

П. О. КУЦИК,
*кандидат економічних наук,
професор кафедри бухгалтерського обліку,
ректор,*
О. І. КОВТУН,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної теорії,*
Г. І. БАШНЯНИН,
*професор, доктор економічних наук,
завкафедрою економічної теорії*

Львівська комерційна академія

ДЖЕРЕЛА І СТРАТАГЕМИ РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА СУЧАСНИХ КОРПОРАЦІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ *

Систематизовано джерела забезпечення конкурентного лідерства та ефективної діяльності сучасних корпорацій в економіці XXI ст., яка дедалі більше набуває ознак глобальної мережі корпоративістського типу. Як прототипи таких корпорацій розглядаються сучасні транснаціональні корпорації. Класифіковані джерела подано як ключові фактори успіху в глобальному бізнесі та враховано при виборі логічних стратагем і формуванні тактичних планів розвитку цих корпорацій у глобальній економіці.

Ключові слова: корпорації, глобалізація, стратагеми, стратегії, транснаціональні корпорації, глобальні корпорації, ключові фактори успіху ТНК у бізнесі, джерела глобального конкурентного лідерства ТНК, стратегії глобального лідерства корпорацій.

P. O. KUTSYK,
*Cand. of Econ. Sci.,
Professor of the Chair of Accounting,
Rector,*
O. I. KOVTUN,
*Cand. of Econ. Sci.,
Assoc. Professor of the Chair of Economic Theory,*
G. I. BASHNYANYN,
*Professor, Doctor of Econ. Sci.,
Head of the Chair of Economic Theory*

Lviv Commercial Academy

SOURCES AND STRATAGEMS OF DEVELOPMENT AND SUPPORT OF THE COMPETITIVE LEADERSHIP OF MODERN CORPORATIONS IN THE GLOBAL ECONOMY

The sources of ensuring the competitive leadership and the efficient activity of modern corporations in the economy in the XXI-st century, which acquires more and more the signs of

Куцик Петро Олексійович (Kutsyk Petro Oleksiiovich) – e-mail: kucykpetro@mail.ru;

Ковтун Олег Іванович (Kovtun Oleg Ivanovich) – e-mail: okovtunsr@gmail.com;

Башнянин Григорій Іванович (Bashnyanyn Grygorii Ivanovich) – e-mail: insect2005@rambler.ru.

* Стаття публікується в авторській редакції.

a global net of the corporative type, are systematized. As prototypes of such corporations, the modern transnational corporations are considered. The classified sources are presented as key factors of the success in the global business and are taken into account at the choice of logic stratagems and at the formation of tactic plans of development of those corporations in the global economy.

Keywords: corporations, globalization, stratagems, strategies, transnational corporations, global corporations, key factors of the success of TNC in business, sources of global competitive leadership of TNC, strategies of global leadership of corporations.

Глобалізаційні процеси, які сьогодні відбуваються на мікрорівні світової економіки (яка за своєю природою є, насамперед, корпоративістською) та її складових – національних економік, – вимагають від будь-якого суб'єкта бізнесу в першу чергу адекватних стратегій, які визначатимуть моделі організації діяльності та логіку їх бізнесової, у тому числі конкурентної, інвестиційної та інноваційної поведінки в динамічно мінливому, агресивно конкурентному неізотропному ринковому середовищі. Безумовно, це стосується і ТНК, які є і надалі залишатимуться головними господарюючими суб'єктами і “драйверами” світового господарства, задаючи мейнстрім його розвитку та виступаючи основними інвесторами і “промоутерами” інноваційного процесу в ньому. Наочним прикладом цього є Сингапур. Починаючи з 1965 р., коли він вийшов із складу Малайзії, запрошений туди на посаду прем'єр-міністра Лі Куван Ю і залучені понад 200 американських ТНК, завдяки прямим іноземним інвестиціям (ПІІ) на десятки мільярдів доларів, перетворили його на одну з процвітаючих держав світу: за 40 років ВВП на душу населення зріс у 40 разів. Завдяки ТНК Сингапур уже на початку 1980-х років став одним з головних експортерів електроніки *. При цьому присутність ТНК фактично слугувала запорукою його забезпечення від зазіхань з боку Малайзії, Індонезії, Китаю, у яких були свої інтереси та претензії.

Інструментом, за допомогою якого ТНК визначають “точки” прикладання інвестицій (які ми розглядаємо як так звані ключові, або критичні, фактори успіху в бізнесі) і забезпечують собі та місцям свого перебування процвітання, є стратегія, яка, безумовно, необхідна в ролі системного механізму для усвідомленого, планомірного забезпечення сталих конкурентних переваг, у ролі комплексного інструменту підвищення конкурентоспроможності, забезпечення глобального конкурентного лідерства тощо. Складність ведення бізнесу в сучасному світі зумовлена багатьма чинниками, зокрема, постійно зростаючою конкуренцією (яка стала глобальною), використанням нових технологій, скороченням життєвого циклу продуктів, “владою інформації”, “владою покупців”, гнучкістю організації та бізнесу (як ключового фактора виживання і розвитку), демографічними тенденціями, потребою в диверсифікації персоналу, новими бізнес-альянсами та ін.

У цьому контексті ще на початку 1960-х років (період зародження стратегічного менеджменту) П. Друкер зазначав, що “...завтра завжди настає. Воно завжди різне, і навіть найсильніша компанія опиняється в скруті, якщо до цього вона не працювала на майбутнє. Вона втратить усе своє лідерство і винятковість, і все, що від неї залишиться, – тільки її великі накладні витрати. Вона не зможе ані контролювати, ані навіть зрозуміти те, що відбувається; не наважившись узяти на себе ризик вчинити щось нове, вона мимоволі бере на себе набагато більший ризик – дивуватися з того, що сталося. А цей ризик такий, що навіть найбільша і найбагат-

* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile>.

ша компанія не може з ним впоратись, і наражатися на цей ризик не варто навіть найменшій компанії" [1, с. 191].

