційної компанії Ericsson. Мета: випуск стільникових телефонів. Причина створення: об'єднання здібностей Sony у виробництві побутової техніки з лідерськими позиціями Ericsson внаслідок класної технології у сфері зв'язку.

Спільний проект – Ford і Mazda автомобілебудівна галузь. Проект – виробництво автомобілів марок Ford Mustang і Mazda RX.

Novartis і Procter Gamble – фармацевтична галузь. Мета: зменшити витрати на дослідження та маркетинг. Результат: випуск таблеток Enablex і 25% міжнародного ринку.

Ліцензування – це відносно складна схема, коли фірма передає права на використання продукту або послуги іншій фірмі. Це особливо корисна стратегія, якщо покупець ліцензії має відносно велику частку на ринку, на який хоче вийти організація. Найбільш поширений з варіантів ліцензування – франчайзинг. Франчайзинг добре працює для фірм, які мають повторювану бізнес-модель (наприклад, продовольчі магазини), які легко переносяться на інші ринки.

Одним з найбільш ефективних варіантів подолання проблеми контролю над якістю є створення на території привабливої країни для глобальної експансії дочірньої фірми. Дочірня фірма може бути як спільним підприємством, створеним разом з закордонною фірмою в рамках успішної взаємовигідної співпраці або ж може перебувати в повному розпорядженні компанії – франчайзера. У дочірньої фірми, створеної на території певної країни з'являється право здійснювати видачу франшиз в певному регіоні.

Створення дочірнього підприємства є вагомим плюсом для компаній, що працюють в різних регіонах по всьому світу. Так з'являється можливість посилення контролю над тим, як надаються послуги і це, безперечно, дозволяє зберегти ім'я бренду як еталон високих стандартів якості. Більш того, дочірня фірма завжди або повністю, або частково належить франчайзеру, таким чином компанія завжди має

можливість призначити свого дочірнє підприємство навчених менеджерів, тим самим істотно полегшити належний моніторинг фірми, що працює за франшизою. Таке організаційне пристрій, безперечно, має успіх до надання належного рівня сервісу, що надається в усіх регіонах світу.

Одним з найбільш широко поширених способів глобальної експансії на закордонні ринки є створення власних дочірніх підприємств. У власних дочірніх фірмах компанія має в своєму розпорядженні в одноосібному користуванні весь стовідсотковий пакет акцій. Якщо фірма вибирає такий варіант інтернаціоналізації міжнародного бізнесу, то їй належить вибрати між двома варіантами. Компанія або створює з нуля своє власне підприємство, або у неї є можливість придбати вже існуючу місцеву фірму, яку вона надалі буде використовувати для розвитку свого бізнесу на новому товарному ринку.

У дочірніх фірм, що знаходяться у власності, є кілька вагомих переваг. Якщо конкурентна перевага фірми, що освоює зарубіжні ринки, ґрунтується на унікальній технології, то найбільш ефективною стратегією міжнародної експансії, безперечно, є використання власної дочірньої фірми. Так як саме ця конкурентна стратегія виходу на закордонні ринки максимально зберігає контроль над використанням конкретної технології.

Одним з важливих аспектів є те, що дочірня фірма дає можливість компанії жорстко контролювати діяльність в інших країнах. Така перевага є особливо важливим тоді, коли такий вид контролю необхідний для реалізації глобальної стратегічної координації. А саме використання прибутків отриманих на території однієї країни для протидії атакам конкурентів на інших цільових ринках.

Багато компаній метою яких є реалізація глобальної і транснаціональної стратегії також створюють свої дочірні фірми для того щоб отримати максимальну економію від місцевих вигід і ефектів досвіду. Якщо пріоритетним завданням компанії є зниження витрат, то фірмі розсудливо вибудувати свій ланцюжок створення цінності так, щоб додаткова цінність, що отримується на кожному наступному етапі максимізувалась. В кінцевому підсумку весь процес роботи глобальної системи компанії повинен бути збудований таким чином, що кожна

зарубіжна дочірня фірма повинна бути задіяна на виробництві лише певної частини товарної лінійки, або ж якихось окремих компонентів кінцевого продукту, а далі вже обмінюватися виробленими деталями та товарами з іншими дочірніми фірмами.

Створення такої масштабної виробничої системи, безумовно, має на увазі високий ступінь контролю за діями кожного дочірнього підприємства. Весь ланцюжок операцій повинен бути максимально чітко налагоджено, кожна дочірня фірма повинна бути підготовлена до того, що їй буде необхідно приймати централізовані рішення з усіх питань, стосовно виробництва на конкретних підприємствах. Важливо визначити в яких обсягах буде вироблятися продукція, за якими цінами вона буде реалізовуватися, а також має бути вирішено питання як вироблений товар або компонент буде переданий іншій дочірній фірмі на наступному етапі виробничого ланцюжка.

В таких умовах створення власного дочірнього підприємства є стратегічно найбільш оптимальним способом експансії на глобальний ринок з огляду на те, що якщо компанія працює за ліцензією, або ж створює спільне підприємство з іноземними партнерами, друга сторона навряд чи погодиться на такий високий контроль з боку своїх партнерів.

Таким чином, міжнародному бізнесу доводиться використовувати різні конкурентні стратегії для різних ринків, так як деякі країни можуть обмежувати рівень імпорту, інші мати велику конкуренцію, треті високі економічні бар'єри і т. д. Крім того, деякі методи входу на ринок сумнівні на практиці, наприклад, відсутність відповідних дистриб'юторів чи агентів для продажу та обслуговування продукту. Кожен ринок і кожна компанія індивідуальні. І відповідний спосіб міжнародної торгівлі у кожної буде свій.

Досвід інших підприємств, безумовно, може бути корисний, проте сліпе слідування йому однозначно не увінчається успіхом. Менеджеру необхідно оцінити сили своєї компанії на обраному їм закордонному ринку. Якщо компанія розглядає можливість виходу на новий міжнародний ринок, то вибір способу входу на цей ринок та подальшої реалізації там діяльності має вирішальне стратегічне значення, так як це вплине на весь подальший процес існування фірми. Тому вибору

конкретної форми конкурентної стратегії фірми, що працює в міжнародному бізнесі, потрібно приділити велику увагу.

1.3. Переваги та недоліки, умови застосування окремих видів конкурентних стратегій поведінки фірми в сучасних трансформаційних умовах міжнародного бізнесу

Компанія «Strategy» провела опитування 700 керівників в найбільших світових компаніях на предмет їх вміння розробляти стратегію компанії та реалізувати її на практиці [54], та виявила, що тільки 8% керівників компаній мають високу ефективність щодо уміння розробляти та реалізовувати стратегію. До переліку ефективних компаній потрапили, наприклад, Amazon, Apple, CEMEX, Danaher, Haier.

Як виявилось Топ-керівники цих компаній сфокусовані на:

1. Прагненні до ідентичності компанії та бренду

Успішні компанії не гасають між різними ринками, вишукуючи одномоментні можливості. Компанії та їх керівники мають чітке уявлення про те, що вони роблять найкраще. Вони розробляють тверду ціннісну пропозицію і створюють собі такі стійкі конкурентні переваги, які діятимуть протягом тривалого часу. Наприклад, шведська компанія ІКЕА виробник меблів завжди залишається вірною своїй ідентичності. Місія ІКЕА: «Змінити на краще повсякденне життя багатьох людей» [60, С.139-164]. І компанія постійно вивчає побут і повсякденне домашнє життя людей. А потім створює товари, які є доступними і одночасно привабливими для населення.

2. Створенні власних індивідуальних можливостей, продуктів та бізнес-моделей, які вирізняють їх від інших компаній

На відміну від більшості компаній, де керівники вважають, що для розвитку і успіху необхідно перейняти кращі практики своєї галузі і надалі регулярно проводити бенчмаркінг, в компаніях, які виявилися успішними і в стратегії, і

в реалізації, застосовується інший підхід. А саме – перенесення стратегії в буденність. Наприклад, іспанський ритейлер одягу Inditex, відомий своїм брендом одягу Zara, перевернув індустрію моди з ніг на голову. Постійно вдосконалюючись у сфері швидкого модного дизайну, компанія змогла до мінімуму скоротити період від створення до запуску в серійне виробництво. Zara виробляє більше 11 000 різних найменувань на рік, при цьому їй знадобиться всього 4-5 тижнів, щоб вивести в продаж товар зі стадії дизайну [60, С.139-164]. При цьому компанія – це вертикально інтегрована мережа роздрібної торгівлі, тобто власне займається не тільки дизайном, виробництвом, а й торгівлею. 50% продукції виробляється в Іспанії, 26% – в інших частинах Європи і 24% – в Азії та інших країнах. У той час, як конкуренти виносять виробництво в країни Азії, Zara виробляє свої наймодніші моделі на власних фабриках у тих регіонах Іспанії і Португалії, де праця найманих робітників дешевша, ніж у всій Західній Європі. Така модель дозволяє Zara щорічно постачати десятки тисяч нових дизайнів одягу на рік у більш ніж 1900 магазинів у всьому світі.

3. В кризу максимально не скорочують заплановані витрати

Зазвичай компанії під час періодів кризи намагаються скоротити витрати в усіх напрямках, економлячи на всьому, але не компанії-лідери. Вони скорочують витрати дуже локально, щоб стати сильнішими. Вони стратегічно розподіляють свої ресурси, подвоюючи ті деякі можливості, які є найбільш важливими, і скорочуючи все інше.

4. Не реагують на зовнішні зміни настільки швидко, наскільки це можливо.

Натомість компанії-лідери формують своє майбутнє, створюючи зміни, які вони хочуть бачити. Наприклад, генеральний директор Starbucks прагнув створити для людей «третє місце», крім дому і роботи. Зараз компанія налічує 22 000 магазинів і продовжує розвивати свою концепцію й домінувати в створюваному нею просторі «кава і суспільство» [63, с.816].

З огляду на результати вищенаведеного опитування, зосередимо своє подальше дослідження на перевагах та недоліках, умовах застосування окремих видів конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі, зокрема на

так званих «новітніх формах», бо з прикладами «класичних» конкурентних стратегій ми вже ознайомилися в п.1.2.

До новітніх форм реалізації конкурентних стратегій міжнародного бізнесу відносяться міжнародне ліцензування, франчайзинг, інжиніринг, аутсорсинг, субконтрактинг та офшорінг. Розглянемо деякі з них докладніше.

Однією з основних форм міжнародного бізнесу є ліцензування. Ліцензійна угода – це угода, за допомогою якої фірма, що продає ліцензію – ліцензіар надає права на нематеріальні активи іншому підприємству – ліцензіату на якийсь певний період і з можливістю отримання від ліцензіата ліцензійного платежу – роялті [75, С.317-327]. До нематеріальних активів належать патенти, винаходи, авторські права, торгові марки, дизайн.

Перевагою ліцензування є те, що ліцензіат самостійно вкладає основну частину коштів, які є достатніми і необхідні для того, щоб запустити в роботу закордонне підприємство. Основна вигода виходить за рахунок того, що фірма не повинна брати на себе витрати і ризики, які безпосередньо супроводжують відкриття нового ринку. Стратегія виходу на закордонні ринки, що передбачає використання ліцензування особливо приваблива для тих компаній, які не мають достатнього капіталу для ведення бізнесу в інших країнах. Також, якщо фірма вперше здійснює експансію в нову країну, їй спочатку не вигідно вкладати вагомі фінансові ресурси в малознайомий або політично нестабільний зарубіжний ринок. Перевагою ліцензування є те, що воно може використовуватися тоді, коли фірма зацікавлена у виході на іноземні ринки. Однак їй це складно здійснити з огляду на те, що існують обмеження на закордонні інвестиції в потенційно привабливою країні. Також ліцензування широко застосовується тоді, коли у фірми є нематеріальні активи, які можливо використовувати в комерційних цілях. Однак фірма сама не бажає їх освоювати. Тоді компанія може продати свою ліцензію на нову технологію іншій фірмі.

Ліцензування володіє декількома вагомими недоліками. Воно не може забезпечити фірмі мати повний контроль над виробництвом і маркетингом, а також немає можливості чітко слідувати стратегії, необхідної для отримання економії від

місцевих вигід і ефектів кривої досвіду [44, С.249-254]. Як правило, ліцензування має на увазі, що ліцензіат самостійно створює власні виробничі підприємства. Але це значно обмежує можливість фірми отримувати економію від місцевих вигід і ефектів досвіду за рахунок централізованого виробництва товару в одному місці. Якщо для фірми економія від місцевих вигід має ключове значення, то ліцензування може виявитися не кращим способом виходу на міжнародні ринки.

Більш того, зважаючи на конкуренцію на глобальному ринку фірмі часто необхідно скоординувати свої стратегічні зусилля в різних країнах за допомогою використання прибутку, яку фірма отримала в одній країні, для зміцнення своїх позицій в іншій, а також для протистояння своїм конкурентам. За своєю сутністю ліцензування обмежує подібні дії. Найімовірніше, ліцензіат навряд чи дозволить транснаціональній фірмі використовувати свої прибутки, за винятком тих, які виплачуються у вигляді ліцензійного платежу для підтримки ліцензіата, який здійснює свою діяльність на території іншої країни.

Ще одна проблема пов'язана з ліцензуванням, стосується ризику надання нових розробок і технологічних ноу-хау закордонним компаніям. Так як інноваційні розробки і ноу-хау є безперечним конкурентною перевагою фірми, нею володіє, транснаціональні компанії завжди намагаються максимально зберегти за собою контроль над використанням ліцензованих розробок. Фірмам стає вкрай складно зберегти контроль над своєю технологією в рамках ліцензійної угоди, тому що найчастіше фірми, які купують ліцензії можуть її вдосконалити, тим самим відібравши частину ринкової частки і розробників ноу-хау.

Існує кілька варіантів уникнення такого ризику. Одним із способів є висновок крос-ліцензійної угоди з закордонним партнером [40, С.88-94]. В рамках такої угоди фірма може передати за ліцензією ключові нематеріальні активи закордонному партнеру, однак крім виплати роялті зажадати з партнера також надання за ліцензією його власних розробок і ноу-хау. Вдаючись до даного способу зниження ризиків, ліцензіат розуміє, що якщо він захоче використовувати отриману їм технологію для безпосередньої конкуренції з ліцензіаром, той може надійти точно також.

Ще одним способом зниження ризиків з приводу зловживання ліцензуванням є домовленість про надання по ліцензії ноу-хау зі створенням спільного підприємства, в якому як ліцензіар, так і ліцензіат будуть володіти підконтрольними пакетами акцій [40, С.88-94]. Таким чином можна взаємовигідно врегулювати інтереси обох сторін, тому що в інтересах кожної з них отримувати вигоди від процвітання і розвитку їх спільного підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що за рахунок того, що фірми створюють спільне підприємство, ризики недобросовісного використання технологічної розробки за ліцензією істотно мінімізуються.

Лідером в експорті ліцензій виступають Сполучені Штати Америки, які є єдиною великою країною світу, що має позитивне сальдо патентно-ліцензійного обміну. Визнаним лідером з імпорту ліцензій є Японія. Одним з найяскравішим прикладом є компанія Microsoft реалізація ліцензій компанії на використання Microsoft Windows, обсяг яких перевищив показник 200 млн. одиниць через 15 місяців після запуску.

Також, одним з найбільш відомих способів виходу на закордонні ринки є франчайзинг. Він не сильно відрізняється від ліцензування, однак франчайзинг передбачає більш довгострокові зобов'язання сторін. За своєю сутністю, франчайзинг являє собою особливу форму ліцензування, по якій франчайзер крім продажу нематеріального активу (найбільш відомі продажі торгових марок) своєму франчайзі, вимагає від покупця активу також чіткого дотримання встановлених правил ведення бізнесу в рамках даної торгової марки [39, с.352]. У більшості випадків франчайзер допомагає франчайзі як на стартовому етапі запуску нового бізнесу, так і в процесі його ведення. Схожість з ліцензуванням полягає в тому, що франчайзер також отримує роялті, розмір якого обчислюється як певний відсоток від одержуваних доходів франчайзі. Франчайзинг набув значного поширення серед фірм переважно зайнятих у сфері послуг, тоді як ліцензування найчастіше застосовується у виробничих фірм.

Якщо говорити про переваги франчайзингу, як способу міжнародної експансії на ринки, то він багато в чому схожий з перевагами одержуваними фірмами від

ліцензування. Якщо компанія здійснює купівлю франшизи, то вона автоматично позбавляється від великої кількості витрат і ризиків, яких не вдалося б уникнути при самостійному виході на зарубіжні ринки [39, с.352]. Саме франчайзер бере на себе відповідальність за витрати і можливі ризики здійснення діяльності на новому, ще не освоєному ринку. Таким чином, у франчайзера є стимул до того, щоб якомога швидше створити максимально прибуткове підприємство. Ключовою перевагою франчайзингу є те, що фірма, яка використовує дану стратегію міжнародної експансії, має можливість досить швидко забезпечити собі глобальне проникнення на зарубіжні ринки з мінімальними витратами і ризиками.

Говорячи про недоліки франчайзингу, можна зробити висновок, що вони проявляються менш чітко, ніж недоліки ліцензування. З огляду на те, що в більшості випадків франчайзинг використовуються переважно фірмами, зайнятими в області сфери послуг, то розглядаючи дану стратегію виходу на закордонні ринки, немає необхідності вивчати необхідність координації виробництва з метою отримання економії від місцевих вигід, а також ефектів від кривої досвіду. Однак, якщо фірма працює по франшизі – це обмежує її від використання прибутку, отриманої в одній країні з метою протидії конкурентам на іншому пріоритетному ринку.

Найбільш істотним недоліком франчайзингу є неможливість стовідсоткового контролю над якістю послуг, що надаються або ж вироблених товарів. Оскільки франчайзингову угоду має на увазі здійснення діяльності під єдиною торговою маркою, то автоматично назва бренду передає покупцям сигнал про стандарти якості, в якій би частині земної кулі не провадилась покупка даної послуги. Безумовно, труднощі франчайзингу полягає в тому, що надати абсолютно ідентичну послугу в різних точках світу дуже складно зважаючи на багато факторів, таких як культурні особливості ведення бізнесу в даній країні, своєрідність мислення споживачів в різних країнах.

Дуже серйозною проблемою є те, що якщо закордонні франчайзери ставлять перед собою пріоритетне завдання за рахунок покупки франшизи отримати максимальний прибуток з мінімальними витратами, не сильно замислюючись про підтримку єдиних стандартів якості, що асоціюються з даними брендом. Такі

обставини можуть привести крім скорочення продажів на конкретному ринку також і до втрати фірмою її першокласної репутації на міжнародній арені. Труднощі над контролем якості також пов'язана з тим, що великі відстані, що відокремлюють головний офіс від всіх компаній здійснюють діяльність під цією торговою маркою, також ускладнюють становище. Часом наявність даних негативних факторів носить стійкий характер, і тоді франчайзеру негайно потрібно вживати заходів щодо перегляду своєї стратегічної політики контролю якості на даному конкретному ринку.

У міжнародній практиці застосовуються різні визначення процесу субконтрактних відносин («Subcontracting», подібний японський термін «shitauke»), найбільш адекватним з яких може бути визнано визначення RIOSI (Європейська асоціація організацій, що спеціалізуються на розвитку субконтрактації):

а) субконтрактація (субконтрактинг) – одна з форм виробничого (промислового) аутсорсингу, що застосовується промисловими підприємствами для оптимізації виробничих процесів, за допомогою розміщення промисловим підприємством (контрактором) на іншому підприємстві (субконтракторів) замовлення на розробку або виготовлення певної продукції, або на виконання технологічних процесів відповідно до вимог замовника, що дозволяє компанії-контрактору вибудувати більш дієву та ефективну організаційну структуру виробництва. У деяких випадках контрактор надає субконтракторів необхідне для виконання завдання сировину і / або обладнання (але не обов'язково).

б) аутсорсинг – передача організацією (промисловим підприємством), на підставі договору, певних видів або функцій виробничої підприємницької діяльності іншої компанії, що діє в потрібній області.

У деяких визначеннях підкреслюється довготривалий характер субконтрактних відносин, а також те, що в ролі субконтрактора виступає саме мале або середнє підприємство. Більш детально класифікація субконтрактних відносин надана в Додатку А.

Роль офшорів в світовій економіці неоднозначна, так як тут можуть проводитися досить сумнівні операції по «відмиванню брудних грошей». Питання

боротьби з відтоком і втечею капіталу – один з складних в економіці. Раніше офшорні компанії служили тільки для здійснення такої діяльності як будівництво, торгівля і т.д. Зараз офшор – це спосіб реалізації інвестиційних проектів і інших важливих операцій, з його допомогою привертають увагу покупців, законно «йдуть» від податків і поширюють власні акції для подальшого розвитку організації. Застосовуються дедалі нові шляхи застосування офшорів, а також до сих пір збільшується число країн, резиденти яких прагнуть надійно приховати від усього світу, що належать їм активи і не бажають ділитися з власним урядом, виплачуючи їм колосальні суми податків.

