

П. А. КУЦИК,
*кандидат экономических наук,
профессор кафедры бухгалтерского учета,
ректор,*
О. И. КОВТУН,
*кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической теории,*
Г. И. БАШНЯНИН,
*профессор, доктор экономических наук,
завкафедрой экономической теории*

Львовская коммерческая академия

**ИСТОЧНИКИ И СТРАТАГЕМЫ РАЗВИТИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КОНКУРЕНТНОГО ЛИДЕРСТВА
СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ ***

Систематизированы источники обеспечения конкурентного лидерства и эффективной деятельности современных корпораций в экономике XXI в., которая все больше приобретает признаки глобальной сети корпоративистского типа. В качестве прототипов таких корпораций рассматриваются современные транснациональные корпорации. Классифицированные источники представлены как ключевые факторы успеха в глобальном бизнесе и учтены при выборе логических стратагем и формировании тактических планов развития этих корпораций в глобальной экономике.

Ключевые слова: корпорации, глобализация, стратагемы, стратегии, транснациональные корпорации, глобальные корпорации, ключевые факторы успеха ТНК в бизнесе, источники глобального конкурентного лидерства ТНК, стратегии глобального лидерства корпораций.

P. A. KUTSIK,
*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. BASHNYANIN,
*Professor, Doctor of Econ. Sci.,
Head of the Chair of Economic Theory*

L'viv 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 Петр Алексеевич (Kutsik Petr Alekseevich) — e-mail: kucykpetro@mail.ru;

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

Башнянин Григорий Иванович (Bashnyanin Grigorii Ivanovich) — e-mail: insect2005@rambler.ru.

* Статья публикуется в авторской редакции.

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.

Глобализационные процессы, которые сегодня происходят на микроуровне мировой экономики (по своей природе являющейся, прежде всего, корпоративистской) и ее составляющих – национальных экономик, требуют от любого субъекта бизнеса в первую очередь адекватных стратегий, которые будут определять модели организации деятельности и логику их бизнесового, в том числе конкурентного, инвестиционного и инновационного поведения в динамично меняющейся, агрессивно конкурентной неизотропной рыночной среде. Безусловно, это касается и ТНК, которые есть и в дальнейшем останутся главными хозяйствующими субъектами и “драйверами” мирового хозяйства, задавая мейнстрим его развития и выступая основными инвесторами и “промоутерами” инновационного процесса в нем. Наглядным примером этого служит Сингапур. Начиная с 1965 г., когда он вышел из состава Малайзии, приглашенный туда на должность премьер-министра Ли Куан Ю и привлеченные свыше 200 американских ТНК, благодаря прямым иностранным инвестициям (ПИИ), исчисляемым десятками миллиардов долларов, превратили его в одно из процветающих государств мира: за 40 лет ВВП на душу населения вырос в 40 раз. Благодаря ТНК Сингапур уже в начале 1980-х годов стал одним из главных экспортеров электроники *. При этом присутствие ТНК фактически послужило залогом от притязаний со стороны Малайзии, Индонезии, Китая, у которых были свои интересы и претензии.

Инструментом, с помощью которого ТНК определяют “точки” приложения инвестиций (которые мы рассматриваем в качестве так называемых ключевых, или критических, факторов успеха в бизнесе) и обеспечивают себе и местам своего нахождения процветание, является стратегия, которая, безусловно, необходима в роли системного механизма для осознанного, планомерного обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ, в роли комплексного инструмента повышения конкурентоспособности, обеспечения глобального конкурентного лидерства и т. д. Сложность ведения бизнеса в современном мире обусловлена многими факторами, в частности, постоянно растущей конкуренцией (ставшей глобальной), использованием новых технологий, сокращением жизненного цикла продуктов, “властью информации”, “властью покупателей”, гибкостью организации и бизнеса (как ключевого фактора выживания и развития), демографическими тенденциями, потребностью в диверсификации персонала, новыми бизнес-альянсами и др.

В этом контексте еще в начале 1960-х годов (период зарождения стратегического менеджмента) П. Друкер отмечал, что “... завтра всегда наступает. Оно всегда разное, и даже самая сильная компания оказывается в сложном положении, если до этого она не работала на будущее. Она утратит все свое лидерство и исключительность, и все, что от нее останется, – только ее большие накладные расходы. Она не сможет ни контролировать, ни даже понять происходящее; не решившись взять на себя риск сделать что-то новое, она неосознанно берет на себя намного больший риск – удивляться происходящему. А этот риск таков, что даже самая большая и

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

богатая компания не может с ним справиться, и подвергаться этому риску не стоит даже самой маленькой компании” [1, с. 191].