На наш погляд, такий стан речей у контексті ідей "теорії логічного інкременталізму", сформульованої Дж. Куїном [2], вимагає від менеджменту корпорацій перманентного когнітивного визначення (пізнання) джерел забезпечення та розвитку їх конкурентоспроможності та врахування цих джерел у своїх стратегіях як ключових факторів успіху (КФУ) в бізнесі в умовах глобалізації.

Діяльність таких корпорацій, які з часом трансформуються в *глобальні*, є очевидною, адже вона не матиме альтернативи в інтернаціоналізованому бізнесі й визначатиме обриси і характер майбутньої глобальної економіки, її філософію, зміст менеджменту і стратегії розвитку.

Таким чином, *питання встановлення джерел забезпечення конкурентного лідерства та ефективної діяльності ТНК, ефективних стратегій, у межах яких і відбуватимуться врахування та використання цих джерел як ключових факторів успіху в бізнесі на тривалу перспективу, окреслення конкретних заходів з формування конкурентних переваг і перспективних напрямів розвитку ТНК, є вкрай актуальними. Саме тому ми приймаємо їх як предмет проведеного дослідження та виконаних на його основі узагальнень і висновків системного характеру щодо вказаної проблематики.*

Працюючи із статистичною інформацією від ЮНКТАД та Financial Times Global 500, звітами про діяльність найуспішніших корпорацій світу тощо та враховуючи той факт, що на практиці не всі корпорації досягали того рівня стратегічного успіху, який був їм обіцяний існуючими концепціями та моделями стратегічного менеджменту, ми дійшли висновку про необхідність систематизації можливих інноваційних чинників-джерел формування конкурентних переваг, а також базового дискретного переліку і конкретних диференційованих альтернатив — *стратагем**, які, ґрунтуючись на цих джерелах-чинниках конкурентоспроможності корпорацій у глобальному бізнесі, мають визначати (задавати, описувати) перспективні напрями, способи, засоби, моделі, інші ключові аспекти й елементи перспективної діяльності та розвитку корпорацій в неізотропній динамічній глобальній економіці.

Отже, **мета статті** — формулювання та систематизація можливих джерел (насамперед, інноваційних) створення конкурентних переваг та відповідних їм *стратагем* діяльності й розвитку корпорацій у глобальній економіці. Такі джерела ми позиціонуємо як ключові фактори успіху для ведення бізнесу в глобальних масштабах на тривалу перспективу. Результати цього дослідження у вигляді класифікації ключових факторів успіху і *стратагем* (стратегічних альтернатив — СА) бізнесової та конкурентної поведінки і розвитку корпорацій на динамічному та неізотропному глобальному ринку, по-перше, допомагатимуть керівництву корпорацій, у тому числі вітчизняних, які мають намір реалізувати стратегії інтернаціоналізації та глобалізації, а також інших (не транснаціональних) підприємств, які працюють сьогодні в умовах експансії ТНК на національні ринки, формувати ефективні й дійові стратегії конкуренції та розвитку, а в їх контексті — приймати грамотні управ-

* Стратагема (дав. гр. στρατήγημα — "воєнна хитрість") — певна ідея, абстракція стратегії поведінки, що мають привести до успіху. Початково *стратагеми* розроблялись як воєнні хитрощі, але внаслідок абстрактності та загальності їх можна використовувати в більшості сфер життя, хоча конкретні кроки для їх реалізації, звісно, різнитимуться. Наприклад, такими є абстрактна ідея, логіка поведінки, *стратагема*, яка враховує наявні умови, з одного боку, і джерела успіху — з іншого: якщо не переважаєш ворога (конкурента) в усьому, то слід переважати (створити перевагу) хоча б у чомусь (на певній ділянці) [3; 4].

лінські рішення; по-друге, слугуватимуть виробленню відповідними регуляторними інституціями (як національними, так і міжнародними та глобальними) належної (суспільно-корисної) та керованої політики щодо процесу, напрямів, масштабів і наслідків інтеграції ТНК, згідно з їх стратегіями, до національних і глобальних господарських систем.

Таким чином, ми пропонуємо розглядати стратегію корпорацій на глобальному ринку як логіку їх поведінки щодо ключових аспектів функціонування і розвитку та конкретних факторів-індикаторів успіху, зумовлену їх інвестиційними пріоритетами в системі цього ринку. Отже, вважаємо за необхідне формулювати стратегію ТНК у термінах логіки здійснення інвестицій (у тому числі ПІ) у такі найпродуктивніші формо-функції сучасного бачення капіталу, що розглядаються нами як ключові фактори успіху, а саме: 1) нові технології, 2) нові управлінські рішення, 3) новий персонал та нові методи управління, 4) нові технології виходу на ринок – за широкої галузевої та територіальної диверсифікації їх діяльності.

Для кращого розуміння проблеми до *конкурентних переваг* слід відносити: “сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентних способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час” [5, с. 55]; чинники, які вже забезпечують переваги аналізованого об'єкта (суб'єкта) перед конкурентами або забезпечуватимуть у майбутньому при реалізації запланованих заходів [6]; “реалізовані підприємством конкурентні можливості як загалом, так і зокрема в різних видах функціональної діяльності (що забезпечують його бізнес і складають зміст його індивідуального ланцюжка вартості) щодо забезпечення прибуткової діяльності (як поточної, так і стратегічної) в певному галузево-ринковому сегменті бізнесу на основі однієї із трьох універсальних стратегій конкуренції (або способів забезпечення конкурентоспроможності)” [7, с. 20–21]; компетенції, які є сукупністю напрацювань, досягнень, знань, ноу-хау, ресурсів, технологій і, особливо, високого професіоналізму, який досягається в результаті довгострокового навчання та накопичення досвіду в певному виді діяльності, які “перетворюються” споживачем на його конкурентні можливості й стають ознакою диференціації (конкурентних переваг) підприємства і засобом зміцнення його конкурентоспроможності та конкурентної позиції; сукупність ключових факторів успіху (так званих компетенцій), які дозволяють забезпечити підприємству позиції лідера на ринку в довгостроковій перспективі.