За розрахунками Boston Consulting Group, в офшорах було зосереджено 8,2 млрд. дол. США, що становило 6,9% світових фінансових активів на відповідний рік [43, С.86-93]. З розвитком світових ринків капіталу зростає мобільність фінансових коштів, що дозволяє активніше перерозподіляти інвестиції між країнами і регіонами. Чималу роль в цьому процесі зіграла правова лібералізація міжнародного руху капіталу в більшості країн світу, а також розвиток інформаційних технологій. Свобода руху капіталу в світі породжує конкуренцію між країнами-реципієнтами інвестицій. Використовуючи свій суверенітет, офшорні юрисдикції з їх максимально вигідними для нерезидентів умовами найбільш привабливі для реєстрації компаній і проведення міжнародних фінансових операцій.

Найбільш відома оцінка масштабів офшорній діяльності в світі проведена Джеймсом Генрі, колишнім співробітником консалтингової компанії McKinsey. У своєму дослідженні [57] він вирахував обсяги коштів на офшорних рахунках і фокусується на шкоду, що заподіюється офшорами світовій економіці та країнам з ринками, що формуються зокрема. Згідно з доповіддю Tax Justice Network (TJN) грошові суми в офшорних юрисдикціях належать приблизно 10 мільйонам фізичних осіб, які володіють офшорними рахунками безпосередньо або через посередництво юридичних осіб [58, с.292]. В середньому, виходить, від 2 до 3 млн. дол.США в розрахунку на людину. 47% коштів належало безпосередньо фізичним особам, 53% юридичним особам.

У розміщенні коштів в офшорних юрисдикціях фізичним особам сприяють і посередницькі послуги банки, інші фінансові посередники та консультанти [56]. Напевно, сьогодні не можна знайти жодного транснаціонального банку, який би не працював з офшорними клієнтами або не забезпечував би своїх клієнтів офшорними послугами. На офшори, за деякими оцінками, припадає 14-17% транскордонних фінансових активів і зобов'язань банків світу [56]. Посилення офшорного характеру світової економіки створює серйозні економічні і соціальні проблеми і, принаймні, три основні можна назвати відразу. Низький рівень оподаткування в офшорних зонах підриває фіскальну базу країн, резиденти яких користуються послугами офшорів. Згідно найбільш консервативними оцінками, бюджети всіх країн світу позбавляються щороку не менше 3 трильйонів дол.США, які приховуються в офшорах. Вчинення анонімних операцій – передумови для відмивання нелегального прибутку і фінансування світового тероризму через офшори. Офшори сприяють зростанню організованої економічної злочинності, особливо транскордонної.

В результаті слабого регулювання фінансових операцій в офшорах підвищується ризик неконтрольованих потоків так званих гарячих грошей, що дестабілізує глобальну фінансову систему.

Таким чином, можна відзначити, що вплив офшорів на світову економіку неоднозначний, можна виділити 5 основних позитивних моментів: активізація транскордонних фінансових потоків, прискорення обороту капіталів, поліпшення алокації капіталу; зниження загального податкового тягара в світі, а отже, стимулювання економічної активності; розвиток офшорних держав, перерозподіл багатства в світі; підвищення конкурентоспроможності компаній, що використовують офшори; зниження ризику експропріації для інвесторів в країнах зі слабким захистом прав власності, підвищення стимулів для інвестицій, в тому числі в країні походження цього капіталу.

Негативний вплив на світову економіку можна звести до наступного: недобросовісна податкова конкуренція, обмеження прав резидентів, країн походження капіталу; сприяння втечі капіталу з національних економік, отже, зниження інвестиційної активності в країнах походження капіталу; підтримка

тіньової і кримінальної економіки, так званого «сірого» і «чорного» її секторів, а також легалізація доходів, отриманих злочинним шляхом; фінансування екстремістської діяльності.

На перших етапах формування стратегічних альянсів у 1980-х роках метою утворень була концентрація на окремих функціях, наприклад координація збутових операцій у світових масштабах, розповсюдження інновацій. Вони створювались в одній галузі, а тому були дійсними конкурентами. Найпершим відомим ТСА у сфері автомобілебудування був альянс Ford Motor Company (США) та Mazda Motor Corporation (Японія), що об'єднував регіони США та окремих країн Південно-Східної Азії. У 1994-2010 роках існувало спільне підприємство New United Motor Manufacturing Inc. на основі General Motors (США) та Toyota (Японія), де реальна діяльність з боку японського ТНК була виконана американською філією Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America.

З 2000-х років об'єднання додають регіон Західної Європи та набувають більш комплексних рис для мінімізації транзакційних витрат, провадженні спільної стратегії та більш вдалого використання загальних ресурсів. Створено альянс з розробки напівпровідників: «Siemens» (Німеччина) та «АТТ», «ІВМ», «Apple» (США); з розробки мікросхеми, вартістю 1 млрд дол.США – ІВМ (США), Toshiba (Японія), Thompson (Франція), Siemens (Німеччина); з розробки програмними продуктами – «Apple» (США), «Toshiba» (Японія), з обслуговування телефонного зв'язку American Telephone and Telegraph «АТТ» (США) та British Telecom (Великобританія). Умовами ефективних взаємодій слугують певні вимоги.

По-перше, масштаби мережі альянсу, при цьому мають об'єктивно оцінюватись можливості окремих компаній, що вступають у альянс при розумінні того факту, що в багатьох випадках важливішими є не розміри альянсу, а результат виконання комплементарної стратегії. Так наприклад, всередині 1990-их років компанія «Cable and Wireless» створила альянс з 50 компаній, але відповідно до такої масштабної діяльності відбулися проблеми управління підрозділами з причин недостатньо ефективно розробленої стратегії. Порівняно з ними вдалою

співпрацею відзначились British Telecom із MCI та АТТ, що успішно координувались в контексті управління.

По-друге, окрім кількісного параметру, важливою є якість управлінських рішень топ-менеджменту компаній з точки зору розподілу функцій, де значний вплив мають функції доповнення існуючих аспектів. Прикладом такої співпраці є альянс «Apple», «Advanced risk machines», «Sharp», де перша ТНК посприяла наявною технологією та дала доступ до власної торговельної мережі, друга ТНК займалась розробкою чіпів, третя корпорація фактично відповідала за удосконалення дизайну.

По-третє, в альянс вступають конкуруючі компанії, але на етапі тимчасового альянсу вони не повинні мати внутрішню конкуренцію, яка може зруйнувати альянс. Доповнювали один одного, а не конкурували, компанії Xerox Corporation та Fujifilm, створивши спільний проект Fuji Xerox, що може використовувати технології першої компанії на визначених другою компанією ринках.

По-четверте, співпраця компаній в альянсах не тільки використовує існуючу структуру управління кожного з елементів, але й створює нові форми керівництва. При значній чисельності партнерів, де не домінує жодна з них, процес управління характеризується зміною швидкості обробки управлінських процесів у бік уповільнення. Швидше процес управління перебігає за умов існуючої системи централізованого та периферійного управління, або при лідерстві окремої компанії. Якщо розглядати приклади з минулого, то можна згадати, як компанія Boeing бере на себе централізоване вирішення питань при створенні альянсу. А в історії компанії АТТ був випадок, що вона була вимушена вийти з телекомунікаційного консорціуму операторів World Partners, через занадто повільне прийняття рішень в альянсі з 10 рівноправних членів.

Отже, було розглянуто на переваги та недоліки, умови застосування окремих видів конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі, зокрема так званих «новітніх форм», таких як міжнародне ліцензування, франчайзинг, інжиніринг, аутсорсинг, субконтрактинг та офшорінг.

Висновок до розділу 1

Цілеспрямований і постійний розвиток бізнесу – мрія і мета всіх підприємців. Правильно обрана конкурентна стратегія – кращий засіб для виведення бізнесу на якісно новий рівень. Стратегія дозволяє бажаному стану компанії стати реальним, та допомагає подолати важкі періоди.

В розділі 1 було докладно розглянуто сутність поняття конкурентних стратегій поведінки фірми, визначено, що основне завдання конкурентної стратегії полягає в визначенні шляху розвитку компанії по досягненню довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання, стійке функціонування та розвиток. Узагальнено теоретичні підходи конкурентних стратегій розвитку компаній, розглянуто їх типи, детально описані етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії розвитку компанії. Обґрунтовано, що найважливішим стратегічно важливим завданням з точки зору конкуренції є правильний вибір способу проникнення на глобальні зарубіжні ринки, тобто форми реалізації бізнесу. Проаналізована класифікація за організаційними формами типових конкурентних стратегій реалізації міжнародного бізнесу, таких як експорт, здача готових проектів під ключ, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств з фірмою з іншої країни або ж створення в цій країні свого власного дочірнього підприємства. Щодо цього наведені також приклади актуальних міжнародних практик конкурентних стратегій розвитку провідних компаній світу.

Важливість своєчасного вивчення новітніх видів конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі аргументовано результатами досліджень компанії «Strategy». В цьому ключі надано докладну характеристику новітнім формам конкурентних стратегій ведення міжнародного бізнесу, таким як: міжнародне ліцензування, франчайзинг, інжиніринг, аутсорсинг, субконтрактинг та офшорінг.

Таким чином, якщо розглядати теоретико-методологічний аспект реалізації конкурентних стратегій фірм в міжнародному аспекті, то можна зробити узагальнений висновок, що компанії мають орієнтуватись на вже досягнений рівень

проникнення на національні ринки приймаючих держав, а також відповідати завданням реалізації обраної конкурентної стратегії. Вірогідність досягнення транснаціональною структурою успіху на обраному шляху багато у чому залежить від розстановки пріоритетів, вибору ключових компетенцій та компетентностей та переваг компанії.

РОЗДІЛ 2

СВІТОВИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ФІРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Основні форми поведінки фірм у міжнародному бізнесі у сучасній практиці реалізації конкурентних стратегій

Міжнародний бізнес в даний час знаходяться в процесі адаптації до так званого нового рівноваги і шукають нові форми і методи отримання конкурентних переваг. Відзначимо той факт, що цілепокладання по отриманню конкурентних переваг, розглянуте Портером і Крамером, залишається колишнім і будується на трьох найважливіших принципах:

1) повторне тестування товарів та ринків для задоволення незадоволених потреб споживачів;

2) концентрація уваги на ефективності ланцюжка створення вартості з метою усунення неефективних елементів ланцюжка і зниження ризиків;

3) концентрація уваги на розвитку взаємовигідних відносин в ланцюжку створення вартості.

Економічна міць великих міжнародних компаній характеризується тим, що на їх частку припадає понад 50% світового промислового виробництва, понад 65% міжнародної торгівлі, більш як 80% патентів і ліцензій на нові техніку, технології та ноу-хау, майже 90% . Практично вся торгівля сировиною на світових ринках здійснюється через ТНК (90% світової торгівлі пшеницею, кавою, кукурудзою, лісоматеріалами, тютюном, залізною рудою; 85% – міддю, бокситами; 80% – оловом, чаєм; 75% – натуральним каучуком, сирію нафти [54]).

Таким чином, в даний час склалася така ситуація, що компаніям необхідно шукати нові форми і методи отримання конкурентних переваг, в той же час для компаній завдяки економічній могутності, напрацьованої в докризовий період, склався сприятливий режим для роботи за даним напрямком.

Злиття і поглинання як ключове джерело конкурентної сили міжнародних компаній.

Міжнародні компанії широко застосовують великі транскордонні угоди з міжнародних злиттів і поглинань, що веде до переділу сфер впливу між провідними компаніями і зміни конкурентного становища на ринках. Злиття і поглинання є ключовим джерелом конкурентної сили, так як дають можливість швидкого формування інвестиційного портфеля локальних активів в різних державах. Це в свою чергу дає можливість отримання нових джерел сировини, освоєння нових стадій виробничого процесу і нових ринків збуту.

Приклади компаній, які активно використовують цю форму отримання конкурентних переваг: BP (Великобританія, нафтова галузь), ExxonMobil, ChevronTexaco, ConocoPhillips (США, нафтова галузь), General Electric (США, конгломерат), Glaxo Smith Kline (Великобританія, фармацевтична промисловість), Cisco Systems, IBM, Apple (США, електронна промисловість), Nestle (Швейцарія, харчова галузь). Особливе значення мають поглинання інших компаній, що володіють інноваційними розробками або технологіями. Особливо це актуально для підтримки конкурентоспроможності фармацевтичних ТНК. Прикладом може служити діяльність американських ТНК: Pfizer, Johnson & Johnson, Abbot Laboratories, Bristol-Myers-Squibb, швейцарських ТНК Hoffman-La Roche і Novartis, англійських GlaxoSmithKline і AstraZeneca, французької Sanofi-Aventis.

Серед європейських компаній, які отримали конкурентні переваги шляхом злиття, в першу чергу варто виділити французькі ТНК (у Франції 3 місце після США за даними ЮНКТАД): Total, Sanofi-Aventis, GDF Suez, LVMH, EDF, L'Oreal, France Telecom, а також такі найбільші транснаціональні банки, як BNP Paribas і Societe Generale. Більшість з них утворилося шляхом злиття великих самостійних компаній або поглинання однієї великою компанією інший. Це видно із самої назви промислових корпорацій [60, С.139-164].

Слід, однак, відзначити, що диверсифікація не виключає і спеціалізації міжнародних компаній, які, на відміну від конгломератів, постійно реорганізують і

раціоналізують свою виробничу структуру. У середині компаній спостерігається процес перерозподілу активів між дочірніми компаніями.

За допомогою злиття фірми міжнародного бізнесу отримують можливість найбільш оперативно і ефективно входити на цікаві для них ринки, домагаються більшої стійкості, залучають фінансові ресурси на кращих умовах. Прикладом ефективного використання злиття як методу отримання конкурентних переваг компанії є діяльність ТНК General Electric. Під керівництвом Дж. Уелча протягом 24 років з 1984 по 2008 рр. General Electric провела 228 угод зі злиттів, придбань і продажу неконкурентоспроможних активів на суму 25,4 млрд. дол.США, що призвело до зміни профілю компанії і зростання її капіталізації за період з жовтня 2008 по жовтень 2018 року в 31,28 рази. Для порівняння: зростання вартості за цей же період 50 найбільших американських компаній, що входять в індекс Dow Jones Industrial Average, склало лише 11,54 разів.

Яскравим прикладом служить група «Vivendi», яка з середини 00-х рр. 21 століття розширювала свою присутність в медіа секторі Західної Європи і Північної Америки. ТНК позбавлялася від непрофільних виробництв. У 2016 р. вона здійснила злиття з одним з підрозділів компанії Seagram (канадської кіностудією «Universal Studios»). В результаті виникла глобальна медіа група Vivendi Universal, яка працює по наступних сегментів ринку: телебачення, телефон, кіно, інтернет, музика і видавнича справа.

Стандартизація попиту як метод отримання конкурентних переваг. Великі міжнародні компанії, зокрема ТНК, розташовані в ЄС і США, працювали в умовах поступового формування єдиної світової культури споживання, єдиного світогляду і поведінки. Вони стандартизують умови роботи на різних ринках, в той же час глобалізація каналів руху товару також прискорює процес консолідації. Однак, по-іншому поведуться ТНК в ряді найбільш динамічно розвиваються країн, наприклад, БРІКС. Нові транснаціональні корпорації, засвоївши логіку глобальної конкуренції і консолідації, включаються в боротьбу за частку світового ринку, використовуючи свої додаткові конкурентні переваги в порівнянні з великими конкурентами ЄС і США (кастомізований продукт, методи персоналізованого маркетингу).

Провідні світові компанії, серед яких слід виділити високо - технологічні Hewlett-Packard, Apple, Nokia, Dell, Intel, Cisco Systems, Lenovo, Acer, Huawei, Hong Hai, IBM, Sony, Flextronics, Canon, Microsoft, Samsung, General Electric, Boeing, EADS, Embraer, автомобільні Toyota Motor, Honda Motor, Renault-Nissan, Volkswagen, вміло використовують можливості стандартизованого попиту.

Виведення на ринок нових товарів. В даний час надзвичайно велике значення для конкурентоспроможності промислових ТНК має розробка і виведення на ринок нових товарів і послуг. Нововведення і здатність до їх впровадження стають найважливішою умовою довгострокової конкурентоспроможності ТНК. У формується глобальній економіці дуже важливим для міжнародної конкурентоспроможності компаній є доступ до глобальних джерел знань і інновацій.

Прикладами успішних конкурентоспроможних глобальних інноваційних компаній є такі відомі компанії, як американські Apple, Google, 3M Corporation, Microsoft, IBM, Cisco, Intel і Boeing, німецькі BMW і Siemens.

Компанії, які намагаються зберегти свої позиції в старих сегментах ринку, зазнають нищівної поразки, незалежно від того, наскільки вони були продуктивні або конкурентоспроможні за цими товарами. Так, в 1982 р. американська корпорація Eastman Kodak займала лідируючі позиції на світовому фотографічному ринку і входила в число найбільш успішних і прибуткових ТНК. Eastman Kodak займала 28 місце в списку Fortune 500. Пройшовши численні реструктуризації і перебудови, Eastman Kodak в 2000-х рр. виграла конкурентну боротьбу у японських виробників Fuji, Minolta, Nikon і Canon. Перемігши в конкуренції на існуючому ринку, компанія не змогла використати наявні ресурси і розробки і захопити лідируючі позиції на новому ринку цифрового зображення. У підсумку в 2018 р Eastman Kodak займала лише 238 місце в списку Fortune 500, істотно поступаючись лідерам, і мала капіталізацію 4,96 млрд. дол. США, що склало лише 1,1% від капіталізації лідера Exxon Mobil (капіталізація на липень 2018 р . становила 458,7 млрд. дол. США).

Горизонтальна інтеграція виробничої діяльності. Якщо до 2000-х років диверсифікація і вертикальна інтеграція були одними з найважливіших форм

отримання конкурентних переваг, то сьогодні в зв'язку з ростом конкуренції на ринку напівфабрикатів і комплектуючих деякі корпорації (в основному з високотехнологічних галузей) стали використовувати горизонтальну інтеграцію виробничої діяльності.

Однак найбільші ТНК нафтогазової, чорної, кольорової металургії, гірничорудної, хімічної галузей, такі, як нафтові ExxonMobil, BP, Royal Dutch Shell, Chevron, Total, ConocoPhillips, гірничорудні BHP-Billiton, RioTinto, металургійні Arcelor Mittal, Tata Steel в силу специфіки виробничих процесів і можливості отримання великих ефектів масштабу продовжують використовувати вертикальну інтеграцію як форму отримання конкурентних переваг.

Одним з яскравих прикладів реорганізації виробничого ланцюжка на основі горизонтальної інтеграції та контрактного виробництва є стратегічна переорієнтація розвитку компанії IBM з виробництва комп'ютерів на повний комплекс послуг в сфері інформаційних технологій. В результаті частка послуг в обороті IBM збільшилася з 29% в 2018 р. до 54,8% в 2019 р.

Глокалізація як метод отримання конкурентних переваг. Оптимальне використання глобального (стандартизованого) і локального (індивідуалізованого) підходів у міжнародній маркетинговій політиці ТНК дозволяє їм використовувати стратегію отримання конкурентних переваг. Стандартизація діяльності ТНК призводить до глобального підходу. Міжнародна політика індивідуалізації (локалізації, адаптації) ТНК базується на відмінностях ринків різних країн з урахуванням їх крос-культурних особливостей. З'єднання двох підходів або так звана «глокалізація» формує маркетингову складову сталого розвитку ТНК, дозволяючи зберегти оптимальний баланс інтересів всіх учасників ринків. Саме в пошуку і збереженні оптимального балансу між глобалізацією і локалізацією полягає інноваційна маркетингова складова для компаній, що діють в умовах гіперконкуренції. З'являється необхідність просувати інноваційний продукт як стандартизований з точки зору його фірмових атрибутів і стандартів якості, індивідуалізуючи роботу зі споживачем, пропонуючи додаткові послуги і сервіс.

Спеціалізація як метод отримання конкурентних переваг. Спеціалізація в рідкісних випадках дає серйозні конкурентні переваги для ТНК. Однак, історія розвитку деяких ТНК показує вдалі приклади спеціалізації компаній. Так, наприклад, для французької ТНК «L’Oreal» спеціалізація стала основним поштовхом розвитку групи. У 2017 р. її товарообіг досяг 19,5 млн. Євро (15% світового ринку косметики), при цьому більш 4/5 його сукупного обсягу припадало на закордонні країни. «L’Oreal» сконцентрувала свої зусилля на виробництві засобів по догляду за волоссям та шкірою, декоративної косметики та парфумерії. Продукція компанії реалізується більш ніж в 130 країнах.