На наш взгляд, такое положение вещей в контексте идей “теории логического инкрементализма”, сформулированной Дж. Куином [2], требует от менеджмента корпораций перманентного когнитивного определения (познания) источников обеспечения и развития их конкурентоспособности и учета этих источников в своих стратегиях как ключевых факторов успеха (КФУ) в бизнесе в условиях глобализации.

Деятельность таких корпораций, которые со временем трансформируются в *глобальные*, очевидна, ведь она не будет иметь альтернативы в интернационализованном бизнесе и станет определять очертания и характер будущей глобальной экономики, ее философию, содержание менеджмента и стратегии развития.

Таким образом, *вопросы установления источников обеспечения конкурентного лидерства и эффективной деятельности ТНК, эффективных стратегий*, в рамках которых и будут происходить учет и использование этих источников как ключевых факторов успеха в бизнесе на длительную перспективу, очерчивание конкретных мер по формированию конкурентных преимуществ и перспективных направлений развития ТНК, крайне актуальны. Именно поэтому мы принимаем их в качестве предмета проведенного исследования и выполненных на его основе обобщений и выводов системного характера относительно указанной проблематики.

Работая со статистической информацией от ЮНКТАД и Financial Times Global 500, отчетами о деятельности наиболее успешных корпораций мира и т. д. и учитывая тот факт, что на практике не все корпорации достигли того уровня стратегического успеха, который был им обещан существующими концепциями и моделями стратегического менеджмента, мы пришли к выводу о необходимости систематизации возможных инновационных факторов-источников формирования конкурентных преимуществ, а также базового дискретного перечня и конкретных дифференцированных альтернатив — *стратагем**, которые, основываясь на этих факторах-источниках конкурентоспособности корпораций в глобальном бизнесе, должны определять (задавать, описывать) перспективные направления, способы, средства, модели, другие ключевые аспекты и элементы перспективной деятельности и развития корпораций в неизотропной динамичной глобальной экономике.

Итак, **цель статьи** — формулировка и систематизация возможных источников (прежде всего, инновационных) создания конкурентных преимуществ и отвечающих им *стратагем* деятельности и развития корпораций в глобальной экономике. Такие источники мы позиционируем как ключевые факторы успеха для ведения бизнеса в глобальных масштабах на длительную перспективу. Результаты этого исследования в виде классификации ключевых факторов успеха и *стратагем* (стратегических альтернатив — СА) бизнес- и конкурентного поведения и развития корпораций на динамичном и неизотропном глобальном рынке, во-первых, будут помогать руководству корпораций, в том числе отечественных, имеющих намерение реализовать стратегии интернационализации и глобализации, а также других (не транснациональных) предприятий, работающих сегодня в условиях экспансии ТНК на национальные рынки, формировать эффективные и действенные стратегии конку-

* Стратагема (др. греч. στρατήγεια — “военная хитрость”) — определенная идея, абстракция стратегии поведения, которое должно привести к успеху. Первоначально *стратагемы* разрабатывались как военные хитрости, но вследствие абстрактности и общности их можно использовать в большинстве сфер жизни, хотя конкретные шаги для их реализации, конечно, будут разными. Например, таковы абстрактная идея, логика поведения, *стратагема*, учитывающая имеющиеся условия, с одной стороны, и источники успеха — с другой: если не превосходишь врага (конкурента) во всем, то следует превосходить (создать преимущество) хоть в чем-то (на определенном участке) [3; 4].

ренции и развития, а в их контексте – принимать грамотные управленческие решения; во-вторых, будут служить выработке соответствующими регуляторными институтами (как национальными, так и международными и глобальными) необходимой (общественно полезной) и управляемой политики в отношении процесса, направлений, масштабов и последствий интеграции ТНК, согласно их стратегиям, в национальные и глобальные хозяйственные системы.

Таким образом, мы предлагаем рассматривать стратегию корпораций на глобальном рынке как логику их поведения в отношении ключевых аспектов функционирования и развития и конкретных факторов-индикаторов успеха, обусловленную их инвестиционными приоритетами в системе этого рынка. Итак, считаем необходимым формулировать стратегию ТНК в терминах логики осуществления инвестиций (в том числе ПИИ) в такие наиболее производительные формо-функции современного видения капитала, которые рассматриваются нами как ключевые факторы успеха, а именно: 1) новые технологии; 2) новые управленческие решения; 3) новый персонал и новые методы управления; 4) новые технологии выхода на рынок – при широкой отраслевой и территориальной диверсификации их деятельности.