З метою уточнення сутності конкурентних переваг сучасних корпорацій (ТНК) звернімо увагу на їх специфіку та особливості діяльності на сучасному етапі глобалізації:

- ТНК – це складні, багатогалузеві структури, чим зумовлюється важкість їх дослідження як об'єкта;
- масштаб їх діяльності є широким, оскільки структурні підрозділи ТНК діють на великій кількості не тільки географічних, але й товарних ринків;
- ТНК одночасно здійснюють свою діяльність на ринках декількох регіонів та країн, бізнес-середовище яких суттєво відрізняється як за факторами, так і за рівнем впливу, що через розрізненість і нестачу інформації ускладнює прийняття обґрунтованих рішень;
- конкуренція між ТНК має багатоаспектний характер (від внутрішньогалузевої до міжгалузевої та глобальної), а її умови диференціюються на різних товарних ринках і ринках різних країн;

— незважаючи на домінуючу роль міжнародного підприємницького середовища (МПС), конкурентоспроможність ТНК багато в чому пов'язана з внутрішніми властивостями функціонування й реалізовуваними стратегіями;

— динамічність МПС, прискорення темпів НТП впливають на рівень і стабільність позицій ТНК, для утримання й нарощування яких потрібні *стійкі конкурентні переваги*.

При цьому варто зазначити, що кардинально змінюються і умови діяльності корпорацій. Так, оскільки сучасна глобалізація за своїм характером є корпоративною, вона призводить до формування нової системи глобальної конкуренції. Цей процес сьогодні характеризується такими тенденціями:

— посиленням глобальної монополізації виробництва та економіки галузей і регіонів (конкуренція набуває монопольного характеру);

— зростанням масштабів і ролі міжгалузевої технологічної інтеграції та конвергенції корпорацій на економічно організованій основі;

— завершенням періоду кількісного зростання ТНК і змінами, що відбуваються в характері та інтенсивності конкуренції на основі розвитку нових видів корпоративного співробітництва і стратегічних союзів корпорацій;

— концентрацією корпораціями новітніх технологій, що дає їм можливість якнайефективніше здійснювати структурні перетворення та модернізувати власне виробництво, прискорювати розвиток нової глобальної інформаційної економіки;

— застосуванням виробничо-економічних стратегій, які передбачають передання дочірнім, асоційованим компаніям та філіям у країнах базування переважно застарілих технологій та обладнання (оскільки корпорації не зацікавлені в удосконаленні людських ресурсів у країнах, що розвиваються, тому що це призведе до підвищення вартості робочої сили та сукупних витрат, а отже, і до падіння їхньої конкурентоспроможності);

— підризом конкурентоспроможності країн через руйнування реального сектору економіки та створення віртуальних глобальних фінансових систем, заснованих на спекулятивному капіталі, що, власне, і може спровокувати фінансовий крах будь-якої, навіть розвинутої, країни та нову глобальну фінансову кризу;

— глобальною корпоративізацією й формуванням на її основі системи так званого "однополюсного" глобалізму, що робить більшість країн неконкурентоспроможними та поділяє світ на країни "золотого мільярда" (20%) і периферію (80%);

— курсом на поступове зниження заробітків співробітників корпорацій з метою підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності, що зумовлює, з одного боку, зменшення податкових надходжень до бюджету, унаслідок чого знижується і конкурентоспроможність держав, а з іншого — зростання рівня безробіття та бідності працюючих. Таким чином, сьогодні спостерігається певна тенденція: конкурентоспроможність держав постійно знижується порівняно з конкурентоспроможністю глобальних корпорацій;

— запровадженням принципів нової глобальної конкуренції на ринку праці, які не сприяють вільному переливу робочої сили з однієї галузі в іншу, тому що критерієм розвитку стає раціоналізація робочих місць, тобто їх скорочення;

— розвитком конкуренції робочої сили всередині корпорацій, а не тільки між ними (внаслідок глобальної корпоративізації конкуренція робочої сили всередині корпорації стає набагато жорсткішою, ніж зовнішня конкуренція між корпораціями);

– тотальною доларизацією та американізацією світу в результаті неослабного домінування долара на глобальному валютному ринку (про це свідчить і ситуація з вирівнюванням курсу євро до долара (майже 1 євро за 1 дол.) та нещодавню триетапну протягом тижня, з 11 по 13 серпня 2015 р., безпрецедентною за останні 20 років девальвацією китайського юаня (відповідно, на 1,9, 1,6 та 1,11%)), що також зумовлює надзвичайно високий рівень залежності більшості країн від США.

Таким чином, з огляду на особливості діяльності ТНК у сучасному глобальному конкурентному підприємницькому середовищі, **конкурентні переваги корпорацій слід розглядати як їх ключові, корінні й унікальні компетенції на світовому ринку**, що мають потенціал для розвитку та посилення своїх особливостей й забезпечують високий рівень конкурентоспроможності їх (ТНК) продукції та послуг в усіх галузево-ринкових сегментах світової економіки, на яких вони присутні, на основі повнішого та кращого порівняно з конкурентами задоволення зрослих потреб споживачів.

Як приклад можна навести компанію “Apple Inc”, яка завдяки постійному вдосконаленню продукції на основі технічних та інформаційних інновацій, які становлять її унікальну компетенцію в глобальних масштабах, забезпечила стрімке зростання попиту на свою продукцію в усьому світі, отже, підвищила свою конкурентоспроможність, покращила конкурентну позицію (за один рік піднялася з 8-го на 2-ге місце у світовому рейтингу кращих брендів) і збільшила свою ринкову вартість до 153,3 млрд. дол.

Необхідно також звернути увагу на той факт, що формування конкурентних переваг ТНК є можливим лише за умов знання ключових факторів успіху в обраних для діяльності галузево-ринкових сегментах (ГРС) світового господарства та факторів конкурентоспроможності наявних там конкурентів. Отже, виявлення та встановлення конкурентної переваги відбуваються в процесі порівняння факторів конкурентоспроможності компанії з бажаними чи необхідними для певної галузі КФУ і факторами конкурентоспроможності, наявними чи можливими в інших компаніях, які діють у цьому самому галузево-ринковому сегменті. Визначений фактор конкурентоспроможності або їх сукупність можуть вважатися конкурентною перевагою, якщо вони виявилися кращими, ніж у конкурента, і забезпечують компанії конкурентне лідерство на відповідному ринку, оскільки споживачі віддають перевагу саме її товарам чи послугам.