Міжнародні стратегічні альянси як форма експансії ТНК на зарубіжні ринки.

Даний метод є по суті стратегією поведінки ТНК, яка полягає в інтернаціоналізації і підвищенні рівня спеціалізації. В результаті таких дій ТНК зростає участь міжнародних корпорацій в горизонтальних альянсах, в тому числі багатосторонніх, що значно зміцнює їх позиції і призводить до створення в окремих галузях альянсової мережі за участю ТНК. Все це істотно розширило стратегічне співробітництво європейських ТНК з компаніями з країн Азії та ЦСЄ.

В даний час між партнерами в стратегічних альянсах налагоджена гнучка система взаємодії, проте кожна компанія з партнерів альянсу продовжує зберігати свою індивідуальність. ТНК об’єднали показники діяльності, так як зростає їхня співпраця по різних напрямках. Наприклад, виробнича інтеграція привела до використання загальних платформ, комплектуючих, а також виробничих потужностей партнерів для спільних проектів в тих країнах, де незалежне виробництво є економічно недоцільним. Можна відзначити, що компанії розробили єдину систему обміну інформацією і уніфікували норми електронного документообігу, що сприяло оптимізації управління. Історія показує успішні приклади об’єднання збутових мереж і технічних центрів «Renault» в Західній Європі, Бразилії, Аргентині та Кореї, «Nissan» – в Японії, Австралії, Індонезії та Китаї.

Ще один вдалий приклад стратегічних альянсів представила німецька компанія Volkswagen. Вона жорстко конкурує з Американо-Бразильським концерном Ford на

європейському ринку. Не дивлячись на конкурентні позиції на ринку, ТНК створили стратегічне партнерство в 2012-2018 рр. для розробки і виробництва мінівенів Sharan і Galaxy в Португалії [52].

Прикладами поєднання конкуренції і співробітництва є численні угоди про кооперацію підприємств – прямих конкурентів в інформаційній галузі, наприклад, Microsoft і Oracle, Dell і IBM.

Організація проміжних компаній як спосіб посилення конкурентних переваг.

Прагнення до більш ефективного веденню господарської діяльності ТНК призводить до деякого перетворення їх організаційних структур. Даний метод характерний для ТНК Франції (з'явився в кінці 90-х рр. 20 століття у Франції). У проміжних компаніях працює невелике число висококваліфікованих фахівців-менеджерів, які здатні організувати роботу іноземних підрядних підприємств. Таким підрядним підприємствам ТНК передає функції зі створення товару, крім управління. Головна компанія залишає за собою тільки дослідницьку, дизайнерську і маркетингову політики ТНК. ТНК при цьому вкладає кошти тільки в рекламу, а не у виробництво. Така форма отримання конкурентних переваг дає можливість ТНК виробляти конкурентоспроможну продукцію без витрат на будівництво заводів. Такий метод отримання конкурентних переваг отримав розвиток в галузях, зайнятих виробництвом споживчих товарів.

При цьому даний метод дає перевагу навіть перед створенням вертикально-інтегрованих монополій інших країн.

Так, підписана угода між «BNP» і «Dresdner» передбачало співпрацю на паритетних засадах на території Франції і Німеччини, а також створення спільних філій в третій країні (вони були створені в Туреччині, Угорщині, Чехословаччині, Іспанії, Росії, Польщі та Румунії) [53].

Прямі продажі як конкурентна перевага. Прямі продажі – метод, який практично неможливо використовувати великим виробництвам і інтегрованим компаніям у зв'язку з тим, що підприємства, що знаходяться територіально в одному місці, не можуть самостійно доставити кожному споживачеві товар і обробити одиничне замовлення. Однак практика діяльності ТНК показує, що з розвитком

Інтернет інструментарію прями продажі можуть використовувати будь-які підприємства, не залежно від розміру підприємства і його місця розташування.

Яскравим прикладом використання прями продажів є діяльність комп'ютерної ТНК Dell. ТНК була створена відразу з використанням методів прямого маркетингу. Управління ланцюжком поставок за допомогою інструментарію прямого маркетингу за рахунок скорочення витрат дозволило ТНК стати однією з провідних компаній в США. З самого початку господарювання Dell воліла використовувати метод прямого маркетингу, за рахунок чого сформувала особливі відносини з споживачами. Економія в ланцюжку створення вартості була сформована за рахунок низьких складських запасів і залишків.

Економія на діапазоні діяльності («economies of scope»). Синергетичний ефект в результаті об'єднання ТНК навіть з різними видами виробництва призводить до скорочення витрат. Пов'язано це з тим, що один і той же ресурс або технологія можуть бути використані в різних виробництвах. Прикладами таких синергій є: мініатюризація Sony, лідерство Honda в розробках двигунів, використання Nokia і IBM знань потреб клієнтів для пропозиції абсолютно різних товарів і послуг, здатність співробітників Apple розробляти оригінальні рішення для абсолютно різних потреб.

Такі ефекти найчастіше досягаються корпораціями найбільш капіталомістких галузей: автомобільної, авіабудування, хімічної, нафтової, напівпровідників.

Крім синергії від виробництва можливе отримання економії на масштабах закупівель, також характерних для капіталомістких галузей. Наприклад, об'єднана компанія DaimlerChrysler домагалася економії при закупівлі комплектуючих до 400 млн. дол. в рік. Після чергової світової кризи німецькі автомобільні концерни Daimler і BMW налагодили тісну співпрацю із закупівлі окремих комплектуючих, наприклад, ременів безпеки і кондиціонерів. Автомобільні компанії Renault і Nissan в рамках складного гібридного альянсу домоглися економії в 2016-2018 рр. в розмірі понад 4,5 млрд. дол. США, закуповуючи сировину і компоненти у субпостачальників в різних країнах [57].

Після поглинання французькою групою «TotalFina» своєї співвітчизниці «Elf-Aquitaine» Т. Демаре відзначав: «Ми досягли більшої синергії, ніж очікували спочатку. Крім синергії витрат сталася синергія стратегій. Але в результаті поглинання TotalFina протягом 9 місяців двох великих груп (друга – бельгійська «Petrofina») її розміри швидко збільшувалися, що створювало труднощі при управлінні нею.

Оптимізація організаційної структури як метод отримання конкурентних переваг. У поточних умовах посилення конкурентних переваг ТНК залежить від професіоналізму, активності, таланту і далекоглядності вищих менеджерів компаній. Багато керівників не справляються з обов'язками, і тоді компанії оптимізують організаційну структуру, шукають нових талановитих менеджерів, проводять реорганізацію і змінюють систему оплати і стимулювання вищих керівників. Наприклад, в рамках трансформації ТНК Dell і Lenovo⁵⁹ змінені організаційну структуру управління, виділивши нові стратегічні центри господарювання, повному розподілили обов'язки між керівниками, залучили нових менеджерів, поміняли систему оплати вищого керівництва.

Конкурентні переваги, що впливають з використання ТНК Data Science. Використання таких технологій, таких як Big Data і Mashing Learning, дозволяє ТНК більш грамотно використовувати потоки даних.

Фінансові можливості ТНК дозволяють купувати великі дані у інших компаній. Так, наприклад, американська компанія, яка виробляє фітнес-браслети, продала знеособлені великі дані фармацевтичним ТНК. Представлені дані, що вимірювали біометрику людини, були структуровані в розрізі територій, пори року, часу доби. Дана інформація дозволила розробити нові товари, а також використовувати таргет в рекламних компаніях фармацевтичних ТНК.

Mashing Learning дозволяє використовувати машинні технології для прийняття різних рішень (розпізнавання емоцій по фото, розпізнавання статі респондента по іншим відповідям, системи кредитного скорінгу та багато іншого). Яскравий приклад показує американська Alphabet (Google до 10.2018 р). За

допомогою машинного навчання пошукова система Google, аналізуючи пошукові запити безлічі користувачів, пропонує контекстну рекламу.

Netflix, найбільший американський постачальник потокового відео, формуючи Data Lake, пропонує користувачам Інтернет персоналізований контент (кастомізованих продукт – той елемент відео, яке необхідне конкретного користувача). Netflix, обробляючи Big Data, здатний дати відповідь, в яке конкретного часу цього дня необхідно запропонувати контент, визначити тривалість перегляду. Data Lake містить інформацію аж до частоти і періодичності постановки відео користувачем на паузу.

Завдяки моніторингу інформації міжнародні компанії посилюють інші конкурентні переваги, такі як:

- 1) зниження витрат за рахунок скорочення простоїв, підвищення продуктивності обладнання,
- 2) маркетинг і оптимізація продажів за рахунок прогнозування ринкової ситуації та ін. [63, с.816].

2.2. Проблеми та перспективи реалізації конкурентних стратегій у діяльності міжнародних компаній в сучасних умовах

Сучасні держави все частіше використовують захисні заходи держави для інвестицій міжнародних корпорацій за кордоном. Це водночас є і перспективою розвитку, і проблемою для корпорацій.

Роль держави все більше посилюється в діяльності ТНК. За даними ЮНКТАД [74, С.210-213] в списку найбільших ТНК світу за 2018 рік представлено 19 державних ТНК. Ці ТНК досить диверсифіковані і активно діють в секторі послуг.

Захисні заходи держави для розвитку інвестицій ТНК за кордоном проявляються у вигляді наступних форм: укладання відповідних угод, що виключають подвійне оподаткування (знижує витрати), запобігання експропріації

власності ТНК, націоналізації шляхом гарантій капіталовкладень і охорони власності.

Тісна взаємодія з державою знижує конкуренцію з іншими фірмами і створює труднощі для виходу на ринок, а також знижує рентабельність господарських операцій. Приклади підтримки державою ТНК зустрічаються досить часто: становлення бразильської авіабудівної компанії Embraer або канадської Bombardier, американської Boeing, формування конкурентних переваг якої забезпечили багатомільярдні замовлення Пентагону в кінці 20 століття. Приклади використання захисних заходів держави показують світові автомобільні компанії: General Motors, Chrysler, Opel, Volkswagen, Renault, Toyota Motor, які в умовах фінансової кризи змогли отримати необхідні кредити і фінансову підтримку урядів.

Конкурентні переваги, що випливають з глобальної діяльності міжнародних корпорацій.

1. Пропозиція перспективних товарів на швидкозростаючих ринках.

Швидко зростаючими ринками в рамках глобалізації вважаються ринки Індії та Китаю. Автомобільні ТНК включаються в гостру конкурентну боротьбу в реченні сучасного легкого автомобіля з роздрібною ціною менше 3 тис. дол. США. Такий автомобіль справила індійська компанія Tata Motors в 2018 р. з ціною приблизно 2.200 дол. США. Даний автомобіль відкрив новий сегмент для ТНК. У боротьбу включилися альянс Renault-Nissan, південнокорейська Hyundai, японські Honda і Toyota.

2. Глобальний збут товарів.

Диверсифікація ринків збуту дає можливість ТНК продавати товари на різних стадіях виробничого циклу.

3. Організація НДДКР з використанням кращих досягнень світової науки.

Технологічні інновації є вирішальним фактором для майбутнього будь-якої автомобільної компанії. У Daimler AG, BMW, Toyota Motor, Honda Motor 80% обороту припадає на продукцію, яка випускається не більше п'яти років. Глобальні конкурентні переваги в створенні нових товарів автомобільних ТНК забезпечуються величезними витратами на НДДКР. Витрати на НДДКР в 2017 р склали: у General

Motors – 5,54 млн. Євро, Toyota Motor – 5,45 млн. Євро, Ford Motor – 5,13 млн. Євро, Volkswagen – 4,92 млн. Євро, Daimler AG – 4,89 млн. Євро, Honda Motor – 3,38 млн. Євро і BMW – 3,14 млн. Євро. Частка витрат на НДДКР в обороті автовиробників варіювалася в 2007 р від 6,2% у Renault і 5,6% у BMW, до 3,9% у Toyota Motor і 3,8% у Daimler AG. При цьому головні напрямки НДДКР полягали саме в оновленні та розширенні номенклатури продукції.

4. Можливості подолання інституційних і ресурсних обмежень.

Дерегулювання ринку авіаперевезень і глобалізація попиту на ближні і середні літаки дозволили бразильської ТНК Embraer виграти конкурентну боротьбу з набагато більшими ТНК Boeing і Airbus (EADS). Embraer є прикладом успішної ТНК, яка зародилася в БРІК завдяки глобалізації.

Приватизація Embraer і партнерство з провідними міжнародними інжиніринговими фірмами Parker Hannifin, Allison Engine Company і Honeywell відродили компанію. Розробка і продаж більше однієї тисячі регіональних пасажирських літаків ERJ 145, створення нових моделей Embraer 170, 175, 190 і 195 перетворили Embraer в третього за величиною глобального авіавиробника. Глобальними конкурентними перевагами пропонованих літаків Embraer є економічність, надійність, низькі експлуатаційні витрати в поєднанні з конкурентоспроможними цінами[68, С.713-745].

5. Економія агломерації.

Економія агломерації можлива в разі здійснення інвестицій ТНК в регіонах кластерів. Прикладів таких регіонів, привабливих для вкладень ТНК, досить: Силіконова Долина в Каліфорнії, Бангалор в Індії, кластер на островах Кюсю (Японія). Наприклад, IBM, Hewlett-Packard, Nokia, Microsoft, Motorola, Texas Instruments і Cisco Systems заснували свої дочірні компанії та філії в Бангалорі (Індія). ТНК використовують наявну інфраструктуру, кваліфіковану робочу силу, а також отримують доступ до місцевих джерел специфічних знань.

6. Глобальне фокусування.

Фокусування на глобальному ринку на вузький сегмент товару дає можливість пропозиції якісного напівфабрикату іншим компаніям.

Прикладом успішного глобального фокусування є діяльність європейської напівпровідникової ТНК STMicroelectronics, утвореної в результаті злиття французького та італійського виробників електроніки. Компанія, що випускала в середині 90-х стандартні мікропроцесори, вчасно розпізнала потреби світових виробників мобільних телефонів. Nokia, Ericsson, Siemens стали найважливішими клієнтами STMicroelectronics, яка після створення займала лише 15 місце серед провідних компаній світової напівпровідникової галузі. STMicroelectronics сфокусувала свою діяльність в глобальному масштабі на вузькій ніші мікročіпів для мобільних телефонів і смарт-карт. Конкурентна стратегія глобального фокусування в поєднанні з активними поглинаннями компаній, а також успішне створення виробничо-збутових дочірніх компаній на ключових ринках, дозволили STMicroelectronics перетворитися на провідного європейського виробника спеціальних напівпровідників і потіснити таких конкурентів як Infineon, Renesas, NEC, NXP і Freescale, поступаючись тільки Intel, Samsung, Texas Instruments і Toshiba. Будучи одним з провідних у світі постачальників спеціальних напівпровідників, STMicroelectronics практично не перетинається зі своїми конкурентами Texas Instruments, Qualcomm, Intel, втілюючись в ті вузькі глибокі ринкові ніші, які не цікавлять ці компанії [70].

В умовах глобалізації світової економіки посилюється вплив транснаціональних (глобальних) компаній як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються, в тому числі в Європейському союзі. Сьогодні ТНК також відіграють провідну роль у розвитку світогосподарських зв'язків. Реалізуючи глобальні стратегії, ТНК об'єднують національні, регіональні та світові ринки [73].

Зростання числа ТНК привів до того, що ТНК перетворилися із суб'єктів на об'єкти міжнародної політики. Компанії активно беруть участь практично у всіх глобальних процесах економіки. ТНК активно проявляють себе в політиці, економіці, безпеці, в фінансово-інвестиційній, інформаційній, інноваційній, науково-технічній, військовій, технологічній, екологічній сферах.

Дії ТНК за формами і методам впливу в світовій політиці та економіці багато в чому збігаються з впливом держав. Саме тому багато дослідників ототожнюють дії

і прояви впливу ТНК і держав у глобальній політиці та економіці. Разом з тим, є деякі дослідження вчених про те, що в перспективі ТНК можуть стати домінуючою силою світового господарства, замінивши національні держави в ролі основних його об'єктів.

Згідно зі статистичними даними, найбільший вплив у світовій економіці мають ТНК, що належать країнам «тріади». Це ТНК США, Західної Європи, Японії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Доля ТНК країн «тріади» в топ-100 ТНК за 2017-2018 рр.

Країна	Прибуток (млрд.дол.) / % від 100 найбільших ТНК	Активи (млрд.дол.) / % від 100 найбільших ТНК	Ринкова вартість (млрд.дол.) / % від 100 найбільших ТНК
США	379,9/36,66	9916,133/19,16	5167,1/43,98
Західна Європа	262,7/24,20	16737,6/32,35	2919,8/24,85
Японія	39,8/3,7	5259,905/10,17	538,2/4,6
Всього по країнам «тріади»	700,4/64,53	31913,64/61,68	8625,1/73,41
Всього по найбільшим ТНК	1085,4	51737,24	11748,6

Примітка. Складено автором за даними [75, С.317-327].

Концентрація капіталу (понад 60%) перебуває у власності компаній «тріади». Колосальна концентрація капіталу на 2018 року в Західній Європі (понад 30%). Дана специфіка відбиває трьох полюсну модель світу, яка визначається покриттям міжнародними корпораціями кожного з центрів «тріади». Як вважають багато експертів, в 21 столітті компанії, що входять в топ-100 ТНК, але не належать до центрів «тріади» (наприклад, ТНК Китаю) істотно змінять розстановку сил. Крім того, експерти вважають, що співвідношення змінюватиметься не на користь ТНК «тріади» [75, С.317-327]. Разом з тим, варто враховувати інтереси ТНК за їхнім впливом, які вони формують, створюючи стратегічні альянси. Завдяки створенню стратегічних альянсів зміна розстановки сил і збільшення впливу найбільших ТНК, що не відносяться до центрів «тріади», пройде досить повільно.

Міжнародні фірми, що працюють на ринку Європейського союзу, є яскравим прикладом компаній-економік, які формують, трансформують ринки, впливають на конкуренцію або стимулюють так звану інтеграцію ринку Європейського союзу. ТНК країн Європейського союзу останні 70-90 років створювали і створюють виробництва, лабораторії на території всього Європейського союзу, залучають робочу силу і кваліфікованих фахівців із сусідніх держав, створюючи ринок експатів, проводять дослідження, дослідно-конструкторські розробки. Всі ці дії ТНК планомірно зближують економіки країн Європейського союзу, формуючи єдиний ринок, що задовольняє потреби території ЄС в цілому. Торгівля між філіями ТНК, партнерами стратегічних альянсів ТНК природним чином призводить до формування вільного ринку і вільного переміщення товарів і послуг.

На території Європейського союзу відбувається послідовний планомірний процес злиттів і поглинань підприємств структурами ТНК, що призводить до виникнення транскордонних європейських промислових груп, які формують ще більш інтегрований ринок.

Вчені вважають, що через кілька років в Європі в кожній галузі залишиться не більше 3 ТНК: наприклад, в металургійній галузі це будуть за оцінками аналітиків британська «SSI», німецька «ThyssenKrupp AG» та французька «Vallourec».

Вплив ТНК на різні аспекти діяльності відбувається, в тому числі і за рахунок лобіювання інтересів. Вплив ТНК за допомогою лобіювання забезпечує для ТНК сприятливий податковий режим, режим взаємодії з наглядовими органами, режим доступу до корисних копалин, трудових ресурсів і т.п.

ТНК відстоюють свої інтереси по взаємодії з державними органами країни перебування, з місцевими та муніципальною владою, формують громадську думку.

Лобістська діяльність ТНК реалізується на операційних майданчиках трьох типів. ТНК країн Європейського союзу вважають за краще користуватися тільки двома типами.

Перший тип – глобальна майданчик, на якій проводяться заходи, пов'язані з досягненнями домовленостей по розділу ринків збуту продукції, за розподілом

виробничих потужностей, а також М & А політикою тощо. Лобістські можливості тут реалізуються через участь компаній в багатосторонніх інститутах і в організаціях, через членство представників організацій в закритих клубах і спільнотах.

Другий тип – майданчики розвинених капіталістичних держав, що мають сформовану і стабільну соціально-політичну систему. Найбільш активні учасники цього типу майданчиків – США, Японія, «старі» члени ЄС. «Другим ешелonom» виступає Канада, країни Північної Європи. Разом з тим особливості вибору базових майданчиків безпосередньо пов'язані зі специфікою самих компаній. Так, наприклад, для металургійних компаній особливу важливість в даній групі мають Канада і Австралія.