Для лучшего понимания проблемы к *конкурентным преимуществам* следует относить: “совокупность факторов, определяющих успех или неуспех предприятия в конкуренции, производительность использования ресурсов, а также как результат выявления и использования уникальных, отличных от конкурентных способов конкуренции, которые могут сохраняться некоторое время” [5, с. 55]; факторы, которые уже обеспечивают преимущества анализируемого объекта (субъекта) перед конкурентами или будут обеспечивать в будущем при реализации запланированных мероприятий [6]; “реализуемые предприятием конкурентные возможности как в целом, так и в частности в различных видах функциональной деятельности (обеспечивающие его бизнес и составляющие содержание его индивидуальной цепочки стоимости) в отношении обеспечения прибыльной деятельности (как текущей, так и стратегической) в определенном отраслево-рыночном сегменте бизнеса на основе одной из трех универсальных стратегий конкуренции (или способов обеспечения конкурентоспособности)” [7, с. 20–21]; компетенции, являющиеся совокупностью наработок, достижений, знаний, ноу-хау, ресурсов, технологий и, особенно, высокого профессионализма, достигаемого в результате долгосрочного обучения и накопления опыта в определенном виде деятельности, которые “превращаются” потребителем в его конкурентные возможности и становятся признаком дифференциации (конкурентных преимуществ) предприятия и средством укрепления его конкурентоспособности и конкурентной позиции; совокупность ключевых факторов успеха (так называемых компетенций), позволяющих обеспечить предприятию позиции лидера на рынке в долгосрочной перспективе.

С целью уточнения сущности конкурентных преимуществ современных корпораций (ТНК) обратим внимание на их специфику и особенности деятельности на современном этапе глобализации:

– ТНК – это сложные, многоотраслевые структуры, чем обуславливается проблемность их исследования как объекта;

– масштаб их деятельности широк, поскольку структурные подразделения ТНК действуют на большом количестве не только географических, но и товарных рынков;

– ТНК одновременно осуществляют свою деятельность на рынках нескольких регионов и стран, бизнес-среда которых существенно отличается как по факторам, так и по уровню влияния, что в силу разрозненности и нехватки информации усложняет принятие обоснованных решений;

– конкуренция между ТНК носит многоаспектный характер (от внутриотраслевой до межотраслевой и глобальной), а ее условия дифференцируются на различных товарных рынках разных стран;

– несмотря на доминирующую роль международной предпринимательской среды (МПС), конкурентоспособность ТНК во многом связана с внутренними свойствами функционирования и реализуемыми стратегиями;

– динамичность МПС, ускорение темпов НТП влияют на уровень и стабильность позиций ТНК, для удержания и наращивания которых нужны *устойчивые конкурентные преимущества*.

При этом стоит отметить, что кардинально меняются и условия деятельности корпораций. Так, поскольку современная глобализация по своему характеру является корпоративной, она приводит к формированию новой системы глобальной конкуренции. Этот процесс сегодня характеризуется следующими тенденциями:

– усилением глобальной монополизации производства и экономики отраслей и регионов (конкуренция приобретает монопольный характер);

– ростом масштабов и роли межотраслевой технологической интеграции и конвергенции корпораций на экономически организованной основе;

– окончанием периода количественного роста ТНК и изменениями, происходящими в характере и интенсивности конкуренции на основе развития новых видов корпоративного сотрудничества и стратегических союзов корпораций;

– концентрацией корпорациями новейших технологий, что дает им возможность как можно эффективнее осуществлять структурные преобразования и модернизировать собственное производство, ускорять развитие новой глобальной информационной экономики;

– применением производственно-экономических стратегий, предусматривающих передачу дочерним, ассоциированным компаниям и филиалам в странах базирования преимущественно устаревших технологий и оборудования (поскольку корпорации не заинтересованы в совершенствовании человеческих ресурсов в развивающихся странах, потому что это приведет к повышению стоимости рабочей силы и совокупных расходов, а следовательно, и к падению их конкурентоспособности);

– подрывом конкурентоспособности стран из-за разрушения реального сектора экономики и создания виртуальных глобальных финансовых систем, основанных на спекулятивном капитале, что, собственно, и может спровоцировать финансовый крах любой, даже развитой, страны и новый глобальный финансовый кризис;

– глобальной корпоративизацией и формированием на ее основе системы так называемого “однополюсного” глобализма, что делает большинство стран неконкурентоспособными и делит мир на страны “золотого миллиарда” (20%) и периферию (80%);

– курсом на постепенное снижение зарплаток сотрудников корпораций с целью повышения их международной конкурентоспособности, что обуславливает, с одной стороны, уменьшение налоговых поступлений в бюджет, вследствие чего снижается и конкурентоспособность государств, а с другой – рост уровня безработицы и бедности работающих. Таким образом, сегодня наблюдается определенная тенденция: конкурентоспособность государств постоянно снижается по сравнению с конкурентоспособностью глобальных корпораций;