Таким чином, ключові фактори успіху ТНК – це елементи конкурентоспроможності, які закладені в її конкурентних перевагах, забезпечують їй успіх, сприяють підвищенню її продуктивності та зростанню прибутковості. Вони пов'язують ринкові прагнення ТНК з різними сферами її операційної діяльності та слугують основою для визначення напрямів підтримки та підвищення її конкурентоспроможності, у тому числі забезпечення конкурентостійкості на тривалу перспективу, що і є запорукою конкурентного лідерства ТНК як глобальних корпорацій.

У цілому КФУ будь-якого підприємства – це конкурентні можливості, ресурси, результати діяльності, стратегії, які визначають його успіх у бізнесі та конкурентоспроможність у галузі (на ринку, в ГРС). Власне, саме від них (їх виявлення, використання та реалізації), врешті-решт, залежить конкурентоспроможність підприємства. Отже, фактично вони і є *факторами (елементами) конкурентоспроможності підприємства* в певному бізнесі (в певній галузі, певному ГРС), втіленими в певних конкурентних перевагах. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства визначається різними факторами, які виявляються в кон-

курентних перевагах. З огляду на це, особлива увага в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства має приділятися їх створенню та реалізації.

Відтак, *конкурентоспроможність підприємства* (а точніше — його галузево-ринкового сектору бізнесу), зокрема, такого, як ТНК, визначається здатністю отримувати переваги за рахунок наявних можливостей у відповідній галузі (на певному ринку, в певному ГРС), ідентифікованих як фактори конкурентоспроможності (ключові (критичні, корінні) фактори успіху, умови успіху, джерела успіху) в певній галузі бізнесу.

Для різних галузей (що є особливо актуальним для ТНК як широко диверсифікованих підприємств, насамперед, за територіально-ринковою, а також галузевою, ринковою, галузево-ринковою, територіально-ринково-галузевою та іншими ознаками) конкретний перелік КФУ є специфічним і постійно змінюваним (з часом і, особливо, на різних стадіях життєвого циклу галузі (зародження, зростання, насичення і занепад), а також під впливом її рушійних сил). Але при цьому можна виділити такі типові галузеві КФУ, класифіковані за основними (типовими) функціональними видами діяльності, які складають *типовий галузевий ланцюжок створення вартості бізнесу підприємства* *:

— у *НДДКР і технологіях* — якість наукових досліджень (важливо для високотехнологічних галузей, наприклад космічної, авіабудування, медицини, фармакології тощо), інновації у виробничий процес, розробка нових товарів, опанування сучасних (для України в першу чергу енергозберігаючих) технологій, використання електронних та інформаційних технологій, Інтернету тощо;

— у *виробництві* — низька собівартість продукції (завдяки ефектам масштабу та накопиченому досвіду), висока якість продукції (оцінюється, наприклад, за такими параметрами, як низький рівень браку, зниження потреби в ремонтах тощо), широкий асортимент продукції, інтенсивне використання основних засобів виробництва (важливе для капіталомістких галузей), енергозбереження, задіяння альтернативних джерел енергії, ефективне використання енергоресурсів, вигідне місце розташування (допомагає зекономити на транспортних витратах, що також є дуже актуальним в умовах енергетичної кризи), постійний приплив кваліфікованих кадрів, висока продуктивність праці, можливість виготовлення товарів на замовлення, низькі витрати на дизайн і оформлення продукції (знижує витрати виробництва);

— у *збуті та розповсюдженні* — розгалужена мережа оптових дистриб'юторів, широкий доступ до точок роздрібної торгівлі, наявність власних точок роздрібної торгівлі, низькі витрати реалізації, швидка доставка, точне виконання замовлень споживачів;

— у *сфері маркетингу* — швидка і вигідна технічна підтримка, високий рівень обслуговування, точне виконання замовлень покупців (оцінюється за кількістю повернень і помилок), широкий вибір асортиментних груп (видів) товарів, висока кваліфікація торгового персоналу, привабливий дизайн (упаковка), гарантії для покупців, якісна реклама;

— у *професійній підготовці* — високий професійний рівень працівників (особливе значення має у сфері фінансових та банківських послуг), ноу-хау в контролі за якістю продукції, дизайнерська майстерність (важлива, зокрема, у виробництві

* Ланцюжок вартості підприємства — це система видів його діяльності, між якими існують зв'язки, які ґрунтуються на тому принципі, що методи будь-якого виду його діяльності впливають на вартість або ефективність інших.

одягу), досвід у певній технологічній сфері, розробка інноваційних і модернізація існуючих товарів, швидке впровадження нових товарів у виробництво;

– у сфері організаційних можливостей – вдосконалені інформаційні системи (важливі для банківської сфери, готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, авіа-перевезень тощо), швидка реакція на зміни ринкової ситуації (передбачає наявність налагодженого процесу прийняття рішень, швидкого просування нових товарів на ринок), використання інформаційних технологій (Інтернету) для ведення бізнесу, якісний менеджмент;

– інші КФУ – хороший імідж (репутація) підприємства серед покупців, низькі загальні (не тільки виробничі) витрати, вигідне розташування (особливо важливе для роздрібною торгівлі), доброзичливість персоналу, який контактує із споживачами, доступ на фінансові ринки (особливо важливий для підприємств, які тільки починають свою діяльність у ризикованих і капіталомістких галузях), патентний захист, стратегія підприємства.

Як бачимо, майже всі з перелічених типових КФУ так чи інакше пов'язані з інноваціями, а точніше, є результатом інноваційної діяльності підприємства.

Встановлення ключових факторів успіху підприємства як факторів, що визначають його конкурентоспроможність і слугують основою його компетенцій і розробки успішної інноваційної стратегії * і тактичних дій (тобто факторів конкурентоспроможності), має здійснюватися з урахуванням умов розвитку галузі та конкуренції в ній. Неправильна оцінка КФУ призводить до вибору помилкових цілей, неадекватних стратегії і тактики, отже, до втрати підприємством конкурентоспроможності.