Третій тип – майданчики держав з динамічно розвивається соціально-політичною структурою і економікою. В останні роки мова в даній групі йде про країни БРІКС і «нових європейців», найчастіше для продуктових компаній цих країн. Для видобувних компаній географія даної групи багато в чому пов'язана безпосередньо з місцями видобутку (Африка, Латинська Америка, Близький Схід та ін. В залежності від типу видобуваються копалин і структури їх переробки).

Прикладом першого типу служить механізм лобіювання, сформований в Німеччині. У Німеччині існує сплетіння державного і особистого інтересу політиків, проте таке сплетіння не прийнято афішувати. Крім того, для політиків, які перебувають на увазі, поєднання державних і приватних служб неможливо. Однак для політиків, перш за все депутатів, які знаходяться не на виду, заборон практично немає. Саме тому все ТНК Німеччини заручаються підтримкою депутатів, які стають членами наглядових та інших рад при ТНК. Практиці відомі випадки, коли депутати Німеччині працювали і отримували гроші відразу в декількох ТНК.

При такому типі лобіювання поширена практика читання лекцій. Депутати, які отримали гонорари за лекції, відстоюють інтереси ТНК. Найбільш відомий приклад – Герхард Шредер, який після відходу у відставку очолив раду директорів компанії-оператора Північно Європейського газопроводу («Північний потік»).

Відомо, що чимала частка членів уряду Шредера займають високі посади в керівництві світових ТНК. Наприклад, Реццо Шлаух працює в енергоконцерн, який володіє атомними станціями. Згідно з оцінками LobbyControl, політики мають неоціненні ресурси:

- 1) досконале знання процесу прийняття рішення;
- 2) наявність контакту з особами, що приймають рішення.

Очевидно, що таке лобіювання порушує всі загальні правила і принципи конкурентної боротьби. Слід зазначити особливість території Європейського союзу. Інтеграція дозволила здійснювати лобіювання на наднаціональному рівні. Дане лобіювання є більш витратним механізмом впливу на конкуренцію з боку ТНК, однак, такий вплив найбільш ефективно, ніж на території держав-учасниць Європейського союзу. Така можливість створюється за рахунок пріоритету європейського законодавства над національним. Цим і пояснюється практика присутності корпоративних офісів в Брюсселі, які забезпечують ресурси інформації і впливу, що допомагають позиціонувати інтереси ТНК перед брюссельським істеблшментом. Така ситуація можлива у зв'язку з позицією Єврокомісії про свою відкритість перед групами інтересів, взаємодія з якими є цінною «інформацією технічного характеру і конструктивних порад».

У зв'язку з тим, що Єврокомісія розробляє регулюють норми ринку, ємкістю понад 15 трлн. дол. США і включає більше 450 млн. кінцевих споживачів, інтереси ТНК по лобіюванню досить яскраво представлені. Модель «виконавчого федералізму» Європейського союзу сама змушує Єврокомісію користуватися експертними даними. Для формування подібних експертних даних залучаються представники галузевих об'єднань і великих ТНК, які мають досвід роботи, мають у своєму розпорядженні ресурсами і технічними засобами. Аутсорсинг експертної функції Єврокомісії дозволяє ТНК впливати на конкуренцію на всій території ЄС.

Аналіз процедури лобіювання в Європейському союзі дозволяє зробити висновок про те, що Єврокомісія сама зацікавлена в політиці підтримки статусу-кво з лобістськими структурами, дозволяючи великим корпораціям впливати на конкуренцію, отримуючи натомість можливість коректного виконання своїх

функцій (експертизи і допомогу в реалізації деяких проектів). Вплив експертних груп при ЄК (комітетів) значно виріс. Вони мають право консультування на всіх етапах законодавчого процесу, крім того мають право ініціювання процесу нормативного регулювання, формулювання пропозицій щодо змісту акта, здійснення оцінки ефекту, пов'язаних з введенням, регулюють актами.

Стратегічні альянси ТНК роблять серйозний вплив, в тому числі на конкуренцію. Об'єдналися в альянс ТНК, можуть направити свої зусилля більшою мірою проти загальних конкурентів, ніж проти один одного. Стратегічні альянси ТНК роблять серйозний вплив на стан конкуренції за рахунок:

1) досягнення більшої, чому не об'єднані гравці ринку, економії на масштабах виробництва;

2) спільного використання виробничих і складських площ;

3) об'єднання зусиль у виробництві комплектуючих і зборці кінцевої продукції;

4) скорочення рівня невизначеності та посилення стабільності розвитку за рахунок побудови довгострокових відносин з партнером, обміном досвідом та ресурсами;

5) зниження ризиків в господарюванні;

6) отримання доступу на ринок партнера, де вже існують сформовані ринкові структури і певний менталітет;

7) просування на ринок продукції один одного;

8) передачі технологій, знань, ноу-хау, проведення спільних досліджень і навчання персоналу;

9) спільної розробки і виробництва технічно складних виробів (засобів комунікації, комп'ютерів, літаків та ін).

Відзначається висока концентрація стратегічних альянсів в таких сегментах світової економіки як виробництво комп'ютерів, фармацевтика, автомобілебудування, аерокосмічна промисловість. Це пов'язано з тим, що дані галузі характеризуються значним обсягом витрат на НДДКР, високими нетарифними бар'єрами, значними технологічними та операційними ризиками.

Багато дослідників відзначають зростання впливу стратегічних альянсів на конкуренцію на ринках, на політичну складову розвитку території. Разом з тим, стратегічні альянси, що впливають на конкуренцію, частіше створюються з метою співпраці в сфері НДДКР. Хоча частка таких стратегічних альянсів зростає, вона все-таки незначна (близько 8% від загального числа новостворених альянсів у 2018 р.).

За допомогою створення стратегічного альянсу потенційне або існуюче вплив конкурентних сил може бути ослаблене або навіть усунуто. Найчастіше стратегічні альянси укладають ТНК, зайняті в суміжних галузях. Укладаючи стратегічний альянс, компанії досягають своїх стратегічних цілей за рахунок використання взаємодоповнюючих технологій і досвіду. Прикладом такого виду стратегічного альянсу є стратегічний альянс між ТНК США Microsoft і французькою компанією France Telecom.

Особливе місце серед форм і методів впливу на конкуренцію займають міжнародні стратегічні альянси (МСА). ТНК створюють МСА для посилення спільних можливостей по роботі на ринках цілих континентів і поліпшенню інноваційної діяльності. Так американські ТНК створювали МСА для посилення конкурентного впливу на території Європейського Союзу і країн Східної Європи. Американські ТНК для роботи на ринках ЄС створюють МСА з підприємствами з країн Західної Європи.

Формування альянсів також дозволяє диференціювати конкурентні переваги і створювати нові види бізнесу ТНК. Такий досвід показує ТНК Cisco Systems. Ця ТНК – одна з провідних у світі виробників устаткування для мережевих комп'ютерних систем. Cisco Systems має більше 60 успішних стратегічних альянсів зі світовими високотехнологічними ТНК (Accenture, Bearing Point, Capgemini, EDS, Ericsson, Fujitsu, HP, IBM, Intel, Italtel, Motorola, Siemens, EMC, Microsoft, Nokia, NokiaSiemensNetwork, Oracle, SAP, TCS, Wipro і ін.). Частка в виручці від стратегічних альянсів Cisco Systems становить понад 14%. На думку керівництва Cisco Systems стратегічні альянси – одне з найсильніших конкурентних переваг

компанії, поряд з аутсорсингом. У тому числі стратегічні альянси Cisco Systems дозволяють готувати ринок з позицій «лояльною» до компанії конкурентів.

Великі і сильні ТНК створюють безліч альянсів для різних короткострокових цілей. Однак в довгостроковій перспективі все стратегічні альянси розпадаються, і найчастіше в разі прийняття рішення про придбання одним учасником альянсу іншого учасника. Дослідження показують, що за останні 30 років в більш, ніж 75% стратегічних альянсах партнери були поглинені учасниками альянсів [65].

Ще одним методом впливу на конкуренцію з боку ТНК Європейського союзу є так звана «прив'язка» інтересів бізнесу до інтересів держави. Полягає вона в наступному. На стадії розробки законопроекту ТНК оплачують для профільних міністерств експертів галузі або проекту, вузькопрофільних і дорогих фахівців, які лобіюють інтереси ТНК, або конкретної технології або галузі (там, де найбільш сильні конкурентні переваги у ТНК). Особливість впливу ТНК на конкуренцію на території Європейського союзу в цілому визначена характером цього утворення (конфедерація), складністю і різноманіттю його системо утворюючих інститутів. Множинність суб'єктів, які приймають рішення, що діють на наднаціональному і міжнаціональному рівнях, зумовила своєрідність методів впливу ТНК. Риси «погоджувальної» основи є основним фактором впливу на конкуренцію з боку всіх ТНК, що працюють на ринку ЄС.

Неможливо залишити поза увагою Brexit на поведінку ТНК за впливом на конкуренцію. Три чверті британських ТНК після завершення процедури планують перенести штаб-квартиру і деякі підрозділи своїх компаній з Великобританії в інші країни. Наприклад, страхова компанія Lloyd's Hiscon в рамках підготовки до Brexit витратила 15 млн. дол. США. На відкриття дочірньої компанії в Люксембург. ТНК Babcock витратила на відкриття офісів і дочірніх компаній 13 млн. дол. США. Цієї суми вистачило б компанії на виплату зарплати 223 працівникам протягом року. ТНК EasyJet витратила 9 млн. дол. США. На відкриття нової європейської штаб-квартири в Австрії. Сума дорівнює втраченим доходам від 9,836 рейсів компанії за 2018р. Точно таку ж суму компанія платить рік заробітну плату 97 пілотам і 362 бортпроводникам. Наприклад, ТНК AstraZeneca оцінює свої збитки від Brexit в

розмірі 40 млн. дол. США. Дані кошти витрачені на випробування продукції в ЄС і переклад документації, отримання ліцензій.

Факт перенесення штаб-квартир британських ТНК підтверджують дані преси, що понад 70% представників британського великого бізнесу і ТНК голосували на референдумі за збереження членства Великобританії в Євросоюзі. На думку експертів країн ОЕСР, якщо Великобританія серед країн Європейського ринку була прихильницею вільної торгівлі і конкуренції, то Brexit посилить можливість впливу ТНК на ринку Європейського союзу. Варто відзначити, що Лондон вживає всіх заходів щодо збереження великих міжнародних на своїй території, обіцяючи знизити корпоративний податок до 17%. Незважаючи на серйозні витрати з перенесення штаб-квартир, ТНК приймають рішення про перенесення, так як сам факт впливу на конкуренцію на світовому ринку дає великі переваги компаніям.

Якщо спочатку диверсифікація і вертикальна інтеграція були одними з найважливіших форм отримання конкурентних переваг, то сьогодні в зв'язку з ростом конкуренції на ринку напівфабрикатів і комплектуючих деякі ТНК (в основному з високотехнологічних галузей) стали використовувати горизонтальну інтеграцію виробничої діяльності. В найбільшій мірі це стосується Європи. Однак найбільші світові ТНК нафтогазової, чорної, кольорової металургії, гірничорудної, хімічної галузей, такі, як нафтові ExxonMobil, BP, Royal Dutch Shell, Chevron, Total, ConocoPhillips, гірничорудні BHP-Billiton, RioTinto, металургійні Arcelor Mittal, Tata Steel в силу специфіки виробничих процесів і можливості отримання великих ефектів масштабу продовжують використовувати вертикальну інтеграцію як форму отримання конкурентних переваг. Одним з яскравих прикладів реорганізації виробничого ланцюжка на основі горизонтальної інтеграції та контрактного виробництва є стратегічна переорієнтація розвитку компанії IBM з виробництва комп'ютерів на повний комплекс послуг в сфері інформаційних технологій. В результаті частка послуг в обороті IBM збільшилася з 29% до 54,8%.

Горизонтальна інтеграція на практиці постає у формі міжнародних стратегічних альянсів як форми експансії ТНК на зарубіжні ринки. Даний метод є по

суті стратегією поведінки ТНК, яка полягає в інтернаціоналізації і підвищенні рівня спеціалізації. В результаті таких дій ТНК зростає участь міжнародних корпорацій в горизонтальних альянсах, в тому числі багатосторонніх, що значно зміцнює їх позиції і призводить до створення в окремих галузях альянсову мережу за участю ТНК. Все це істотно розширило стратегічне співробітництво європейських ТНК з компаніями з країн Азії та ЦСЄ.

В даний час між партнерами в стратегічних альянсах налагоджена гнучка система взаємодії, проте кожна компанія з партнерів альянсу продовжує зберігати свою індивідуальність. ТНК об'єднали показники діяльності, так як зростає їхня співпраця по різних напрямках. Наприклад, виробнича інтеграція привела до використання загальних платформ, комплектуючих, а також виробничих потужностей партнерів для спільних проектів в тих країнах, де незалежне виробництво є економічно недоцільним. Можна відзначити, що компанії розробили єдину систему обміну інформацією і уніфікували норми електронного документообігу, що сприяло оптимізації управління. Історія показує успішні приклади об'єднання збутових мереж і технічних центрів «Renault» не тільки в Західній Європі, а і в Бразилії, Аргентині та Кореї, «Nissan» – в Японії, Австралії, Індонезії та Китаї.

Ще один вдалий приклад стратегічних альянсів представила німецька компанія Volkswagen. Вона жорстко конкурує з американським концерном Ford на європейському ринку. Не дивлячись на конкурентні позиції на ринку, ТНК створили стратегічне партнерство в 2016-2019 рр для розробки і виробництва мінівенів Sharan і Galaxi в Португалії. Прикладами поєднання конкуренції і співробітництва є численні угоди про кооперацію підприємств – прямих конкурентів в інформаційній галузі, наприклад, Microsoft і Oracle, Dell і IBM.

Прагнення до більш ефективного ведення господарської діяльності ТНК призводить до деякого перетворення їх організаційних структур.

Метод Організації проміжних компаній характерний для ТНК Франції (з'явився в кінці 90-х рр. 20 століття у Франції). У проміжних компаніях працює невелике число висококваліфікованих фахівців-менеджерів, які здатні організувати

роботу іноземних підрядних підприємств. Таким підрядним підприємствам ТНК передає функції зі створення товару, крім управління. Головна компанія залишає за собою тільки дослідницьку, дизайнерську і маркетингову політики ТНК. ТНК при цьому вкладає кошти тільки в рекламу, а не у виробництво. Така форма отримання конкурентних переваг дає можливість ТНК виробляти конкурентоспроможну продукцію без витрат на будівництво заводів. Такий метод отримання конкурентних переваг отримав розвиток в галузях, зайнятих виробництвом споживчих товарів.

У наш час Канада є країною можливостей для багатьох економічних проектів, починаючи з населення та закінчуючи розвитком міжнародних корпорацій-гігантів (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Перелік основних ТНК Канади та США за рейтингом Forbes 2000 (2017 р.)

№ (за рейтингом)	Компанія	Сфера діяльності	Дохід млрд.дол	Прибуток млрд.дол.	Активи, млрд.дол.	Капіталізація млрд.дол.
44	Royal Bank of Canada	Банківська діяльність	35,3	8,3	891,1	107,2
56	TD Bank Group	Банківська діяльність	31,9	6,9	910,4	92
81	Bank of Nova Scotia	Банківська діяльність	26,7	5,5	680,3	70,5
133	Bank of Montreal	Банківська діяльність	19,7	3,8	531,1	48,6
193	Canadian Imperial Bank	Банківська діяльність	14,6	3,6	393,7	34,5
202	Brookfield Asset Management	Банківська діяльність	24,9	1,6	159,8	35,4
212	Enbridge	Енергетика	26,1	1,6	64	69,3
239	Sun Life Financial	Страхування	19,9	1,9	188,7	21,9
296	BCE	Телеко - мунікаційна	16,4	2,3	37,4	40,5
358	Power Corp of Canada	Роздрібна торгівля	35,4	0,856	311,2	10,8

№ (за рейтингом)	Компанія	Сфера діяльності	Дохід млрд.дол	Прибуток млрд.дол.	Активи, млрд.дол.	Капіталізація млрд.дол.
373	Canadian National Railway	Залізниця	9,1	2,7	28	55,9
410	Magna International	Комплектуючі автомобілів	36,4	2	22,6	15,3
487	Suncor Energy	Енергетика та газ	20,2	0,328	66,1	51,7
517	Couche Tard	Магазини роздрібною торгівлі	35,7	1,1	13,8	25,9
560	National Bank of Canada	Банківська діяльність	6,2	1,1	179,6	14,3
643	TELUS	Телеко - мунікаційна діяльність	9,6	0,923	20,7	19,5

Примітка. Складено автором за даними Forbes Global 2000

Існує безліч факторів, що створюють умови для розвитку нових інтеграційних процесів у Канаді та в інших країнах, пов'язаних з нею різними типами міжнародних економічних відносин, в тому числі США. Базування ТНК у Канаді має низку своїх причин, наприклад: сприятливий інвестиційний клімат, законодавство, можливість мінімізувати свої витрати. Охарактеризуємо найбільш відомі компанії США та Канади, що активно реалізуються у різних формах міжнародного бізнесу.

Enbridge – це канадський концерн, що здійснює діяльність з трансферу різних енергоносіїв, обслуговуючі мережу трубопроводів загальною довжиною біля 50 тис км. Корпорація транспортує сиру нафту та природний газ по території Північної Америки. Компанія здійснює зберігання та транспортування нафти та природного газу в Канаді та США, використовуючи при цьому мережу трубопроводів та залізницю.

Частина бізнес – підрозділів Enbridge займається обслуговуванням високовольтних ліній електропередач. Також Enbridge розробляє різне обладнання, яке використовується в області відновлюваних джерел енергії.

Sun Life Financial – Канадська фінансова компанія, що надає інвестиційні і страхові послуги. Основним регіоном діяльності є Канада, також значна присутність в США, Великобританії та деяких країнах Азії. Компанія була заснована в 1865 році в Монреалі, в 1978 році штаб-квартира була перенесена в Торонто. Основними напрямками діяльності Sun Life Financial є страхування та інвестиції. Компанія складається з чотирьох основних підрозділів:

- SLF Canada – страхові та інвестиційні послуги в Канаді, що надаються через 4100 підрозділів; оборот в 2016 році склав 12 млрд. дол.США

- SLF U.S. – страхові послуги в США, в основному колективне страхування співробітників компаній; оборот склав 6 млрд. дол.США

- SLF Asset Management – послуги з управління активами в різних країнах світу; офіси розташовані в Бостоні, Гонконгу, Лондоні, Мехіко, Сан-Пауло, Сінгапурі, Сідней, Токіо і Торонто; оборот склав 4 млрд. дол.США

- SLF Asia – страхові послуги в країнах Азії (Філіппінах, Гонконгу, Індонезії і В'єтнамі, а також через спільні підприємства в Індії, Китаї та Малайзії); оборот склав 3 млрд. дол.США.

Страхові виплати в 2016 році склали 15,2 млрд. дол.США, з них 5,7 млрд. дол.США – виплати по медичному страхуванню і 3,8 млрд. дол.США – зі страхування життя і в зв'язку з втратою працездатності.

Magna Internationa – канадська компанія, один з найбільших світових виробників автокомплектуючих і одна з найбільших компаній Канади. Штаб-квартира – в місті Орора, провінція Онтаріо, Канада. Заснована під назвою «Multimatic». Була поглинена компанією «Magna Electronics», ставши її дочірньою компанією по виробництву автокомпонентів.

Suncor Energy є канадською інтегрованою енергетичною компанією, що базується в Калгарі. Вона спеціалізується на виробництві синтетичної сировини нафти з нафтоносних пісків.

Suncor займає 134 позицію в списку Forbes Global 2000. Після придбання колишньої корпорації "Корона" Petro-Canada Suncor перетворив свої станції Sunoco (які перебували у Онтаріо) на сайтах Petro-Canada, щоб об'єднати всі свої роздрібні операції під торговою маркою Petro-Canada у всій Канаді.

Це також дозволило компанії припинити оплату ліцензійних зборів за бренд Sunoco компанії Sunoco Inc. в Сполучених Штатах. Національний постачальник продукції Petro-Canada в Канаді та материнська компанія Suncor Energy. Suncor також реалізовує продукцію через роздрібну мережу магазинів Shell, Exxon та Brand у Колорадо.

BlackBerry – телекомунікаційна компанія, що широко відома як виробник бізнес-смартфонів BlackBerry. До 30 січня 2013 року мала назву Research In Motion. Компанія заснована в 1984 році Майком Лазарідіс, студентом Університету Ватерлоо. У 2017 фінансовому році дохід компанії склав 1,3 млрд. дол.США.

Сучасні тенденції перспективного розвитку країн вказують на пошук корпораціями нових інструментів формування зростання свого прибутку. Компанія BlackBerry Ltd. займається розробкою апаратних та програмних рішень для мобільних комунікацій. Компанія надає платформи та рішення, що підтримки безлічі стандартів бездротової мережі шляхом розробки інтегрованих програмних та апаратних послуг.