– внедрением принципов новой глобальной конкуренции на рынке труда, которые не способствуют свободному перетоку рабочей силы из одной отрасли в другую, потому что критерием развития становится рационализация рабочих мест, то есть их сокращение;

– развитием конкуренции рабочей силы внутри корпораций, а не только между ними (вследствие глобальной корпоративизации конкуренция рабочей силы внутри корпорации становится намного более жесткой, чем внешняя конкуренция между корпорациями);

– тотальной долларизацией и американизацией мира в результате неослабевающего доминирования доллара на глобальном валютном рынке (об этом свидетельствует и ситуация с выравниванием курса евро к доллару – почти 1 евро за 1 дол., и недавней трехэтапной в течение недели, с 11 по 13 августа 2015 г., беспрецедентной за последние 20 лет девальвацией китайского юаня (соответственно, на 1,9, 1,6 и 1,11%)), что также обуславливает чрезвычайно высокий уровень зависимости большинства стран от США.

Таким образом, с учетом особенностей деятельности ТНК в современной глобальной конкурентной предпринимательской среде, **конкурентные преимущества корпораций следует рассматривать как их ключевые, коренные и уникальные компетенции на мировом рынке**, имеющие потенциал для развития и усиления своих особенностей и обеспечивающие высокий уровень конкурентоспособности их (ТНК) продукции и услуг во всех отраслево-рыночных сегментах мировой экономики, на которых они присутствуют, на основе более полного и лучшего по сравнению с конкурентами удовлетворения растущих нужд потребителей.

В качестве примера можно привести компанию “Apple Inc”, которая благодаря постоянному совершенствованию продукции на основе технических и информационных инноваций, являющихся ее уникальной компетенцией в глобальных масштабах, обеспечила стремительный рост спроса на свою продукцию во всем мире, следовательно, повысила свою конкурентоспособность, улучшила конкурентную позицию (поднявшись за один год с 8-го на 2-е место в мировом рейтинге лучших брэндов) и увеличила свою рыночную стоимость до 153,3 млрд. дол.

Необходимо также обратить внимание на тот факт, что формирование конкурентных преимуществ ТНК возможно только при условии знания ключевых факторов успеха в выбранных для деятельности отраслево-рыночных сегментах (ОРС) мирового хозяйства и факторов конкурентоспособности существующих там конкурентов. Следовательно, обнаружение и установление конкурентного преимущества происходят в процессе сопоставления факторов конкурентоспособности компании с желательными или необходимыми для определенной отрасли КФУ и факторами конкурентоспособности, имеющимися в наличии и возможными у других компаниях, работающих в этом же отраслево-рыночном сегменте. Определенный фактор конкурентоспособности или их совокупность могут считаться конкурентным преимуществом, если они оказались лучше, чем у конкурента, и обеспечивают компании конкурентное лидерство на соответствующем рынке, поскольку потребители предпочитают именно ее товары или услуги.

Таким образом, ключевые факторы успеха ТНК – это элементы конкурентоспособности, заложенные в ее конкурентных преимуществах, обеспечивающие ей успех, способствующие повышению ее производительности и росту прибыльности. Они связывают рыночные устремления ТНК с разными сферами ее операционной деятельности и служат основой для определения направлений поддержки и повышения ее конкурентоспособности, в том числе обеспечения конкурентоустойчивости на длительную перспективу, что является залогом конкурентного лидерства ТНК как глобальных корпораций.

В целом КФУ любого предприятия – это конкурентные возможности, ресурсы, результаты деятельности, стратегии, определяющие его успех в бизнесе и конкурентоспособность в отрасли (на рынке, в ОРС). Собственно, именно от них (их обнару-

жения, использования и реализации), в конечном счете, зависит конкурентоспособность предприятия. Следовательно, фактически они и являются *факторами (элементами) конкурентоспособности предприятия* в определенном бизнесе (в конкретной отрасли, конкретном ОРС), воплощенными в определенных конкурентных преимуществах. Другими словами, конкурентоспособность предприятия обуславливают разные факторы, проявляющиеся в конкурентных преимуществах. С учетом этого, особое внимание в контексте обеспечения конкурентоспособности предприятия должно уделяться их созданию и реализации.

Итак, *конкурентоспособность предприятия* (а точнее — его отраслево-рыночного сектора бизнеса), в частности, такого, как ТНК, определяется способностью получать преимущества за счет имеющихся возможностей в соответствующей отрасли (на определенном рынке, в определенном ОРС), идентифицированных как факторы конкурентоспособности (ключевые (критические, корневые) факторы успеха, условия успеха, источники успеха) в определенной отрасли бизнеса.