Для формування переліку факторів (елементів, джерел, умов) конкурентоспроможності (синоніма КФУ) підприємства в конкретній галузі (для їх вибору і ранжирування) з метою визначення на його основі пріоритетів удосконалення та розвитку конкурентоспроможності підприємства та поліпшення його діяльності використовують *матрицю “важливість (для споживачів) – результативність (з позиції менеджерів)”*, яка, до речі, поєднує дві існуючі в сучасній економічній науці концепції конкурентоспроможності та відповідні їм підходи до виявлення конкурентних переваг підприємства і формування конкурентної стратегії: ринково орієнтованої (обґрунтована Гарвардською школою бізнесу за участю М. Портера) і ресурсно орієнтованої (обґрунтована Е. Рюлі та Р. Холлом) **.

Аналіз статистичних і наукових матеріалів, які характеризують становлення, діяльність, розвиток і трансформації ТНК, дає можливість говорити про такі основні шляхи та механізми (засоби, засновані на них відповідні заходи) формування конкурентних переваг ТНК на сучасному етапі їх розвитку:

- диверсифікація діяльності (насамперед, спорідненої) та забезпечення на цій основі вигод синергії;
- диференціація діяльності та забезпечення на цій основі вигод синергії;
- використання ефектів масштабу та підтримка високої якості продукції;
- експансія шляхом злиття і поглинань з метою зростання;

* Стратегія, як влучно зауважив засновник групи “БКГ” Б.Д. Хендерсон, – це, власне, “пошук плану дій із створення, розвитку і закріплення конкурентних переваг підприємства” [8, р. 141], його високої конкурентоспроможності.

** *Ринковий* підхід базується на тій позиції, що потреба в ресурсах визначається ринковим становищем підприємства, *ресурсний* – навпаки, що ринкове становище підприємства зумовлюється його ресурсним потенціалом та управлінням.

- завоювання лідерства у технологіях шляхом активізації інноваційної діяльності;
- інноваційність і динамічна адаптивність;
- гнучкість інвестиційної політики;
- розміщення закордонних філій поблизу ринків збуту;
- управління ланцюжком створення вартості;
- оптимальне сполучення та ефективне використання потенціалу наявних ресурсів;
- формування позитивного іміджу та бездоганної репутації;
- підвищення ефективності використання нематеріальних активів;
- ефективне управління капіталом;
- удосконалення організації діяльності ТНК та ін.

При цьому слід зазначити, що формування конкурентних переваг ТНК у бізнесі є реальним тільки в разі забезпечення ними відповідних умов, пов'язаних з можливостями реалізації сформульованих вище заходів.

До таких основних умов, які ТНК мають забезпечувати для формування конкурентних переваг у глобальній економіці, насамперед, належать:

- 1) нарощування виробничого, інтелектуального, фінансового та науково-технічного потенціалів;
- 2) забезпечення технологічного лідерства;
- 3) диверсифікація діяльності, пошук нових ніш і ринків;
- 4) оптимізація та мінімізація витрат за рахунок масштабів виробництва;
- 5) комплексне та всебічне дослідження національних ринків;
- 6) створення глобального бренду;
- 7) постійна трансформація у відповідь на зміни у міжнародному маркетинговому середовищі;
- 8) організація систематичних комплексних маркетингових досліджень з метою створення та підтримки якісного і повного інформаційного забезпечення;
- 9) активізація інноваційної діяльності;
- 10) організаційні інновації, організаційно-методологічна гнучкість і систематичне інноваційне вдосконалення організаційної структури;
- 11) прогнозування потреб світового ринку, передбачення попиту.

У рамках цих умов основними можливими джерелами конкурентних переваг (КФУ) ТНК виступають:

- 1) відмінні особливості (диференціація);
- 2) ресурсні можливості (фінансові, технічні, матеріальні, людські, маркетингові, інформаційні, інноваційні) та їх доступність, достатність, відповідність потребам компанії і оптимальність використання;
- 3) диверсифікація, в тому числі шляхом удосконалення номенклатури й асортиментного складу продукції, підвищення її якості та інноваційності, виробництво нової продукції;
- 4) обґрунтована і гнучка цінова політика, основними принципами якої мають бути спрямованість на споживачів, висока гнучкість, адаптивність;
- 5) актуальна, достовірна, об'єктивна, повна інформація про середовище ведення бізнесу;
- 6) відповідність продукції та послуг національним і регіональним традиціям, культурі країни;
- 7) високі гнучкість, мобільність, адаптивність (у тому числі інноваційна);
- 8) специфічні (ринкова та корпоративна) культура, традиції, історія розвитку;

9) розміщення за принципом логістичної раціоналізації, що забезпечує оптимальну близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу;

10) хороші імідж і репутація;

11) оптимізація трансакційної компоненти сукупних витрат завдяки так званій “інтерналізації” *.

Тут слід зазначити, що забезпечити конкурентні переваги за багатьма засобами їх формування вкрай важко, а в умовах загострення глобальної конкуренції та неізотропності глобальної економіки майже неможливо, тому ТНК доцільно здійснювати вибір і ранжувати інструменти формування конкурентних переваг за важливістю, а найбільш вагомим слід приділяти увагу у своїх стратегіях, які у підсумку є нічим іншим, як сукупністю взаємопов'язаних засобів, за допомогою яких корпорації забезпечують досягнення своїх довгострокових цілей.

На різних стадіях розвитку корпорацій, зокрема, зайнятих виробництвом споживчих товарів, конкурентні переваги та вибір стратегії розвитку є різними, що необхідно враховувати при визначенні КФУ і формуванні пріоритетних конкурентних переваг. КФУ як джерела конкурентних переваг для таких корпорацій-товаровиробників пропонується формувати у такій послідовності: підвищення якості продукції → оптимізація асортименту → встановлення цін та їх ринкове регулювання → впровадження виробничих технологій, які дають можливість випускати унікальну продукцію → мотивація менеджерів → розташування поставальників сировини [9]. Такий порядок дозволить створити конкурентні переваги, насамперед, у товарній політиці, хоча це, звичайно, звужує та обмежує функціональну сферу і, відповідно, можливий набір конкурентних переваг.