За останні роки зі стрімким розвитком iOS і Android компанія BlackBerry зазнала суттєвих проблем, оскільки збільшився відтік користувачів у бік придбання нових смартфонів на інших платформах. Останній високотехнологічний продукт (смартфон), що виробила компанія, був презентований у 2019 році. Це були смартфони на власній операційній системі BlackBerry 10 – BlackBerry Z10 і BlackBerry Q10.

Можемо спостерігати, що «пік» доходу відбувся у 2014 р. та до сьогодення має спадний характер (Додаток Б). Бренд Blackberry відрізнявся найбільшою захищеністю своїх товарів на ринку, тобто довгий час був лідером зі забезпечення безпеки даних на смартфонах та операційних системах. Відомо, що у 2016 році Blackberry відмовилися від випуску смартфонів і основним

своїм вектором діяльності залишили софтверну розробку. За даними Forbes, у останньому кварталі 2016 року компанія продала близько 400000 одиниць смартфонів та згідно з даними Gartner тільки 0,1% ринку належав канадській компанії.

2.3. Тенденції розвитку новітніх форм інструментарію конкурентних стратегій фірм в сучасному міжнародному бізнесі

В результаті попередніх глобальних фінансових криз виник новий бізнес-ландшафт, який схильний до невизначеності. При цьому продовжується реструктуризація світової економічної системи особливо істотно вплинула на міжнародний бізнес. Це пов'язано з тим, що міжнародні компанії працюють в контексті глобальних ланцюжків створення вартості, які охоплюють сотні територій.

Добре управління зв'язками всередині ланцюжка призводить до того, що додаткові витрати при об'єднанні окремих видів діяльності окупаються в подальшому. З концепції «вартісного ланцюжка» випливають дуже важливі зміни в конкурентній стратегії фірм – можливість розриву в «вартісної ланцюжку» і перенесення окремих фрагментів її за кордон, а також придбання різних видів компонентів і напівфабрикатів у інших фірм, зазвичай дрібних і середніх, пов'язаних з ТНК довгостроковими контрактами в рамках виробничих мереж.

Діяльність багатьох компаній в міжнародному бізнесі пов'язана з домінуванням в ланцюжку створення вартості. Деякі рівні ланцюжка створення вартості стають набагато ціннішими, ніж інші, тому що ці рівні дуже чутливі до масштабу, і панування в них дозволяє забезпечити високий прибуток, що доводить діяльність цілого ряду ТНК, таких як Apple, Cisco Systems, Microsoft, Hewlett-Packard, Dell, Unilever, Inditex (Zara) і Sara Lee, які зуміли пристосуватися до функціонування глобальних ринків. Статистичний аналіз діяльності показує, що ТНК, яким вдається зайняти ключові місця в ланцюжку створення вартості, такі як

обслуговування кінцевих покупців або НДДКР, отримують серйозні стійкі конкурентні переваги, які втілюються в різкому збільшенні обсягів продажів і частки ринку.

Крім того, багато міжнародних компаній трансформувалися в глобально інтегровані структури в докризовий період. Однак, після кризи склалася ситуація, коли складові елементи ланцюжка створення вартості можуть бути розділені на будь-якому етапі в зв'язку з економічною нестабільністю і зміною політико-правових настроїв окремих територій (держав) щодо господарювання інтегрованих структур.

Разом з тим, у введенні Спеціального випуску журналу *Transnational Corporations* відзначається, що посткризова економіка вступила в 2017 р. в нову рівновагу, яке характеризується як засіб несумлінної конкуренції більш високим ризиком, низьким ростом і зменшенням потоків капіталу. Роком раніше цю ж думку висловлює Ель-Еріан, і підтверджує у своєму дослідженні Шарма. Крім того підтвердження даної тези відображено і в статистиці за прямими іноземними інвестиціями ЮНКТАД.

Рекомендується для виходу з криз використовувати синергетичний ефект в результаті об'єднання ТНК навіть з різними видами виробництва призводить до скорочення витрат. Пов'язано це з тим, що один і той же ресурс або технологія можуть бути використані в різних виробництвах. Прикладами таких синергій є: мініатюризація Sony, лідерство Honda в розробках двигунів, використання Nokia і IBM знань потреб клієнтів для пропозиції абсолютно різних товарів і послуг, здатність співробітників Apple розробляти оригінальні рішення для абсолютно різних потреб.

Такі ефекти найчастіше досягаються ТНК найбільш капіталомістких галузей: автомобільної, авіабудування, хімічної, нафтової, напівпровідників.

Крім синергії від виробництва можливе отримання економії на масштабах закупівель, також характерних для капіталомістких галузей. Наприклад, об'єднана компанія DaimlerChrysler домагалася економії при закупівлі комплектуючих до 400 млн. дол.США на рік.

Після чергової світової кризи німецькі автомобільні концерни Daimler і BMW налагодили тісну співпрацю із закупівлі окремих комплектуючих, наприклад, ременів безпеки і кондиціонерів. Автомобільні компанії Renault і Nissan в рамках складного гібридного альянсу домоглися економії в 2016-2018 рр. в розмірі понад 4,5 млрд. дол.США, закупаючи сировину і компоненти у субпостачальників в різних країнах.

Після поглинання французькою групою «TotalFina» своєї співвітчизниці «Elf-Aquitaine» Т. Демаре відзначав: «Ми досягли більшої синергії, ніж очікували спочатку. Крім синергії витрат сталася синергія стратегій. Але в результаті поглинання TotalFina протягом 9 місяців двох великих груп (друга – бельгійська «Petrofina») її розміри швидко збільшувалися, що створювало труднощі при управлінні нею.

В цілому оптимізація організаційної структури розглядається вченими як метод отримання конкурентних переваг. У поточних європейських умовах посилення конкурентних переваг ТНК залежить від професіоналізму, активності, таланту і далекоглядності вищих менеджерів компаній. Багато керівників не справляються з обов'язками, і тоді компанії оптимізують організаційну структуру, шукають нових талановитих менеджерів, проводять реорганізацію і змінюють систему оплати і стимулювання вищих керівників.

Конкурентні переваги, що впливають з використання ТНК Data Science. Використання таких технологій, таких як Big Data і Mashing Learning, дозволяє ТНК більш грамотно використовувати потоки даних.

Фінансові можливості ТНК дозволяють купувати великі дані у інших компаній. Так, наприклад, європейська компанія, яка виробляє фітнес-браслети, продала знеособлені великі дані фармацевтичним ТНК. Представлені дані, що вимірювали біометрику людини, були структуровані в розрізі територій, пори року, часу доби. Дана інформація дозволила розробити нові товари, а також використовувати таргетинг в рекламних компаніях фармацевтичних ТНК.

Mashing Learning дозволяє використовувати машинні технології для прийняття різних рішень (розпізнавання емоцій по фото, розпізнавання статі респондента по іншим відповідям, системи кредитного скорінгу та багато іншого).

Завдяки моніторингу інформації ТНК посилюють інші конкурентні переваги, такі як:

- 1) зниження витрат за рахунок скорочення простоїв, підвищення продуктивності обладнання,
- 2) маркетинг і оптимізація продажів за рахунок прогнозування ринкової ситуації та ін.

Світовий ринок аутсорсингу формує конкуренцію між «старими» і «новими» ТНК.

«Нові» ТНК і нові лідери аутсорсингових послуг формують більш гнучку поведінку і ставлення до клієнтів ТНК. Провідні ТНК, які надають послуги аутсорсингу, такі: HP Technology Solutions Group, входять Accenture, IBM Global Services, Electronic Data Systems, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG і Cap Gemini Ernst Young.

Аутсорсинг найчастіше використовують ТНК фармацевтичної, біотехнологічної, телекомунікаційної, транспортної та інших галузей.

Ще одним методом впливу на зміни організаційних структур європейських ТНК з боку самих ТНК Європейського союзу є так звана «прив'язка» інтересів бізнесу до інтересів держави. Полягає вона в наступному. На стадії розробки законопроекту ТНК оплачують для профільних міністерств експертів галузі або проекту, вузькопрофільних і дорогих фахівців, які лобіюють інтереси ТНК, або конкретної технології або галузі (там, де найбільш сильні конкурентні переваги у ТНК).

Особливість впливу ТНК на конкуренцію на території Європейського союзу в цілому визначена характером цього утворення (конфедерація), складністю і різноманіттям його системо утворюючих інститутів. Множинність суб'єктів, які приймають рішення, що діють на наднаціональному і міжнаціональному рівнях, зумовила своєрідність методів впливу ТНК. Риси «погоджувальної» основи є

основним фактором впливу на конкуренцію з боку всіх ТНК, що працюють на ринку ЄС.

Неможливо залишити поза увагою Brexit на поведінку ТНК за впливом на конкуренцію. Три чверті британських ТНК після завершення процедури планують перенести штаб-квартиру і деякі підрозділи своїх компаній з Великобританії в інші країни. Наприклад, страхова компанія Lloyd's Hiscon в рамках підготовки до Brexit витратила 15 млн. дол. США. На відкриття дочірньої компанії в Люксембург. ТНК Babcock витратила на відкриття офісів і дочірніх компаній 13 млн. дол. США. Цієї суми вистачило б компанії на виплату зарплати 223 працівникам протягом року. ТНК EasyJet витратила 9 млн. дол. США. На відкриття нової європейської штаб-квартири в Австрії. Сума дорівнює втраченим доходам від 9,836 рейсів компанії за 2018 р. Точно таку ж суму компанія платить рік заробітну плату 97 пілотам і 362 бортпровідникам. Наприклад, ТНК AstraZeneca оцінює свої збитки від Brexit в розмірі 40 млн. дол. США. Дані кошти витрачені на випробування продукції в ЄС і переклад документації, отримання ліцензій.

Факт перенесення штаб-квартир британських ТНК підтверджують дані преси, що понад 70% представників британського великого бізнесу і ТНК голосували на референдумі за збереження членства Великобританії в Євросоюзі. На думку експертів країн ОЕСР, якщо Великобританія серед країн Європейського ринку була прихильницею вільної торгівлі і конкуренції, то Brexit посилить можливість впливу ТНК на ринку Європейського союзу.

Варто відзначити, що Лондон вживає всіх заходів щодо збереження ТНК на своїй території, обіцяючи знизити корпоративний податок до 17%. Незважаючи на серйозні витрати з перенесення штаб-квартир, ТНК приймають рішення про перенесення, так як сам факт впливу на конкуренцію на світовому ринку дає великі переваги ТНК.

Як відповідь на вищеперераховані сучасні виклики розвинулися та вже реалізуються на практиці новітні форми інструментарію конкурентних стратегій фірм в сучасному міжнародному бізнесі. Розглянемо найбільш вживані з них.

Поєднання власного виробництва та аутсорсингу як стратегія отримання конкурентних переваг.

Новий підхід, заснований на стратегії лідерства у витратах, в поєднанні з виробничо-технологічною системою найбільших міжнародних компаній заснований на поєднанні власного виробництва та аутсорсингу. Даний підхід став можливий завдяки інтернаціоналізації операцій і створення глобальних ланцюжків доданої вартості. За допомогою ефективного поєднання власного виробництва та аутсорсингу ТНК здатні максимально скоротити витрати на випуск товарів і надання послуг.

Дана модель виробництва і логістики заснована на спеціальних глобальних компетенціях компаній у вигляді унікальних знань і ноу-хау, інтенсивному застосуванні найсучасніших інформаційних і комунікаційних технологій. Крім того, така модель дозволяє звільнитися від багатьох нерентабельних операцій і зосередитися на найбільш прибуткових і перспективних сферах діяльності.

Міжнародні компанії стають менш громіздкими, більш гнучкими і маневреними. Для міжнародного бізнесу характерний поступовий перехід до більш гнучких, адаптивним структурам управління, краще пристосованим до динамічних змін і вимог виробництва.

Виробництво і логістика передаються ретельно відібраному колу партнерів, які здійснюють електронні комунікації з ТНК і розглядаються нею як частина виробничого ланцюжка. Нова модель операцій, заснована на координації і фокусуванні, передбачає радикальні зміни спрямованих вниз і вгору «за течією» моделей операцій ТНК. Ряд ТНК, такі як Cisco Systems, Motorola, Apple, Sun, Nokia, реалізують операційну стратегію «вниз за течією», яка передбачає відмову від послуг дилерів, прями продажі і виробництво під замовлення, тісну кооперацію з постачальниками на основі аутсорсингу. На зміну вертикальної інтеграції, коли контроль і координація здійснюються виходячи з прав власності, приходять координація і контроль за допомогою інформацій. Застосовувані компаніями основні види аутсорсингу умовно можна розділити на чотири основні сегменти:

- 1) виробничий аутсорсинг;

- 2) аутсорсинг бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, або BPO);
- 3) аутсорсинг інформаційних технологій (IT-Outsourcing, або ІТО);
- 4) інноваційний аутсорсинг.

Новий підхід до аутсорсингу сформував новий тип аутсорсингу: офшоринг. Це такий вид аутсорсингу, коли послуги надаються поза країною базування ТНК.

Функції, які передають ТНК по офшоринговому аутсорсингу: call-центри, бухгалтерський облік, аналіз, процесингові центри. Основні фактори розвитку офшорингу – відсутність ресурсів ТНК на території країни і пошук доступу до ресурсів інших компаній.

Все більший вплив на конкуренцію надає аутсорсинг інформаційних технологій. Завдяки розвитку ІТ-аутсорсингу ТНК можуть собі дозволити використовувати структуру великих географічно розподілених структур. Такі структури здійснюють більш серйозний контроль за ринком і поведінкою ТНК на ринку. Прикладом такого розвитку є ТНК Shell.

Згідно з даними Outsourcing Institute IT index, напрямки, які мають найбільш сильний вплив на конкуренцію на ринку при використанні ІТ-аутсорсингу: управління мережами, управління обчислювальними центрами, підтримка користувачів, Інтернет-додатки і електронна комерція, розробка додатків; консалтинг і реінжиніринг, клієнт-серверне взаємодія, виробництво настільних систем, підтримка споживачів, системи розпізнавання тексту; підтримка додатків, мережі обробки даних, Інтернет, обчислювальні центри загального призначення, навчання, телефонні цифрові сеті.

Світовий ринок аутсорсингу формує конкуренцію між «старими» і «новими» ТНК. «Нові» ТНК активно працюють з більш гнучкими, ефективними і прибутковими лідерами аутсорсингу, найчастіше розташованими в Індії HCL, Satyam, Infosys і Wipro. «Нові» ТНК і нові лідери аутсорсингових послуг формують більш гнучке поведінка і ставлення до клієнтів ТНК. Провідні ТНК, які надають послуги аутсорсингу, такі: HP Technology Solutions Group, входять Accenture, IBM Global Services, Electronic Data Systems, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG і Cap Gemini Ernst Young.

Аутсорсинг найчастіше використовують ТНК фармацевтичної, біотехнологічної, телекомунікаційної, транспортної та інших галузей.

Швидкість виробничого процесу як форма отримання конкурентних переваг.

Для цілей прискорення виробничого процесу і посилення конкурентної позиції багато ТНК використовують такі методи як зниження бюрократичних обмежень і скорочення процедур, створення крос-функціональних робочих груп, трансформація структури і організації виробництва. Всі перераховані заходи призводять до оптимізації управління ланцюжком поставок.

Наприклад, в основі сильних конкурентних переваг найбільшої американської машинобудівної ТНК Caterpillar лежить система поставок запасних частин, що забезпечує доставку будь-який з 550 тис. деталей для обладнання покупцеві протягом декількох годин.

Розвиток людського капіталу як форма отримання конкурентних переваг. «Частка людського капіталу в сукупному капіталі провідних ТНК постійно зростає. Адаптивність як найважливіша конкурентна характеристика ТНК забезпечується цілеспрямованим відбором найбільш перспективних і мотивованих кандидатів, навчанням, перепідготовкою та тренуванням працівників, формуванням сильної корпоративної організаційної культури. Конкурентні позиції провідних міжнародних компаній, особливо високотехнологічних, все більше визначаються знаннями, досвідом, активністю, розкриттям творчого потенціалу, залученням до спільної справи і відповідальністю ключового персоналу».

Наприклад, американська ТНК Motorola готує своїх менеджерів до закордонних відрядженнях за допомогою імітації нового робочого місця. ІВМ витрачає щорічно на перепідготовку персоналу понад 1 млрд. дол., Прямий позитивний економічний ефект оцінюється в 200-225 млн. дол.США на рік. Щорічно приблизно 135 тис. співробітників компанії перенавчати через різні дистанційні програми. Для новачків ІВМ діють інтерактивні Інтернет програми навчання Basic Blue і One Voice. Для менеджерів розроблена програма, що симулює поведінку в різних складних альтернативних ситуаціях Coaching Simulator.

Однак, незважаючи на те, що персонал компанії є найважливішим джерелом конкурентних переваг, досить часто ТНК цей ресурс використовують неефективно. Економічна криза вкрай загострив проблему стійкої зайнятості як обов'язкову умову наявності конкурентних переваг ТНК. Проголошуючи на словах цінність людського капіталу, багато ТНК в гонитві за короткостроковими вигодами від реструктуризації провели масові звільнення. Великі скорочення пройшли серед ТНК всіх сильно зачеплених кризою галузей. Серед високотехнологічних ТНК великі скорочення провели: Dell – 8,9 тис., Sun Microsystems – 6 тис., Motorola – 3 тис., Alcatel-Lucent – 6 тис., SonyEricsson – 2 тис., WesternDigital – 2,5 тис., IBM – 2,8 тис., Microsoft – більше 5 тис. людей.

Створення «хмарних» корпоративних мереж міжнародного бізнесу.

В даний час відбувається активна участь міжнародних компаній у формуванні глобальних інноваційних структур, при яких посилюється значення НДДКР і відбувається збільшення частки нематеріальних активів в їх капіталі. Зниження тарифів, а саме скорочення витрат в телекомунікаціях має величезне значення для поглиблення міжнародного економічного співробітництва.

Сучасні структури управління ТНК побудовані на базі внутрішньо корпоративних комп'ютерних систем, що дозволяють об'єднати зусилля раніше роз'єднаних підрозділів (бізнес-одиниць, бізнес-сегментів). Ці системи отримали назву «хмарні обчислення» (англ. Cloud computing) – технології розподіленої обробки даних, при якій комп'ютерні ресурси і потужності надаються користувачеві як інтернет-сервіси. Концепція «обчислювальних хмар» є найперспективнішою сучасною інформаційною технологією, яку можна використовувати в цілях розширення ринків збуту ТНК, виходячи з економічної вигоди для кінцевого користувача (споживача), забезпечуючи ефективність використання інструментів інтернет-маркетингу. У свою чергу, інтернет-маркетинг стає ключовим інноваційним інструментом в загальній маркетинговій стратегії ТНК на зовнішньому ринку. Сталий розвиток і економічне зростання сучасних ТНК буде безпосередньо пов'язаний з розвитком інформаційних потоків, які базуються на

інноваційному розвитку економіки і формують конкурентоспроможність корпорацій.

Широке застосування Інтернету призвело до посилення децентралізації і зміни організації виробництва. ТНК у своїй діяльності все ширше використовують такі особливості мереж, як здешевлення і прискорення обміну інформацією, зниження витрат, відкритість і швидке поширення. Нобелівський лауреат з економіки П. Кругман зазначає: «В мережевій економіці криві пропозиції мають нахил зверху вниз замість того, щоб йти знизу-вгору, а криві попиту спрямовані вгору, замість того, щоб бути спрямованими вниз. Чим більше у вас є, тим більше ви хочете. Чим більше ми робимо, тим дешевше і простіше стає робити більше».

Згідно зі звітом McKinsey Institute великі дані – це новий рубіж для інновацій, конкуренції і продуктивності. Разом з тим аналітики McKinsey Institute відзначають, що data-технології – це не конкурентна перевага. Це величезний масив даних, який можна аналізувати. Найчастіше це кластерний і факторні аналізи, які дозволяють робити висновки і приймати управлінські рішення.

Однією з різновидів data-технологій, є технологія створення цифрового двійника. Цифровий двійник – досить поширена технологія в промисловості. Так, розробка нових вузлів і елементів в автомобільній промисловості використовується за методом створення цифрового двійника. Апробування також відбувається в цифровому вимірі. Таку технологію використовують багато ТНК автомобілебудівної галузі.

Business intelligence як засіб отримання конкурентних переваг.

Методи business intelligent є методами інтернет-розвідки або «цифрових розслідувань». В якості основного використовується спосіб роботи «збагачення даних». Береться частина даних, які є про підприємство та / або людині, і додаються дані, що цікавлять. Наприклад, щоб визначити споживачів автомобілів Mercedes і запропонувати адресну рекламу, необхідно взяти інформацію про клієнтів, які вже купували машини, доповнити клієнта зв'язками (наприклад, родинними: дружина, сестра і т.п., робочими: колеги, партнери за даними ЕГРЮЛ, дружніми – за допомогою інструменту FaceRadar). Потім за допомогою Double Data дані

змішуються, і виявляється, кому можна запропонувати придбання автомашини певного класу. З тим урахуванням, що дані інструменти досить дорогі (за даними порталу Meduza63 вартість використання даних інструментів доходить до 16 млн. грн. на місяць), вони доступні тільки великим і прибутковим ТНК.

Висновок до розділу 2

В розділі 2 було проаналізовано: основні форми у практиці реалізації конкурентних стратегій поведінки фірм міжнародного бізнесу; проблеми та перспективи прикладів реалізації конкурентних стратегій у діяльності міжнародних компаній; тенденції розвитку новітніх форм інструментарію конкурентних стратегій фірм в сучасному міжнародному бізнесі;

Прикладами успішних конкурентоспроможних глобальних інноваційних компаній з сучасною розвиненою організаційною структурою є такі провідні міжнародні компанії, як німецькі BMW і Siemens, французька «L’Oreal» та інші.

Організаційний підхід, заснований на стратегії лідерства у витратах, в поєднанні з виробничо-технологічною системою найбільших міжнародних компаній заснований на поєднанні власного виробництва та аутсорсингу. Для міжнародного бізнесу характерний поступовий перехід до більш гнучких, адаптивним структурам управління, краще пристосованим до динамічних змін і вимог виробництва.

Новий підхід до аутсорсингу сформував новий тип аутсорсингу: офшорінг. Це такий вид аутсорсингу, коли послуги надаються поза країною базування ТНК. Функції, які передають ТНК по офшоринговому аутсорсингу: call-центри, бухгалтерський облік, аналіз, процесингові центри. Основні фактори розвитку офшорінга – відсутність ресурсів ТНК на території країни і пошук доступу до ресурсів інших компаній.

Сучасні європейські структури управління міжнародним бізнесом побудовані на базі внутрішньо корпоративних комп’ютерних систем, що дозволяють об’єднати зусилля раніше роз’єднаних підрозділів (бізнес-одиниць, бізнес-сегментів). Ці системи отримали назву «хмарні обчислення». Широке застосування Інтернету

призвело до посилення децентралізації і зміни організації виробництва. Міжнародний бізнес у своїй діяльності все ширше використовує такі особливості мереж, як здешевлення і прискорення обміну інформацією, зниження витрат, відкритість і швидке поширення.

З початку 90-х рр. у світі відбувається послідовний планомірний процес злиттів і поглинань підприємств структурами міжнародних компаній, що призводить до виникнення транскордонних європейських промислових груп, які формують ще більш інтегрований ринок. ТНК відстоюють свої інтереси по взаємодії з державними органами країни перебування, формують громадську думку.

У зв'язку з ростом конкуренції на ринку напівфабрикатів і комплектуючих європейські міжнародні компанії (в основному з високотехнологічних галузей) стали використовувати горизонтальну інтеграцію виробничої діяльності. Горизонтальна інтеграція на практиці виглядає як форма міжнародних стратегічних альянсів як форми експансії ТНК на зарубіжні ринки. Все це істотно розширило стратегічне співробітництво європейських ТНК з компаніями з країн Азії та ЦСЄ. В даний час між партнерами в стратегічних альянсах налагоджена гнучка система взаємодії, проте кожна компанія з партнерів альянсу продовжує зберігати свою індивідуальність. Компанії об'єднали показники діяльності, так як зростає їхня співпраця по різних напрямках.

Ще один вдалий приклад стратегічних альянсів представила німецька компанія Volkswagen. Вона жорстко конкурує з американським концерном Ford на європейському ринку. Не дивлячись на конкурентні позиції на ринку, ТНК створили стратегічне партнерство для розробки і виробництва мінівенів Sharan і Galaxy в Португалії.

Прагнення до більш ефективного ведення господарської діяльності компаній у міжнародному бізнесі призводить до деякого перетворення їх організаційних структур. В результаті глобальних фінансових криз. виник новий бізнес-ландшафт, який схильний до невизначеності.

При цьому продовжується реструктуризація світової економічної системи особливо істотно вплинула на міжнародні компанії, та застосовані ними конкурентні

стратегії. Це пов'язано з тим, що ТНК працюють в контексті глобальних ланцюжків створення вартості, які охоплюють сотні територій.

Крім того, багато компаній трансформувалися в глобально інтегровані структури в докризовий період. Однак, після кризи склалася ситуація, коли складові елементи ланцюжка створення вартості можуть бути розділені на будь-якому етапі в зв'язку з економічною нестабільністю і зміною політико-правових настроїв окремих територій (держав) щодо господарювання інтегрованих структур.

Рекомендується для виходу з криз використовувати синергетичний ефект в результаті об'єднання компаній навіть з різними видами виробництва призводить до скорочення витрат. Крім синергії від виробництва можливе отримання економії на масштабах закупівель, також характерних для капіталомістких галузей.

Ще одним методом впливу на зміни організаційних структур міжнародних компаній з боку самих міжнародних компаній є так звана «прив'язка» інтересів бізнесу до інтересів держави.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ В СУЧАСНОМУ МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Специфіка реалізації конкурентних стратегій поведінки українських фірм в сучасному міжнародному бізнесі

В сучасних умовах пандемії COVID-19 всі керівники комерційних організацій та підприємці у всьому світі зіткнулись з необхідністю зміни налагоджених бізнес-процесів в компаніях та розробки антикризових стратегій компаній. Щоб вижити в умовах карантину бізнес трансформувався: ресторани та кафе розпочали торгівлю на винос, непродовольчі магазини сфокусувались на продажі через свої інтернет-магазини та маркетплейси «rozetka.com.ua», «Prom.ua», «OLX.ua» та інші.

Нещодавно в Україні діяв карантин вихідного дня, який забороняв роботу магазинів та ТРЦ. Із-за карантинних мір бізнес втрачає дохід. Про це свідчить експрес-опитування, проведене Європейською Бізнес Асоціацією серед мікро- та малих підприємців України, 33% малих підприємств втратили від 50 до 75% своїх доходів. А 18 % підприємств розглядає варіант закриття бізнесу.

Тому, саме сьогодні, в умовах непрогнозованої ситуації, коли видатки підприємств залишились майже незмінними, а доходи зменшились, дуже важливо для бізнесу шукати нові можливості для розвитку та розробляти стратегії антикризового розвитку компанії.

Але пандемія у світі не єдина проблема бізнесу. Сучасний бізнес висококонкурентний. Негативними сторонами конкуренції є відсутність економічної стабільності підприємств та перенасиченість ринків товарами і послугами, що негативно впливає на економічні показники бізнесу та призводить до банкрутств багатьох великих компаній та маленьких стартапів.

Історично склалося, що середня тривалість існування багатонаціональної корпорації становить 40-50 років. Голландський бізнес-теоретик Ар'є де Геус в своїй книзі «Жива компанія» оприлюднив дослідження, що торкнулося тисячі європейських фірм, яке свідчить, що «тривалість життя» великого підприємства все скоротилась, та на сьогодні становить близько 12,5 років. У Кремнієвій долині компанія, яка проіснувала 10 років, вважається більш ніж успішною. Це свідчить про тенденцію: довговічність в сучасному світі – явище все більш рідкісне [58, с.292].

Але є і виключення з настільки похмурої статистики. У світі залишилося 967 підприємств, заснованих до 1700 року. І вони продовжують працювати в повну силу. Як стверджують автори Джим Коллінз та Джеррі І. Поррас у книзі «Побудовані навечно» ці компанії постійно відповідають на питання «Що ми повинні зробити, щоб завтра працювати краще, ніж сьогодні?», коригують стратегію свого розвитку під потреби ринку та споживача. Ці компанії постійно підсилюють свою конкурентоздатність на ринку, адже за статистикою банкрутство компаній пов'язане лише на 1/3 із зовнішніми факторами та аж на 2/3 з внутрішніми факторами [60, С,139-164].

Процеси інтернаціоналізації, міжнародної економічної інтеграції, глобалізаційні зміни в сучасному світі вимагають відповідного відображення в парадигмі міжнародного менеджменту стосовно конкурентних стратегій.

При всьому різноманітті підходів, які лежать в основі «нової парадигми» міжнародного менеджменту, представляється можливим виділити основні положення (див. Рис.3.1), які сформували методологічні та практичні тренди розвитку міжнародного корпоративного управління, які можуть бути застосовні в визначенні конкурентної стратегії для українських фірм, що освоюють міжнародний бізнес.

Будь-яка форма і / або метод отримання конкурентних переваг не ефективний без сучасних методів управління. Сьогодні результат конкурентної боротьби найчастіше визначається не наявністю ресурсів, а мистецтвом управління, розробки адаптованих під конкурентні умови стратегій розвитку в міжнародному бізнесі. У

кожної міжнародної компанії є свої секрети успіху, засновані на як досвіді самої компанії, так і її бізнес-культурі. Одні застосовують унікальні форми планування, інші – успішно інтегрують ресурси. Однак завжди в основі отримання сильних конкурентних переваг лежить правильно розроблена стратегія розвитку всієї компанії в цілому.

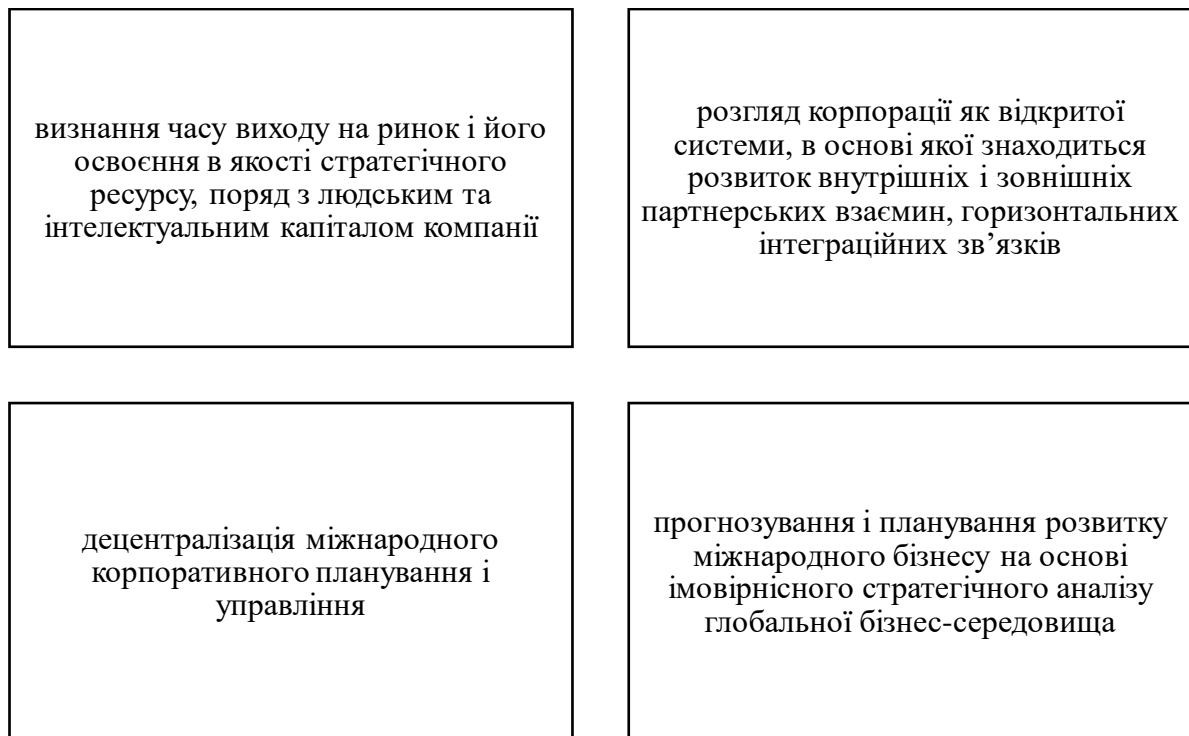


Рис. 3.1. Сучасні тренди розвитку міжнародного корпоративного управління

Примітка. Побудовано автором за даними [21; 23; 24]

В якості найважливіших цілей розвитку провідні міжнародні фірми вибирають підвищення прибутковості компанії, зростання продажів і збільшення частки ринку, зростання вартості капіталізації компанії, задоволення потреб клієнтів [72, С.287-291].

Опитування керівників 500 найбільших ТНК, проведене консалтинговою компанією Bain, показав, що серед найбільш ефективних і популярних інструментів менеджменту, що роблять найбільший вплив на конкурентоспроможність, можна виділити наступні:

1. збалансована система показників ефективності діяльності,

2. управління відносинами з клієнтами,
3. аутсорсинг,
4. реінжиніринг бізнес-процесів,
5. стратегічні альянси [72, С.287-291].

Таким чином, сучасний етап трансформації міжнародних компаній передбачає модифікацію факторів їх конкурентного розвитку, що виражається в наступному:

1) конкуренція між компаніями стає багатоаспектною і багаторівневою, що охоплює в першу чергу між фірмову кооперацію з метою підвищення якості продукції, передові науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, розробку інноваційних товарів, використання бар'єрів доступу на ринок,

2) конкуренція відбувається шляхом здійснення злиттів і поглинань, які, в свою чергу, необхідні міжнародним компаніям для реалізації непрофільних активів з метою залучення нових, часто нематеріальних активів в процес виробництва і збуту;

3) відбувається загострення конкуренції між ТНК в умовах глобалізації, що відбувається в умовах стандартизації попиту на товари і послуги в світовій економіці, а також ринкової невизначеності і взаємозалежності ринків;

4) найважливішими показниками рівня конкурентоспроможності на сучасному етапі є частка глобального ринку ТНК з найважливіших і високо прибутковим товарам; висока ринкова капіталізація; найвища прибуток в розрахунку на одного працівника компанії.

Український досвід надзвичайно успішної реалізації конкурентних стратегій в міжнародному бізнесі представлений декількома компаніями, про які мова йде далі.

СП «Полтавська газонафтова компанія» є успішним українсько-британським інвестиційним проектом у нафтогазовій галузі України. СП «Полтавська газонафтова компанія» є лідером серед недержавних нафтогазовидобувних компаній, дотримуючись у своїй діяльності міжнародних етичних стандартів. Сфера діяльності та основні проекти СП «Полтавська газонафтова компанія»: видобуток

нафти і газу; пошук і розвідка нових родовищ; збільшення видобутку рідких вуглеводнів; розширення бізнесу.

Приклади найбільш вдалих франшиз в Україні, наприклад, в сфері торгівлі такі.

Півобанк – мережа магазинів крафтового пива і закусок. Розмір інвестицій складе від 12 тис. дол. США, а вступний внесок – від 5 тис. дол. США. Роялті – 3% від щомісячного обороту, а період окупності – 14 місяців. Еко-Лавка – мережа магазинів реалізації екологічно чистої та натуральної продукції, яка вирощується і виробляється фермерськими господарствами. Обсяг необхідних інвестицій складає від 450 тис. до 550 тис. грн, вступний внесок – 65 тис. грн. Роялті – 3%, а термін окупності – від 6 до 18 місяців.

Novus – одна з найбільших в Україні мереж супермаркетів. Обсяг інвестицій може скласти від 40 тис. дол. США до 1 млн. дол. США в залежності від формату супермаркету. Вступного внеску немає, але доведеться заплатити роялті в розмірі 1% від щомісячного товарообігу і 1% місячної виручки в якості рекламних відрахувань. Термін окупності – від 18 місяців до двох років.

Zarina – ювелірний бренд, які випускають власну колекцію прикрас і володіє мережею магазинів. Обсяг необхідних інвестицій для приєднання до франчайзингової мережі – від 350 тис. дол. США, а окупність: від 12 місяців.

Вдалим прикладом міжнародного субконтрактингу в Україні є результати проведеної виставки субконтрактинга в промисловості, приладо- та машинобудуванні «ZulieferMesse/INTEC 2019»: у ході перемовин представників ДП «Гальванотехніка» намітилися контракти із виготовлення малих партій виробів та в мінімально стислі терміни.

Польські компанії зацікавились у розміщенні виробництва на підприємстві. ТПП Потсдама допомогла ДП ВО «Київприлад» у встановленні контактів із двома потенційними партнерами. Головні переговори відбулися з компанією FESTO, в результаті досягнута домовленість про збільшення номенклатури виробів, які вже поставляються.

Представники ПАТ «Одескабель» провели переговори в м. Ерфурт, в результаті яких отримано контакти серйозних оптових компаній, які працюють на німецькому та інших ринках. Також плідно попрацювали й інші учасники виставки – ВАТ «КИЇВГУМА», ТОВ НВП «МОНАДА», Концерн «УКРОСМЕТАЛ», компанія «Сатер», ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова.

3.2. Обґрунтування та реалізація визначеної конкурентної стратегії української фірми в міжнародному бізнесі: сучасні проблеми та перспективи

Для більш глибокого розуміння процесів реалізації визначених конкурентних стратегій в міжнародній діяльності українських фірм, на наш погляд, необхідно детально проаналізувати конкретні практики таких реалізацій в реальній міжнародній діяльності, беручи за увагу специфіку українського бізнесу. Розглянемо діяльність успішної української фірми ТОВ «ТОКО ПРОДУКТ», яка займається міжнародним бізнесом і обирає конкурентну стратегію здійснення альтернативних імпорتنих витрат.

Українське ТОВ «ТОКО ГРУП» здійснює свою міжнародну економічну діяльність з 2016 р. відповідно до свого Статуту, зокрема імпорту – експорту запчастин та іншого приладдя для автомобілів. Іноземними партнерами підприємства є Нідерланди, Китай, здебільшого місто Гонконг.

Метою здійснення цього аналізу є обґрунтування оптимального сегменту ринку, обрання країни-контрагента, співпраця з якою буде вигідною і ефективною у межах обраного виду зовнішньоекономічної діяльності. На прикладі конкретної фірми охарактеризуємо основні етапи та особливості реалізації конкурентної стратегії при здійсненні такої міжнародної форми діяльності як експортно-імпортні операції.

Для вибору основного ринку було обрано три країни, з якими вже здійснювалися зовнішньоторговельні операції цієї фірми: Китай (як основний

контрагент ТОВ «ТОКО ГРУП»), Нідерланди та Німеччина, оскільки ці країни є досить вагомими експортерами автозапчастин та інших приладів в Україну. Для того, щоб оцінити вибір цільового ринку при здійсненні ЗТО (див. Табл.3.3.), яка показує вплив політичних, економічних, соціальних, географічних, правових та інших чинників.

Отже, проаналізувавши всі фактори (див. Табл.3.1), можна зазначити, що доцільно обрати ринок Китаю так, як його можна оцінити як ринок з високим потенціалом збуту, низькими виробничими витратами та ліберальною політикою щодо експорту.

Таблиця 3.1

Обґрунтування вибору цільового ринку при здійсненні ЗТО

№	Фактори, що визначають вибір ринку	Нідерланди	Китай	Німеччина
1	Низький потенціал збуту			
2	Високий потенціал збуту	+	+	+
3	Атомістична конкуренція	+	+	
4	Олігополістична конкуренція			
5	Низькі виробничі витрати		+	
6	Високі виробничі витрати	+		+
7	Обмежувальна політика щодо експорту			
8	Ліберальна політика щодо експорту		+	
9	Невелика географічна відстань	+		+
10	Значна географічна відстань		+	
11	Економіка, що динамічно розвивається		+	
12	Економіка зі стагнаційними процесами			
13	Жорсткий валютний контроль		+	
14	Ліберальна валютна політика	+		+
15	Довгострокові перспективи зниження курсу національної валюти		+	
16	Довгострокові перспективи зростання курсу національної валюти			
17	Незначні відмінності соціально-культурного середовища	+		
18	Значні відмінності соціально-культурного середовища		+	+
19	Невисокий політичний ризик	+	+	+
20	Високий політичний ризик			

Джерело: Офіційний сайт ТОВ «ТОКО ГРУП» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toko.ua/>

Для аналізу ефективності здійснення імпоротної операції, запропонованої ТОВ «ТОКО ГРУП», було розглянуто даний контракт.

ТОВ «ТОКО ГРУП» планує у китайської компанії «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» закупити 14,5 тис. фільтрів палива за ціною 1,5 дол./од. (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Умови угоди імпорту запчастин

Найменування умови	Дані
Найменування товару	Фільтри палива
Код УКТЗЕД	8421 23 00 90
Країна-експортер	Китай
Ціна за одиницю	1,5 дол. США/шт.
Загальна кількість	14 500 шт.
Умови постачання	FOB Нінгбо
Курс НБУ на момент здійснення операції	24,51 грн/дол.