Водночас серед найбільш вагомих джерел КФУ та відповідних їм засобів формування конкурентних переваг ТНК в умовах глобалізації назвемо такі:

1) ідентифіковані, зрозумілі для споживачів унікальні особливості (і не тільки у товарній пропозиції, а й у засобах комунікації, просуванні товару на ринок, методах впливу на споживачів, формуванні політики бренду, менеджменті тощо);

2) фінансові, технічні, матеріальні, людські, маркетингові, інформаційні та інші ресурси ТНК як господарюючого суб'єкта в глобальному масштабі, наявність й достатність яких зумовлюють виробничий процес та його ефективність (у першу чергу ТНК – з огляду на особливості територіального розміщення їх структурних підрозділів, оскільки для корпорацій важливою є специфіка міжнародного бізнесу

* Теорія інтерналізації ґрунтується на дослідженнях у 1970–1980-х роках вчених-економістів Р. Коуза, Р. Кейвза, Е. Пенроуз, О. Вільямсона. У цій теорії увага акцентується, зокрема, на трансакційних (операційних) витратах. О. Вільямсон, американський економіст, представник неоінституціоналізму, лауреат Нобелівської премії з економіки 2009 р. (разом з Е. Остром), назвав трансакційні витрати головним *фактором організаційної еволюції корпорацій*. На його думку, ТНК є продуктом серії організаційних нововведень, ціль і результати яких – економія на операційних (трансакційних) витратах. Ці витрати пов'язані із здійсненням ринкових, договірних відносин і виникають тоді, коли відбувається перехід товару (послуги) від однієї технологічно відокремленої структури до іншої, тобто коли має місце трансакція (операція) – контракт, договір, угода. Тобто *трансакційні витрати* – це витрати на функціонування ринкової системи, “тертя” в ринковому механізмі. Скорочення цих витрат досягається за рахунок обмеження обсягів ринкових відносин за допомогою вертикальної інтеграції, диверсифікації та інтерналізації. Модель інтерналізації спирається на ідею Р. Коуза про те, що всередині великої корпорації між її підрозділами діє особливий внутрішній ринок, регульований керівниками корпорації та її філій (підрозділів). Творці моделі інтерналізації – англійці П. Баклі, М. Кессон, А. Рагмен, Дж. Даннінг та інші – вважають, що значна частина формально міжнародних операцій є фактично внутрішньо-фірмовими, які здійснюються між підрозділами великих господарських комплексів, що називаються ТНК.

та розташування). Конкурентна перевага у ресурсах та ефективності їх використання залежатиме від доступності та належної конфігурації необхідних ресурсів. ТНК може мати свої структурні підрозділи у декількох країнах, де рівень кваліфікації працівників, якість сировини, матеріальні витрати на виробництво тощо суттєво різняться й не відповідають потребам компанії, що, у свою чергу, може призвести до зниження її конкурентоспроможності та втрати раніше завойованих ринкових позицій;

3) інновації в усіх сферах її функціональної діяльності (зокрема, в бізнес-процеси): товарні, технологічні, маркетингові, в менеджменті та ін. *;

4) системність, глибина і точність інформації про світовий ринок та його регіональні сегменти, що також є важливим джерелом конкурентних переваг ТНК у динамічному підприємницькому середовищі та в умовах складностей з її (такої інформації) отриманням і накопиченням. ТНК, пропонуючи свої товари та послуги у різних країнах світу, мають знати про національну культуру, традиції, підвалини, які зумовлюють специфіку поведінки споживачів конкретної країни, оскільки це є обов'язковою умовою ефективної діяльності. Також потрібні знання та розуміння реальної кон'юнктури і тенденцій в конкурентному середовищі на товарному ринку тієї чи іншої країни, а це вимагає актуальної, достовірної, об'єктивної та повної інформації;

5) диверсифікація діяльності. Успішна диверсифікація може як забезпечити утримання завойованої позиції на ринку в разі загострення конкурентної боротьби, так і сприяти її поліпшенню на міжнародному ринку через утворення стійкої конкурентної переваги завдяки активній позиції ТНК і розширенню сфер впливу та ринків збуту;

б) посилення уваги споживачів до безпеки життєдіяльності, стану навколишнього середовища відповідно до світових тенденцій, підвищення значущості корпоративної культури для формування конкурентних переваг і використання нематеріальних активів як специфічних компетенцій сучасності, які допомагають ТНК зміцнити свої конкурентні позиції на світовому ринку.

Слід зазначити, що джерела ефективної та конкурентної діяльності цього типу підприємств є надзвичайно динамічними і зазвичай розширюються в міру зростання активів компанії та диверсифікації її діяльності. Водночас для цього потрібні надійний і недорогий зв'язок головної компанії з її зарубіжними філіями, розгалужена мережа ділових контактів філії з місцевими фірмами, вмиле використання можливостей, наданих законодавством певної країни. У цілому для формування стійких конкурентних переваг на глобальному ринку в глобальних масштабах, тобто, власне, на глобальному рівні економіки, ТНК повинні оптимально забезпечувати перелічені умови та максимально використовувати як існуючі, так і потенціальні джерела конкурентних переваг, враховуючи специфіку своєї діяльності та особливості розвитку світового підприємницького середовища, звертаючи увагу на пріоритетність і вагомість тієї чи іншої конкурентної переваги з огляду на стан і тенденції ринків, на яких вони працюють чи мають намір успішно працювати.

У цьому контексті необхідно зауважити, що сьогодні в бізнесі генеруються нові пріоритети діяльності та розвитку, зокрема, постійні інновації, ресурсозбереження, соціалізація та екологізація виробництва і середовища діяльності, реалізувати які повною мірою здатні лише корпорації, що капіталізують прогресивні й найбільш

* Детальніше див. [10].

прибуткові сегменти ринку і претендують на глобальне лідерство в бізнесі, тобто є прототипами так званих глобальних корпорацій.

При цьому корпорації, які трансформуються у ТНК, а потім у глобальні корпорації, повинні мати для цього не тільки бажання, але й можливості, засновані на адекватній стратегії діяльності та розвитку в динамічному конкурентному ринковому середовищі неізотропної мінливої глобальної економіки. Дану стратегію ми розглядаємо як механізм менеджменту, який визначає заходи і задає “логіку бізнесової поведінки підприємства в зовнішньому ринковому середовищі щодо ключових питань (аспектів, елементів і факторів) його функціонування та розвитку” [10, с. 111]. Ці заходи і логіка спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та досягнення інших стратегічних цілей підприємства.

За умов глобалізації та світової конкуренції будь-яка корпорація для свого розвитку, і навіть здобуття глобального конкурентного лідерства в обраних сферах діяльності та закріплення позицій на різнотипних (у плані як галузевої, так і територіальної диферсифікованості) ринках, повинна застосовувати *нові типи стратегій*, що характеризуються як глобальні. У свою чергу, ці стратегії мають урахувати умови для ведення бізнесу та конкуренції, потреби та місткість ринків, їх культурні особливості тощо у різних країнах.

Таким чином, стратегія стає для корпорації глобальною, якщо компанія: а) має загальнопланетарне бачення ринків конкуренції; б) інтегрує свої підрозділи – підприємства та філії – в єдину міжнародну мережу управління, включену до пакета угод з іншими країнами; в) добре знає своїх конкурентів; г) контролює свої операції в планетарному масштабі; д) оперує у високотехнологічних галузях промисловості; е) раціонально розміщує своє виробництво (відповідно до принципу порівняльних витрат); є) координує свою діяльність за допомогою гнучкої інформаційної технології та інтегрованого внутрішньофірмового бухгалтерського обліку та ін.

При цьому для визначення змісту “своєї логіки бізнесової поведінки та заходів щодо ключових аспектів функціонування та розвитку”, зокрема, інтернаціоналізації та виходу на глобальні ринки, та чи інша корпорація може обрати одну або ряд стратегічних альтернатив, які в сукупності та взаємозв'язку і складають зміст її комплексної стратегії глобалізації (тобто такої, що має власний стратегічний набір/кейс).

Основні можливі субстратегії та стратагеми глобальної стратегії є такими:

– стратегії щодо вибору типу зовнішньоекономічної орієнтації підприємства за альтернативами-стратагемами: орієнтація на світовий ринок (глобалізація) або адаптація до оточення окремих іноземних ринків;

– стратегії щодо розвитку (зміни) позиції підприємства на міжнародному ринку за альтернативами: стратагема зростання, консолідація, формування ринкової позиції, вихід з ринку;

– стратегії щодо вибору форми виходу на міжнародний ринок: вибір організаційної форми (стратегії) започаткування і розвитку діяльності підприємства за кордоном за альтернативами: закордонна торгівля (експорт), бартер, передання ліцензій, франчайзинг, лізинг, дочірнє підприємство, закордонна філія, власне виробничє підприємство (виробництво за кордоном), СП;

– стратегії щодо вибору способів організації діяльності: самостійне здійснення діяльності або кооперація з іноземним партнером;

– стратегії вибору способів конкурентної боротьби на основі виду конкурентних переваг підприємства та його поведінки при їх створенні та охороні;

– стратегії вибору способів адаптації бізнес-процесів підприємства (маркетинг, НДДКР, виробництво, технології, постачання, фінанси, інвестиції, кадри, управління, соціальна діяльність, екологія тощо) до умов міжнародної (зовнішньоекономічної) діяльності (мається на увазі узгодження інших функціональних сегментів підприємства та їх стратегій із стратегією розвитку підприємства за сценарієм інтернаціоналізації з метою знаходження джерел конкурентної переваги за допомогою аналізу різних (альтернативних) варіантів побудови профілю дій інтернаціоналізованого підприємства в межах ланцюжка створення вартості). Тут можна запропонувати такі стратегії: концентрація всіх дій (видів і сфер діяльності, всіх бізнес-процесів) в одній країні, з якої готова продукція експортується за кордон; реалізація повного ланцюжка створення ним вартості в кожній країні; розміщення окремих або групи бізнес-операцій чи бізнес-процесів (ланцюжка створення вартості) підприємства в різних країнах, що зумовлюється специфікою регіональних переваг для розміщення відповідних видів і сфер діяльності; запровадження системи (принципу) мережі, суть якої (якого) полягає в тому, що частини або вся готова продукція виготовляються спеціалізованими виробничими підрозділами глобалізованого підприємства, розміщеними в різних країнах, після чого відбувається взаємообмін;

– стратегії щодо вибору способів координації видів і сфер діяльності, бізнес-операцій та бізнес-процесів і формування оптимального профілю підприємства в межах ланцюжка створення вартості в міжнародному (глобальному) просторовому контексті його діяльності (узгодження схожих або таких самих її видів і сфер, розміщених у різних країнах): формування організаційних структур, інформаційних мереж, управління і контроль за міжнародними підприємствами, поділ повноважень між головним підприємством і субпідприємствами тощо;

– стратегії взаємодії з політичним оточенням з метою зниження ризиків, які можуть виникати внаслідок втручання владних структур як у власній країні, так і за кордоном: проведення гнучкої політики переговорів, структурні й адміністративні заходи, спрямовані на адаптацію до місцевих умов, розробка альтернативних варіантів поведінки тощо.

Зазначимо, що західні компанії на сучасному етапі розвитку світової економіки дедалі частіше віддають перевагу агресивній формі стратегії глобалізації, тобто активному просуванню за кордон, завоюванню нових географічних ринків, зокрема і українського, високопотенціального за місткістю. У цьому контексті з боку вітчизняних (українських) компаній на особливу увагу сьогодні заслуговують інтеграційні стратегії з визначення та забезпечення розвитку корпорацій шляхом: об'єднання корпоративних структур з метою підвищення їх конкурентоспроможності, оскільки останнім часом почастишали операції із захоплення, скуповування, дружнього придбання, поглинання, злиття компаній, їх диверсифікації, а також виокремлення, акціонування і приватизації, що передують цьому. Це було характерним для пострадянських держав, а нині знову стало актуальним в Україні в контексті інтенсифікації євроінтеграційних процесів.