Джерело: Офіційний сайт ТОВ «ТОКО ГРУП» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toko.ua/>

Орієнтована ціна фільтрів палива на внутрішньому ринку України становить 2,3 дол./од. Структура витрат, пов'язаних з імпортом фільтрів палива (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Структура витрат до ціни контракту

Витрати	% до ціни контракту
Оплата основного засобу (фрахт)	11
Страхування перевезення	2
Розвантаження в країні імпорту	0,5
Транспортування партії товару з Одеси до Хмельницького	1

Джерело: Офіційний сайт ТОВ «ТОКО ГРУП» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toko.ua/>

Для ТОВ «ТОКО ГРУП» при виборі методу здійснення зовнішньоекономічної операції, було обрано прямий метод здійснення імпортової операції. Цей метод дозволяє встановити більш тісні контакти з контрагентом, краще ознайомитися з кон'юнктурою ринку і що найголовніше – дозволяє отримати додаткову фінансову вигоду, зменшуючи витрати на комісійну винагороду посереднику. Також знижується ризик співпраці з недобросовісними та некомпетентними посередниками.

Методом встановлення контакту із китайським партнером доцільно обрати надсилання запиту на оферту. Встановленню договірних відносин, як правило, передують переддоговірний період, протягом якого ведуться попередні переговори про майбутню угоду й узгоджуються її основні умови. Ці переговори можуть вестися шляхом переписки, шляхом особистих зустрічей і по телефону. У випадку ТОВ «ТОКО ГРУП» – це спочатку були особисті переговори, на даний момент – переписка, так як контакт вже встановлений та зв'язки налагоджені.

Обґрунтування базисних умов поставки.

ТОВ «ТОКО ГРУП» співпрацює з китайським партнером на умовах FOB (Нінгбо), згідно Incoterms. Згідно цих умов продавець несе всі витрати і ризики до моменту навантаження товару на основний транспортний засіб у порту Нінгбо, Китай (у даному випадку – морське судно). Після навантаження на судно, за фрахт, страхування, розвантаження, транспортування на території України – несе відповідальність ТОВ «ТОКО ГРУП». Такі умови поставки є вигідними для підприємства, адже продавець несе усі витрати щодо перевірки товару, його пакування та маркування, є відповідальним за проходження всіх необхідних експортних митних процедур, а ТОВ «ТОКО ГРУП», у свою чергу, співпрацює з українською транспортно-експедиторською компанією ТОВ «ТАНІТ ГРУП», яка займається всіма видами перевезень, у тому числі і морськими контейнерними перевезеннями.

Налагоджені зв'язки у сфері транспортних послуг, користування послугами української експедиторської фірми дають змогу зменшити витрати на доставку

товару до пункту призначення: спочатку – порт Південний, потім – м. Хмельницький.

Обґрунтування вибору транспортного засобу для здійснення зовнішньоторгової операції.

Обираючи транспортний засіб для перевезення вантажу, обов'язковим є вивчення специфіки вантажу, що буде підлягати перевезенню (табл.3.4):

Таблиця 3.4

Оцінка видів транспорту за критеріями великих відправників

Вид транспорту	Швидкість	Надійність	Перевізна спроможність	Доступність	Вартість
Залізничний	3	5	4	2	2
Автомобільний	4	3	3	5	4
Водний	2	4	5	4	3
Повітряний	5	2	2	3	5

Джерело: Офіційний сайт ТОВ «ТОКО ГРУП» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toko.ua/>

Враховуючи всі критерії, для здійснення даної імпортової операції, доцільно обрати водний вид транспорту. Адже незважаючи на низьку швидкість доставки, він виграє у доступності, вартості та, що найголовніше – у перевізній спроможності.

Обґрунтування вибору страховика. Для будь-якого перевезення існує ймовірність матеріального збитку в результаті пошкодження, втрати вантажу. При цьому компанії часто ризикують не тільки грошима, але й репутацією надійного партнера.

Дослідивши здійснення імпортової операції ТОВ «ТОКО ГРУП», можна зазначити, що при виборі страховика, вони обирають ТДВ «Альянс Україна». Саме ця компанія дозволяє застрахувати як окремі, так і постійні перевезення. У відповідності з потребами і бюджетом компанії, договір страхування був укладений на умовах: з відповідальністю за всі збитки та додаткове покриття при завантаженні і розвантаженні. Ця умова страхування є найповнішою. Відшкодуванню підлягають:

всі збитки від пошкодження чи повної втрати усього або частини застрахованого вантажу, а також усі необхідні й доцільні витрати на рятування і збереження вантажу та щодо запобігання подальшим його ушкодженням.

Обґрунтування валютно-фінансових умов контракту.

Валютою ціни зазвичай є вільноконвертована валюта країн з розвинутою економікою, тому для здійснення імпортової операції ТОВ «ТОКО ГРУП» доцільно обрати долар (США). Формою розрахунку для майбутньої операції контрагенти обирають банківський переказ на рахунок Продавця.

ТОВ «ТОКО ГРУП» і китайська компанія працюють на умовах передоплати. Згідно умов контракту, перший платіж становить 20 % вартості контракту, решта – згідно умов договору поставки: згідно виставлених інвойсів, але Сторони узгодили, що другі платежі можуть бути виконані частинами в строк до 120 днів після митного оформлення вантажу на території України. Комісійні за банківський переказ грошових засобів – за рахунок імпортера. Відвантаження товару відбувається протягом 60 днів з моменту оплати першого платежу.

Аналіз конкурентних матеріалів та конкурентний лист.

Конкурентний лист – внутрішній документ підприємства, що містить комерційні і технічні відомості про товар із одержаних від фірм конкурентних матеріалів (зовнішньоекономічних контрактів, комерційних пропозицій, фірмових прейскурантів, галузевих каталогів тощо) і служить для порівняння їх основних показників та визначення орієнтовного рівня експортної/імпортової ціни.

ТОВ «ТОКО ГРУП» планує імпортувати автозапчастини у кількості 14,5 тис. на умовах CIF Одеса авансовим платежем з розрахунком у доларах США. Для того, щоб раціонально оцінити ціни на імпортні товари, було обрано 3 конкурентні пропозиції: ЗТК на поставку автозапчастин американського «LKQ» за 2019 р., ЗТК китайської компанії «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» за 2018 р., ЗТК польського «Nexus Automobile» за 2018 р. (див. Табл.3.5).

Конкурентні матеріали

№	Умови контракту	Конкурентні матеріали		
		«LKQ»	«SUZHOU YI...»	«NEXUS»
1.	Країна-експортер	США	Китай	Польща
2.	Ціна у валюті за од.	1,87 дол.США/од.	1.65 дол.США/од.	1.9 дол.США/од.
3.	Джерело інформації	ЗТК	ЗТК	ЗТК
4.	Рік поставки	2019	2018	2018
5.	Базисні умови поставки	FOB Лос-Анджелес	СІF Одеса	DAP Хмельницький
6.	Форма розрахунку	Банківський п-з	Банківський п-з	Банківський п-з
7.	Кількість	14150 од.	14500 од.	15500 од.
8.	Фактурна вартість	26 450,6 дол.США	23 925 дол.США	29 450 дол.США

Джерело: Офіційний сайт ТОВ «ТОКО ГРУП» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toko.ua/>

Додаткова інформація:

- Витрати на транспортування Лос-Анджелес – Одеса – 14 % вартості контракту;
- Витрати на транспортування Нінгбо – Одеса – 11 % вартості контракт;
- Витрати на транспортування Одеса – Хмельницький – 3 % вартості контракту;
- Витрати на страхування – 2% вартості контракту;
- Курс валюти на складання конкурентного листа – 24,51 грн./дол. США
- Поправка на кількість становить 5% від 14 тис., 7 % – від 15 тис.
- Індекс цін : 2019 – 100,1 %, 2018 – 114,3 %.

Так як у всіх запропонованих ЗТК єдина вільноконвертована валюта – долар США, тому приводити ціну конкурентних матеріалів до єдиної валюти не потрібно.

Розрахунок сумарної поправки на комерційні умови передбачає визначення:

- поправки на інфляцію (приведення за терміном угоди) (K1);
- поправки на базисні умови поставок (K2);
- поправки на умови платежів (K3);
- поправки на кількість (K4).

Поправка на інфляцію (приведення за терміном угоди):

Приведення конкурентних матеріалів здійснюється за такою формулою: $C1 = C0 \cdot I1 / I0$,

де C1 – приведена ціна за терміном угоди;

C0 – ціна, запропонована фірмою у конкурентному матеріалі;

I1 – індекс цін на дату поставки за контрактом;

I0 – індекс цін на запропонований у конкурентному матеріалі термін здійснення поставки. Поправка на інфляцію розраховується за формулою:

$$K1 = C1 - C0.$$

Таким чином у вищезазначеному прикладі:

- для «LKQ» поправка буде дорівнювати 0, тому що роки у конкурентному матеріалі і рік майбутнього контракту співпадають.
- для «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO»: ціна приведена $= 1,65 \times 100,1 / 114,3 = 1,45$, поправка становить -0,2.
- для «NEXUS»: ціна приведена $= 1,9 \times 100,1 / 114,3 = 1,66$, поправка становить -0,24.

Поправка на базисні умови поставки:

Приведення ціни до ціни CIF Одеса можна розрахувати за формулою:

- для «LKQ»: $26\,450,6 \times (14\% + 2\%) = 4\,232,1$ дол. США.
- для поправки «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» поправка дорівнює 0, так як умови співпадають;
- для «NEXUS»: $29\,450 \times (2\% + 3\%) = 1\,472,5$ дол. США. Так як ми перетворювали з DAP на CIF, тому поправка буде - (-1 472,5) дол. США.

Поправка на умови платежів.

Так як у кожній конкурентній пропозиції форма розрахунку – банківський переказ, тому поправки дорівнюватимуть 0. Поправка на кількість:

- для «LKQ» та «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» поправка буде дорівнювати 0, тому що знижка 5% рахується від 14тис.;

- для «NEXUS»: $K3 = 1,9 \times (7\% - 5\%) = 0,038$.

Ціна, приведена за комерційними умовами становитиме (див. Табл. 3.6.): для «LKQ»: $26\,450,6 + 4\,232,1 = 30\,682,7$ дол.США ;

- для «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO»:

$23\,925 - 0,2 = 23\,924,8$ дол. США;

- для «NEXUS»:

$29\,450 - 0,24 - 1\,472,5 - 0,038 = 27\,977,22$ дол. США.

Таблиця 3.6

Конкурентний лист

Показник	Вихідні умови	США		Китай		Польща	
		факт.	попр.	факт.	попр.	факт.	попр.
Ціна		1,87дол.США		1,65дол.США		1,9 дол.США	
Термін угоди	2019	2019	0	2018	-0,2	2018	-0,24
Умови поставки	СІF Одеса	FOB Лос-Анджелес	+4 232,1	СІF Одеса	0	DAF Хмельницький	-1 472,5
Джерело інф-ї	ЗТК	ЗТК	0	ЗТК	0	ЗТК	0
Форма розрахунку	Банківський п-з	Банківський п-з	0	Банківський п-з	0	Банківський п-з	0
Кількість	14 500	14 150	0	14 500	0	15 500	-0,038
Приведена ціна		30 682,7 дол.США		23 924,8 дол.США		27 977,22 дол.США	

Джерело: Офіційний сайт ТОВ «ТОКО ГРУП» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toko.ua/>

Отже, можна зробити висновок, що при визначенні ціни на імпорتنі товари оптимальним вважається найнижча із наведених цін конкурентів. У даному випадку – це ціна контракту з китайською компанією “SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO”, що безпосередньо становить 23 924,8 дол.США, тому ТОВ «ТОКО ГРУП» слід взяти до уваги запропонований варіант.

Так як ТОВ «ТОКО ГРУП» здійснює імпорتنу операцію на умовах банківського переказу на рахунок Продавця, зокрема на умовах предоплати, то розписуємо алгоритм здійснення конкретної імпоротної операції.

1. ТОВ «ТОКО ГРУП» надсилає запит для «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» про бажання придбати автомобільні запчастини.

2. «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» надсилає у відповідь оферту.

3. ТОВ «ТОКО ГРУП» акцептує оферту.

4. ТОВ «ТОКО ГРУП» та «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» укладають контракт на поставку товару на умовах CIF Одеса з формою платежу банківський переказ.

5. ТОВ «ТОКО ГРУП» надсилає заявку на купівлю валюти у АБ «Південний» та платіжне доручення на переказ коштів (предоплати, що становить 20 % вартості контракту) на валютний рахунок Продавця.

6. Згідно договору поставки, Продавець зобов'язаний протягом 3-х днів, після отримання предоплати за товар, повідомити Покупця про готовність відвантажити оплачену партію товару.

7. Продавець своїми силами і за свій рахунок займається навантаженням Товару та оформляє всі необхідні для транспортування документи: коносамент, інвойс, пакувальний лист.

8. Продавець відповідає за навантаження товару на борт судна та фрахт з Китаю до Одеси.

9. «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» укладає договір співпраці з страховою компанією, яка страхує вантаж у формі «з відповідальністю за всі збитки» й додаткове покриття при навантаженні та

розвантаженні.

10. ТОВ «ТОКО ГРУП» укладає договір про співпрацю з ТОВ «ТАНІТ ГРУП», що займається митним оформленням товару на території України, зокрема у порту Південному, м. Одеса, відповідає за розвантаження товару.

11. ТОВ «ТАНІТ ГРУП» укладає договір з ПП «ЛІГА ТРАНСПОРТ» на перевезення вантажу на території України.

12. Після митного оформлення вантажу на території України, Покупець зобов'язаний протягом 120 днів виконати решту платежів, згідно виставлених Інвойсів.

13. ТОВ «ТОКО ГРУП» надсилає платіжне доручення в АБ «Південний» на переведення решти грошових коштів (80 %) на рахунок Продавця.

Схема здійснення імпортової операції здійснюється за наступними етапами:

1 – укладання контракту між контрагентами;

2 – експортер надсилає платіжне доручення та заяву на купівлю валюти у банк експортера, щоб заплатити 20 % вартості контракту;

3 – імпортер поставляє товар;

4 – після того, як товар пройшов митне оформлення на МТУ, банк експортера перечислює решту суми (80%) банкові імпортера;

5 – зарахування коштів банком імпортера на рахунок імпортера.

Розрахунок економічної ефективності здійснюється шляхом співвідношення досягнутого економічного результату та витратами ресурсів, які були витрачені на досягнення цього результату.

Якщо говорити про економічну ефективність зовнішньоторговельних операцій, то під ними розуміють те, на скільки збільшився дохід підприємства від тієї чи іншої операції. Критерієм економічної ефективності вважають прибуток.

Оцінемо ефективність від здійснення нової імпортової операції, основаної на альтернативній конкурентній стратегії.

ТОВ «ТОКО ГРУП» планує у китайської компанії «SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO» закупити 14500 од. фільтрів палива на умовах

СІF Одеса за ціною 1,65 дол./од. Вихідні умови для розрахунку (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Умови угоди імпорту запчастин

Найменування умови		Дані
1.	Найменування товару	Фільтри палива
2.	Код УКТЗЕД	8421 23 00 90
3.	Країна-експортер	Китай
4.	Ціна за одиницю	1, 65 дол.США/од.
5.	Загальна кількість	14 500 од.
6.	Умови постачання	СІF Одеса
7.	Курс НБУ на момент здійснення операції	24,51 грн/дол.США.

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Орієнтована ціна фільтрів палива на внутрішньому ринку України становить 2,3 дол./од. Структура витрат, пов'язаних з імпортом фільтрів палива (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Структура витрат до ціни контракту

Витрати	% до ціни контракту
Оплата основного засобу (фрахт)	11 %
Страхування перевезення	2 %
Розвантаження в країні імпорту	0,5 %
Транспортування партії товару з Одеси до Хмельницького	1 %

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, проаналізувавши результати дослідження, можна зробити висновок, що нова запропонована операція по здійсненню імпорту автозапчастин з Китаю є більш ефективною.

Проте підприємство може підвищувати свою ефективність шукаючи нові ринки для співпраці, корегуючи або зовсім змінюючи умови поставок.

Висновок до розділу 3

В розділі 3 насамперед охарактеризована специфіка реалізації конкурентних стратегій поведінки українських фірм в міжнародному бізнесі. Зроблено висновки, що сучасний етап трансформації міжнародних компаній передбачає модифікацію факторів їх конкурентного розвитку, що виражається в наступному:

1) конкуренція між компаніями стає багатоаспектною і багаторівневою, що охоплює в першу чергу між фірмову кооперацію з метою підвищення якості продукції, передові науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, розробку інноваційних товарів, використання бар'єрів доступу на ринок,

2) конкуренція відбувається шляхом здійснення злиттів і поглинань, які, в свою чергу, необхідні міжнародним компаніям для реалізації непрофільних активів з метою залучення нових, часто нематеріальних активів в процес виробництва і збуту;

3) відбувається загострення конкуренції між ТНК в умовах глобалізації, що відбувається в умовах стандартизації попиту на товари і послуги в світовій економіці, а також ринкової невизначеності і взаємозалежності ринків;

4) найважливішими показниками рівня конкурентоспроможності на сучасному етапі є частка глобального ринку ТНК з найважливіших і високо прибутковим товарам; висока ринкова капіталізація; найвища прибуток в розрахунку на одного працівника компанії.

Український досвід надзвичайно успішної реалізації конкурентних стратегій в міжнародному бізнесі представлений декількома компаніями, серед них:

СП „Полтавська газонафтова компанія” є успішним українсько- британським інвестиційним проектом у нафтогазовій галузі України. СП „Полтавська газонафтова компанія” є лідером серед недержавних нафтогазовидобувних компаній, дотримуючись у своїй діяльності міжнародних етичних стандартів.

Найбільш вдалі франшизи в Україні: Півобанк – мережа магазинів крафтового пива і закусок; Еко-Лавка – мережа магазинів реалізації екологічно чистої та натуральної продукції, яка вирощується і виробляється фермерськими

господарствами; Novus – одна з найбільших в Україні мереж супермаркетів; Zarina – ювелірний бренд, які випускають власну колекцію прикрас і володіє мережею магазинів.

Вдалий приклад міжнародного субконтрактингу в Україні – результати проведеної виставки субконтрактинга в промисловості, приладо- та машинобудуванні «ZulieferMesse/INTEC 2019»: у ході перемовин представників ДП «Гальванотехніка» намітилися контракти із виготовлення малих партій виробів та в мінімально стиснуті строки. Польські компанії зацікавились у розміщенні виробництва на підприємстві. ТПП Потсдама допомогла ДП ВО «Київ прилад» у встановленні контактів із двома потенційними партнерами. Головні переговори відбулися з компанією FESTO, в результаті досягнута домовленість про збільшення номенклатури виробів, які вже поставляються. Представники ПАТ «Одескабель» провели переговори в м. Ерфурт, в результаті яких отримано контакти серйозних оптових компаній, які працюють на німецькому та інших ринках. Також плідно попрацювали й інші учасники виставки – ВАТ «КИЇВГУМА», ТОВ НВП «МОНАДА», Концерн «УКРОСМЕТАЛ», компанія «Сатер», ВАТ «Меридіан» ім. С. П.Корольова.

Однак, для ще більш глибокого розуміння процесів реалізації визначених конкурентних стратегій в міжнародній діяльності українських фірм, було детально проаналізовано конкретні практики таких реалізацій в реальній міжнародній діяльності, беручи за увагу специфіку українського бізнесу. Розглянуто діяльність успішної української фірми ТОВ «ТОКО ПРОДУКТ», яка займається міжнародним бізнесом і обирає конкурентну стратегію здійснення альтернативних імпорتنих витрат.

Метою здійснення цього аналізу є обґрунтування оптимального сегменту ринку, обрання країни-контрагента, співпраця з якою буде вигідною і ефективною у межах обраного виду зовнішньоекономічної діяльності. На прикладі конкретної фірми охарактеризуємо основні етапи та особливості реалізації конкурентної стратегії при здійсненні такої міжнародної форми діяльності як експортно-імпортні операції.

Отже, що при визначенні ціни на імпортні товари оптимальним вважається найнижча із наведених цін конкурентів. У даному випадку - це ціна контракту з китайською компанією "SUZHOU YI PARTS IMPORT AND EXPORT CO на основі обраного варіанту конкурентної стратегії здійснення альтернативних імпортних витрат.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано, що правильно обрана конкурента стратегія – кращий засіб для виведення бізнесу на якісно новий рівень. Стратегія дозволяє бажаному стану компанії стати реальним, та допомагає подолати важкі періоди.

В розділі 1 було докладно розглянуто сутність поняття конкурентних стратегій поведінки фірми, визначено, що основне завдання конкурентної стратегії полягає в визначенні шляху розвитку компанії по досягненню довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання, стійке функціонування та розвиток. Узагальнено теоретичні підходи конкурентних стратегій розвитку компаній, розглянуто їх типи, детально описані етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії розвитку компанії. Обґрунтовано, що найважливішим стратегічно важливим завданням з точки зору конкуренції є правильний вибір способу проникнення на глобальні зарубіжні ринки, тобто форми реалізації бізнесу. За організаційними формами виділено типові форми реалізації конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі як: міжнародний лізинг, експорт, здача готових проектів під ключ, створення спільних підприємств з фірмою з іншої країни або ж створення в цій країні свого власного дочірнього підприємства франчайзинг, транснаціональні консорціуми, контракти під ключ. Щодо цього наведені також приклади актуальних міжнародних практик конкурентних стратегій розвитку провідних компаній світу.

Якщо розглядати конкурентну стратегію виходу на міжнародний ринок у загальному аспекті, то компанії мають орієнтуватись на вже досягнений рівень проникнення на національні ринки приймаючих держав, а також відповідати завданням реалізації обраної стратегії. Вірогідність досягнення транснаціональною структурою успіху на обраному шляху багато у чому залежить від розстановки пріоритетів, вибору ключових компетенцій та переваг компанії.

Важливість своєчасного вивчення новітніх видів конкурентних стратегій поведінки фірми в міжнародному бізнесі аргументовано результатами досліджень компанії «Strategy». В цьому ключі надано докладну характеристику новітнім формам конкурентних стратегій ведення міжнародного бізнесу, таким як: міжнародне ліцензування, франчайзинг, інжиніринг, аутсорсинг, субконтрактинг та офшорінг. Надано їх докладну характеристику як новітнім тенденціям у міжнародному бізнесі.

Таким чином, якщо розглядати теоретико-методологічний аспект реалізації конкурентних стратегій фірм в міжнародному аспекті, то можна зробити узагальнений висновок, що компанії мають орієнтуватись на вже досягнений рівень проникнення на національні ринки приймаючих держав, а також відповідати завданням реалізації обраної конкурентної стратегії. Вірогідність досягнення транснаціональною структурою успіху на обраному шляху багато у чому залежить від розстановки пріоритетів, вибору ключових компетенцій та переваг компанії.

В розділі 2 було проаналізовано: основні форми у практиці реалізації конкурентних стратегій поведінки фірм міжнародного бізнесу; проблеми та перспективи прикладів реалізації конкурентних стратегій у діяльності міжнародних компаній; тенденції розвитку новітніх форм інструментарію конкурентних стратегій фірм в сучасному міжнародному бізнесі;

Організаційний підхід, заснований на стратегії лідерства у витратах, в поєднанні з виробничо-технологічною системою найбільших міжнародних компаній заснований на поєднанні власного виробництва та аутсорсингу. Для міжнародного бізнесу характерний поступовий перехід до більш гнучких, адаптивним структурам управління, краще пристосованим до динамічних змін і вимог виробництва.

Новий підхід до аутсорсингу сформував новий тип аутсорсингу: офшорінг. Це такий вид аутсорсингу, коли послуги надаються поза країною базування ТНК.

Сучасні європейські структури управління міжнародним бізнесом побудовані на базі внутрішньо корпоративних комп'ютерних систем, що дозволяють об'єднати зусилля раніше роз'єднаних підрозділів (бізнес-одиниць, бізнес-сегментів). Ці системи отримали назву «хмарні обчислення». Широке застосування Інтернету

призвело до посилення децентралізації і зміни організації виробництва. Міжнародний бізнес у своїй діяльності все ширше використовує такі особливості мереж, як здешевлення і прискорення обміну інформацією, зниження витрат, відкритість і швидке поширення.

У зв'язку з ростом конкуренції на ринку напівфабрикатів і комплектуючих європейські міжнародні компанії (в основному з високотехнологічних галузей) стали використовувати горизонтальну інтеграцію виробничої діяльності. Горизонтальна інтеграція на практиці виглядає як форма міжнародних стратегічних альянсів як форми експансії ТНК на зарубіжні ринки. Все це істотно розширило стратегічне співробітництво європейських ТНК з компаніями з країн Азії та ЦСЄ. В даний час між партнерами в стратегічних альянсах налагоджена гнучка система взаємодії, проте кожна компанія з партнерів альянсу продовжує зберігати свою індивідуальність. Компанії об'єднали показники діяльності, так як зростає їхня співпраця по різних напрямках.

Прагнення до більш ефективного ведення господарської діяльності компаній у міжнародному бізнесі призводить до деякого перетворення їх організаційних структур.

В результаті глобальних фінансових криз. виник новий бізнес-ландшафт, який схильний до невизначеності.

При цьому продовжується реструктуризація світової економічної системи особливо істотно вплинула на міжнародні компанії, та застосовані ними конкурентні стратегії. Це пов'язано з тим, що ТНК працюють в контексті глобальних ланцюжків створення вартості, які охоплюють сотні територій.

Крім того, багато компаній трансформувалися в глобально інтегровані структури в докризовий період. Однак, після кризи склалася ситуація, коли складові елементи ланцюжка створення вартості можуть бути розділені на будь-якому етапі в зв'язку з економічною нестабільністю і зміною політико-правових настроїв окремих територій (держав) щодо господарювання інтегрованих структур.

Рекомендується для виходу з криз використовувати синергетичний ефект в результаті об'єднання компаній навіть з різними видами виробництва призводить до

скорочення витрат. Крім синергії від виробництва можливе отримання економії на масштабах закупівель, також характерних для капіталомістких галузей.

В розділі 3 насамперед охарактеризована специфіка реалізації конкурентних стратегій поведінки українських фірм в міжнародному бізнесі. Зроблено висновки, що сучасний етап трансформації міжнародних компаній передбачає модифікацію факторів їх конкурентного розвитку, що виражається в наступному:

1) конкуренція між компаніями стає багатоаспектною і багаторівневою, що охоплює в першу чергу між фірмову кооперацію з метою підвищення якості продукції, передові науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, розробку інноваційних товарів, використання бар'єрів доступу на ринок,

2) конкуренція відбувається шляхом здійснення злиттів і поглинань, які, в свою чергу, необхідні міжнародним компаніям для реалізації непрофільних активів з метою залучення нових, часто нематеріальних активів в процес виробництва і збуту;

3) відбувається загострення конкуренції між ТНК в умовах глобалізації, що відбувається в умовах стандартизації попиту на товари і послуги в світовій економіці, а також ринкової невизначеності і взаємозалежності ринків;

4) найважливішими показниками рівня конкурентоспроможності на сучасному етапі є частка глобального ринку ТНК з найважливіших і високо прибутковим товарам; висока ринкова капіталізація; найвища прибуток в розрахунку на одного працівника компанії.

Український досвід надзвичайно успішної реалізації конкурентних стратегій в міжнародному бізнесі представлений декількома компаніями, серед них:

СП „Полтавська газонафтова компанія” є успішним українсько- британським інвестиційним проектом у нафтогазовій галузі України. СП „Полтавська газонафтова компанія” є лідером серед недержавних нафтогазовидобувних компаній, дотримуючись у своїй діяльності міжнародних етичних стандартів.

Найбільш вдалі франшизи в Україні: Півобанк – мережа магазинів крафтового пива і закусок; Еко-Лавка – мережа магазинів реалізації екологічно чистої та натуральної продукції, яка вирощується і виробляється фермерськими

господарствами; Novus – одна з найбільших в Україні мереж супермаркетів; Zarina – ювелірний бренд, які випускають власну колекцію прикрас і володіє мережею магазинів.

Вдалий приклад міжнародного субконтрактингу в Україні – результати проведеної виставки субконтрактинга в промисловості, приладо- та машинобудуванні «ZulieferMesse/INTEC 2019»: у ході перемовин представників ДП «Гальванотехніка» намітилися контракти із виготовлення малих партій виробів та в мінімально стиснуті строки. Польські компанії зацікавились у розміщенні виробництва на підприємстві. ТПП Потсдама допомогла ДП ВО «Київприлад» у встановленні контактів із двома потенційними партнерами. Головні переговори відбулися з компанією FESTO, в результаті досягнута домовленість про збільшення номенклатури виробів, які вже поставляються. Представники ПАТ «Одескабель» провели переговори в м. Ерфурт, в результаті яких отримано контакти серйозних оптових компаній, які працюють на німецькому та інших ринках. Також плідно попрацювали й інші учасники виставки – ВАТ «КИЇВГУМА», ТОВ НВП «МОНАДА», Концерн «УКРОСМЕТАЛ», компанія «Сатер», ВАТ «Меридіан» ім. С. П.Корольова.

Однак, для ще більш глибокого розуміння процесів реалізації визначених конкурентних стратегій в міжнародній діяльності українських фірм, було детально проаналізовано конкретні практики таких реалізацій в реальній міжнародній діяльності, беручи за увагу специфіку українського бізнесу. Розглянуто діяльність успішної української фірми ТОВ «ТОКО ПРОДУКТ», яка займається міжнародним бізнесом і обирає конкурентну стратегію здійснення альтернативних імпорتنих витрат.

СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К.О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10, ч.1. – С.10-17
2. Антонюк Л.Л. «Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації». Монографія. К.:КНЕУ, 2015. – 275 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність. Д., 2016. – 306 с.
5. Барабась Д. О.Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. Вип. 2-3. К.: КНЕУ, 2015. – С. 201-208.
6. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А, Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. – № 2(12). – С.6-13.
7. Бондаренко С.М. Аналіз сучасних стратегій / С. М. Бондаренко, О. В. Свиринюк // Збірник наукових праць. К., 2014. – С. 56-62.
8. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. 2017. – № 2. – Т.1. – С. 156-160.
9. Бхагвати Дж. В защиту глобализации/ Дж. Бхагвати, пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Ладомир, 2015. – 406 с.
10. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2012. – № 2. – С. 50-53.
11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2010. – 312 с.

12. Гестеланд Ричард Р. Кросскультурное поведение в бизнесе. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2017. – 276 с.
13. Горбашка Е.А., Максимцева И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. – 447 с.
14. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. – 272 с.
15. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: Учеб. пособие для студентов экон. направлений и специальностей. М.: Логос, 2010. – 302 с.
16. Коваленко А. И. О конкуренции теорий конкуренций // Современная конкуренция. 2010. – №6(24). – С. 107-116.
17. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. – №6 (42). – С. 65-79.
18. Коваленко А. И., Полевой А. А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. – №5 (35). – С. 60-68.
19. Козик В. В., Панкова Л. А., Карп'як Я. С., Григор'ев О. Ю., Босак А. О. Зовнішньоекономічні операції та контракти: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 608 с.
20. Кони́на Н.Ю. Глобализация и изменение внешней среды деятельности ТНК / Экономические науки. 2018. – № 42. – С. 396-402.
21. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. М.: Проспект, 2012. – 368 с.
22. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе. М.: ТК Велби, 2018. – 478 с.
23. Корещкий, М.Х. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / М.Х. Корещкий, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.
24. Кулиняк Ю.І. Пролемі визначення сутності конкурентної стратегії

організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2019. – № 714. – С.87-95

25. Лютова М. Ernst & Young: Россия не успевает за глобализацией. Ведомости. 21-01-2013. (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/politics/articles/2013/01/21/globalizaciya_mimo_rossii.

26. Матвиенко Д. Ю. Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. – №6 (36). – С. 9-16.

27. Минцберг Г. Взлёт и падение стратегического планирования. Киев: Изд-во Алексея Капусты, 2008. – 390 с.

28. Мозговий О.М., Мусієць Т.В., Руденко-Сударєва Л.В. Міжнародні фінанси: підручник. К.:КНЕУ, 2015. – 515 с.

29. Население мира. Население континентов Земли (Электронный ресурс). Режим доступа: http://www.statdata.ru/world_population

30. Офіційний сайт МЕРТ / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

31. Офіційний сайт ДФС / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/>

32. Офіційний сайт Міністерства юстиції України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minjust.gov.ua/>

33. Офіційний сайт НБУ / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/>

34. Офіційний сайт ТПП України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/>

35. Офіційний сайт ТОВ «ТОКО ГРУП» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toko.ua/>

36. Офіційний сайт Мінфін / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/>

37. Пивоваров С. Є. Тарасевич Л. С, Майзель А. И. Международный менеджмент. СПб.: Питер, 2016. – 516 с.

38. Покаместов И. Е., Леднев М. В. Конкурентная среда рынков

международных факторских транзакций // Современная конкуренция. 2012. – №5 (35). – С. 113–125.

39. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. Пер. с англ. М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 352 с.

40. Прищепа Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н.П. Прищепа, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 4(44). – С. 88-94.

41. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

42. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів / Пер. с англ. І. Миневріна. М.: Альпина Пабліш, 2011. – 454 с.

43. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3.(29). – С.86-93.

44. Ступак І.О. Конкуренті стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки і та управління. 2010. № 684. – С. 249-254.

45. Фергюсон Н. Восхождение денег. М.: Астрель CORPUS, 2010. – 431 с.

46. Хайлбронер Р. Философы от мира сего. М.: Астрель CORPUS, 2011. – 432 с.

47. Холден Найджел Дж. Кросскультурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М.: Юнити-Дата, 2015. – 364 с.

48. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур. URL: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.

49. Хронология развития финансового кризиса в 2008 г. Справка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ria.ru/crisis_spravki/20090204/160957485.html.

50. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

51. Apple Inc Key Statistics. (Электронный ресурс).Режим доступа: <http://finance.yahoo.com/q/is?s=-AAPL+Income+Statement&annual>.
52. G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Ph. Kotler Principles of Marketing: European Edition, 4th ed, Financial Times/ Prentice Hall, New Jersey, USA.
53. Bureau of Economic Analysis, Survey of Foreign Direct Investment in the United States (annual series); and Survey of U.S. Direct Investment Abroad 2018, appendix tables 4-43 and 4-45. Science Engineering Indicators 2018.
54. Casson, M. (2010). Economics of International Business: a New Research Agenda (Cheltenham: Edward Elgar).
55. Cox Ronald W. (2012) Corporate Power and Globalization in US Foreign Policy. Routledge Studies in US Foreign Policy. Routledge, 2018. 232 p.
56. David Alexander. Big U.S. firms hold 2.1 trillion overseas to avoid taxes study. (Электронный ресурс). Reuters. 06-10-2018. Режим доступа:<http://www.reuters.com/article/us-usa-tax-offshore-idUSKCN0S008U20181006>..
57. Dunning, John H. and Sarianna M. Lundan (2018), Multinational Enterprises and the Global Economy (Edward Elgar, Northampton, Massachusetts). 26 Transnational Corporations, Vol. 22, – No.1.
58. Fareed Zakaria. The Post-American World.New York.: W.W. Norton Company, 2018. – 292 p.
59. Forbes Global 2000 of 2015/Forbes 2015, 5th May, – PP.17-43.
60. Fujita M., Krugman P. The New Economic Geography: Past, Present and the Future. Papers in Regional Science. Wiley-Blackwell, 2016. Vol. 83. P. 139-164. URL: <http://www.rrojasdatabank.info/newecgeo04.pdf>.
61. GE Reports-Innovation Barometer 2014. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gereports.com/innovation-barometer-2014>.
62. Grazia Ietto-Gillies (2020) Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects, New York.: Edward Elgar Publishing. – 288 p.
63. Gullen John B., Parboteeah K. Praveen. Multinational Management. A Strategic Approach, 4th Edition. OH, Mason: South Western : Thomson, 2018. – 816 p.

64. Hodgetts Richard M., Luthans Fred. International Management. Culture, Strategy and Behavior. Fifth Edition. New York : McGraw-Hill Irwin, 2018. 828 p.
65. Jaruzelski Barry, Schwartz Kevin and Volker Staack. Innovation's New World Order. Strategy+Business. October 27, 2015 (Электронный ресурс). – Режим доступа:<http://www.strategy-business.com/interactive/Where-Companies-Spend-Their-RD-Money>.
66. Liyan Chen. 2019 Global 2000: The Largest Companies In China. Forbes. MAY 6, 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/05/06/2015-global-2000-the-largest-companies-in-china/>
67. Liyan Chen. The World's Largest Companies 2019. Forbes. MAY 6, 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/05/06/the-worlds-largest-companies/>
68. Más-Ruiz F. J., Nicolau-Gonzálbez J. L. & RuizR Moreno F. (2017). Asymmetric Rivalry between Strategic Groups: Response, Speed of Response and Ex Ante Vs. Ex Post Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market. Strategic Management Journal. Vol. 26 (8). – P. 713-745.
69. Serfati Claude (2018), “Financial dimensions of transnational corporations, global value chain and technological innovation”, Journal of Innovation Economics, n 2, 2018.
70. Size of the global Internet of Things (IoT) market from 2009 to 2019. Forecast by IDC, June 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.statista.com/statistics/485136/global-internet-of-things-market-size/>.
71. Stiglitz, Joseph E. Making Globalization Work/ Joseph E. Stiglitz. – 1- st ed., W.W. Norton & Company, Inc., New York, 2007. – 374 p.
72. Tarasyuk G. M. (2010), “Management of change in the enterprise management system, Visnyk Zhytomyrskogo derzhavnogo texnologichnogo universytetu. Economichni nauky, vol. 2, pp. 287-291.
73. Vitali S, Glattfelder J.B., Battiston S. (2018) The Network of Global Corporate Control. PLoS ONE 6(10): e25995. doi: 10.1371/journal.pone.0025995 Universidad Veracruzana, Mexico Режим доступа:<http://journals.plos.org/plosone/article?id>

=10.1371/journal.pone.002599.

74. Filina S. V. (2013), “The interpretation of the concept reengineering processes of business as the main method of restructuring business processes // New economy system in the modern conditions”, *Visnik sotsialnoV ekonomichnih doslidzhen*, vol. 4, – pp. 210-213.

75. Ferrier W. J. & Lyon D. W. (2014). Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 25 (67). – P. 317–327

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація субконтрактних відносин

По характеру відносин	
<p>Загальновиробничі (За даними Європейських досліджень складають понад 60%) розрізняють:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за обсягом продукції, що випускається: Контрактор не збільшує власні виробничі потужності, а організовує розширення обсягу випуску продукції по субконтрактних договорами на потужностях інших підприємств. - по виду продукції, що випускається: Контрактор розширює модельний ряд за рахунок нових видів продукції, що виготовляється по субконтрактних договорами на потужностях інших підприємств. - за рівнем наявних технологій. 	<p>Спеціалізовані (За даними Європейських досліджень складають понад 30%) Контрактор не володіє необхідними для виготовлення продукції спеціалізованим обладнанням і організовує виконання певних технологічних процесів по СУБКОНТРАКТАМ.</p> <p>На основі переміщення виробництва Контрактор, діючий в країні з високими виробничими витратами, приймає рішення про переміщення виробництва тієї чи іншої продукції або її компонентів в країну (регіон) з більш низькими виробничими витратами, як правило, за рахунок використання більш дешевої робочої сили.</p>
За періодичністю відносин	
<p>Тимчасові</p> <p>Субконтрактних відносини носять непостійний характер і виникають у зв'язку з укладенням разових договорів</p>	<p>Довгострокові</p> <p>В ході виробництва складної промислової продукції найчастіше виникає необхідність в залученні субконтракторів для виготовлення окремих компонентів на тривалий період часу (некласична субконтрактація)</p>
За наявності особливих відносин	
<p>Субконтрактнація на основі використання сировини, що поставляється Контрактор;</p> <p>Субконтрактнація, що включає в себе використання спеціальних інструментів, що поставляються Контрактор;</p> <p>Субконтрактнація на основі виконання науково-дослідних робіт або надання послуг.</p>	

Примітка. Складено автором на основі даних Прищепа Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н.П. Прищепа, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2012. – №4(44). – С. 88.

Додаток В

Таблиця В.1

Основні показники BlackBerry (2014-2019), млн. дол. США

Показник	2014	2016	2018	2019
Дохід	6,813	3,335	2,160	1,309
Собівартість реалізованої продукції	6,856	1,731	1,219	0,692
Валовий прибуток	(43)	1,604	0,941	0,617
Активи	4,848	4,167	3,011	1,691
Власний капітал	3,625	3,431	3,208	2,057
Інвестиції в цінні папери	(229)	(802)	(326)	(430)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності	(159)	813	257	(224)
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності	(1,040)	(1,173)	(439)	724
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності	1,224	16	(78)	(722)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	1,549	1,579	1,233	957
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	1,579	1,233	957	734

Примітка. Складено автором на основі даних Liyan Chen. The World's Largest Companies 2019. Forbes. МАҮ 6, 2015. (Електронний ресурс). Режим доступа: <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/05/06/the-worlds-largest-companies/>