Слід також зазначити, що для подання стратегії ТНК як системи стратегем у вигляді "стратегічного набору-переліку", які відображають усі аспекти, а в їх розрізі – наявні й можливі чинники-джерела, і враховують необхідні та бажані умови-критерії забезпечення їх конкурентоспроможності та конкурентного лідерства, ми пропонуємо використовувати семантичну мережу вікон-фреймів [11]. Така фреймова модель є системним, універсальним і достатньо презентаційним

засобом подання знань (інформації) про об'єкт і предмет управління, а відтак, і обґрунтування рішень з управління, у тому числі й стратегічних, які складають конкретний зміст стратегій корпорації.

Висновки

Конкурентоспроможність сучасної корпорації і, зокрема, ТНК як прототипу глобальної корпорації – це насамперед її здатність до конкурентної боротьби на всіх ринках світу. Конкурентоспроможність корпорацій і, особливо, ТНК має визначатися (формуватися) за так званими ключовими факторами успіху, які виявляються в їх конкурентних перевагах. Особливу увагу при цьому слід приділяти джерелам їх формування та механізмам реалізації.

До найбільш вагомих джерел КФУ, що лежать в основі відповідних їм засобів формування конкурентних переваг і стратегем розвитку ТНК в умовах глобалізації, на нашу думку, належать: ідентифіковані, зрозумілі для споживачів унікальні особливості (диференціація); фінансові, технічні, матеріальні, людські, маркетингові, інформаційні та інші ресурси ТНК, наявність і достатність яких зумовлюють виробничий процес та його ефективність; логістична раціональність, що забезпечує оптимальну близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів і каналів розподілу; постійні інновації (як за напрямками бізнесу, так і в межах функціональних сфер діяльності); висока гнучкість, мобільність, адаптивність (у тому числі інноваційна); диверсифікація діяльності; системність, глибина і точність інформації про світовий ринок та його регіональні сегменти; оптимальність трансакційної компоненти сукупних витрат завдяки інтерналізації; високий рівень корпоративної культури і використання нематеріальних активів. При цьому конкретні стратегем поведінки сучасних корпорацій на глобальних ринках і в бізнесі мають визначатися, насамперед, щодо інвестицій у найпродуктивніші формо-функції сучасного бачення ними капіталу (як джерела прибутків), які ми розглядаємо як КФУ в глобальній економіці в цілому, а саме в: 1) нові технології, 2) нові управлінські рішення, 3) новий персонал та нові методи управління, 4) нові технології доступу на ринок за широкої галузевої та територіальної диверсифікації їх (корпорацій) діяльності.

Список використаної літератури

1. *Drucker P.F.* Managing for Results. – London. : Heinemann, 1964, 256 p.
2. *Quinn J.B.* Strategies for Change: Logical Incrementalism // Sloan Management Review. – 1978. – Vol. 20. – No. 1. – P. 7–19.
3. *Зенгер Х. фон.* Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратегем за три тысячелетия. – М. : Изд. группа “Прогресс”, “Культура”, 1995. – 384 с.
4. Тридцать шесть стратегем: Китайские секреты успеха ; [пер. В.В. Малявина]. – М. : Белые альвы, 1997. – 188 с.
5. *Портер М.* Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран ; [пер. с англ.] ; [под ред. В.Д. Щетинина]. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегическая конкурентоспособность : учеб. – М. : ЗАО “Издательство “Экономика”, 2005. – 504 с.
7. *Ковтун О.І.* Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. – Львів : Видавництво ЛКА, 2009. – 276 с.
8. *Henderson B.D.* The Origin of Strategy // Harvard Business Review. – 1989. – November – December. – P. 139–143.

9. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : моногр. — Дніпропетровськ : Изд-во ДУЕП, 2006. — 276 с.

10. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації : моногр. — Львів : Видавництво ЛКА, 2013. — 352 с.

11. Ковтун О.І. Про методологію формування стратегії підприємства // Економіка України. — 2014. — № 9. — С. 19–34.

References

1. Drucker P.F. *Managing for Results*. London, Heinemann, 1964.
2. Quinn J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. *Sloan Management Review*, 1978, Vol. 20, No. 1, pp. 7–19.
3. Zenger H. von. *Stratagemy. O Kitaiskom Iskusstve Zhit' i Vyzhivat'. Znamenitye 36 Stratagem za Tri Tysyacheletiya* [Stratageme]. Moscow, Progress, Kul'tura, 1995 [in Russian].
4. *Tridtsat' Shest' Stratagem: Kitaiskie Sekrety Uspekha* [Thirty Six Stratagems: Chinese Secrets of Success]. Moscow, Belye Al'vy, 1997.
5. Porter M. *Mezhdunarodnaya Konkurentsiya. Konkurentnye Preimushchestva Stran, pod red. V.D. Shchetinina* [The Competitive Advantages of Nations], edited by V.D. Shchetinin. Moscow, Mezhdunar. Otnosh., 1993 [in Russian].
6. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskaya Konkurentosposobnost'* [Strategic Competitiveness]. Moscow, Ekonomika, 2005 [in Russian].
7. Kovtun O.I. *Konkurentospromozhnist' Pidpryemstva: Strategichni Kontekst* [Enterprise's Competitiveness: Strategic Context]. Lviv, LKA, 2009 [in Ukrainian].
8. Henderson B.D. The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, November-December 1989, pp. 139–143.
9. Pavlova V.A. *Konkurentospromozhnist' Pidpryemstva: Otsinka ta Strategiya Zabezpechennya* [Enterprise's Competitiveness: Estimation and Ensuring Strategy]. Dnipropetrovs'k, DUEP, 2006 [in Ukrainian].
10. Kovtun O.I. *Innovatsiini Strategii v Systemi Zabezpechennya Konkurentospromozhnosti dlya Vitshyznyanykh Pidpryemstv: Teoretyko-Metodologichni Zasady Formuvannya ta Realizatsii* [Innovative Strategies in the System of Support of the Competitiveness for Domestic Enterprises: Methodological-Theoretic Principles of Formation and Realization]. Lviv, LKA, 2013 [in Ukrainian].
11. Kovtun O.I. *Pro metodologiyu formuvannya strategii pidpryemstva* [On the methodology of formation of enterprise's strategy]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 2014, No. 9, pp. 19–34 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 8 травня 2015 р.
і була оновлена 17 серпня 2015 р.