Для разных отраслей (что особенно актуально для ТНК как широко диверсифицированных предприятий, прежде всего, по территориально-рыночному, а также отраслевому, рыночному, отраслево-рыночному, территориально-отраслево-рыночному и другим признакам) конкретный перечень КФУ специфичен и постоянно изменчив (со временем и, особенно, на разных стадиях жизненного цикла отрасли (зарождение, рост, насыщение и упадок), а также под влиянием ее движущих сил). Но при этом можно выделить следующие отраслевые КФУ, классифицированные по основным (типовым) функциональным видам деятельности, составляющим *типовую отраслевую цепочку создания стоимости бизнеса предприятия* *:

— *в НИОКР и технологиях* — качество научных исследований (важно для высокотехнологичных отраслей, например космической, авиастроения, медицины, фармакологии и т. д.), инновации в производственный процесс, разработка новых товаров, овладение современными (для Украины в первую очередь — энергосберегающими) технологиями, использование электронных и информационных технологий, Интернета и др.;

— *в производстве* — низкая себестоимость продукции (благодаря эффектам масштаба и накопленному опыту), высокое качество продукции (оценивается, например, по таким параметрам, как низкий уровень брака, снижение потребности в ремонтах и пр.), широкий ассортимент продукции, интенсивное использование основных средств производства (важно для капиталоемких отраслей), энергосбережение, задействование альтернативных источников энергии, эффективное использование энергоресурсов, выгодное место расположения (помогает сэкономить на транспортных расходах, что также весьма актуально в условиях энергетического кризиса), постоянный приток квалифицированных кадров, высокая производительность труда, возможность изготовления товаров на заказ, низкие расходы на дизайн и оформление продукции (снижает расходы производства);

— *в сбыте и распространении* — разветвленная сеть оптовых дистрибьюторов, широкий доступ к точкам розничной торговли, наличие собственных точек розничной торговли, низкие расходы реализации, быстрая доставка, точное выполнение заказов потребителей;

— *в сфере маркетинга* — быстрая и выгодная техническая поддержка, высокий уровень обслуживания, точное выполнение заказов покупателей (оценивается по количеству возвратов и ошибок), широкий выбор ассортиментных групп (видов)

* Цепочка стоимости предприятия — это система видов его деятельности, между которыми существуют связи, основанные на том принципе, что методы какого-либо вида деятельности влияют на стоимость или эффективность других.

товаров, высокая квалификация торгового персонала, привлекательный дизайн (упаковка), гарантия для покупателей, качественная реклама;

– *в профессиональной подготовке* – высокий профессиональный уровень работников (особое значение имеет в сфере финансовых и банковских услуг), ноу-хау в контроле за качеством продукции, дизайнерское мастерство (важно, в частности, в производстве одежды), опыт в определенной технологической сфере, разработка инновационных и модернизация существующих товаров, быстрое введение новых товаров в производство;

– *в сфере организационных возможностей* – усовершенствованные информационные системы (важны для банковской сферы, гостинично-ресторанного и туристического бизнеса, авиаперевозок и т. д.), быстрая реакция на изменения рыночной ситуации (предполагает наличие отлаженного процесса принятия решений, быстрого продвижения новых товаров на рынок), использование информационных технологий (Интернета) для ведения бизнеса, качественный менеджмент;

– *другие КФУ* – хороший имидж (репутация) предприятия в глазах покупателей, низкие общие (не только производственные) расходы, выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли), благожелательность персонала, контактирующего с потребителями, доступ на финансовые рынки (особенно важно для предприятий, только начинающих свою деятельность в рискованных и капиталоемких отраслях), патентная защита, стратегия предприятия.

Как видим, почти все перечисленные типовые КФУ так или иначе связаны с инновациями, а точнее, являются результатом инновационной деятельности предприятия.

Установление ключевых факторов успеха предприятия как факторов, определяющих его конкурентоспособность и служащих основой его компетенций и разработки успешной инновационной стратегии * и тактических действий (то есть факторов конкурентоспособности), должно осуществляться с учетом условий развития отрасли и конкуренции в ней. Неправильная оценка КФУ приводит к выбору ошибочных целей, неадекватных стратегии и тактики, следовательно, к потере предприятием конкурентоспособности.

Для формирования перечня факторов (элементов, источников, условий) конкурентоспособности (синонима КФУ) предприятия в конкретной отрасли (для их выбора и ранжирования) в целях определения на его основе приоритетов совершенствования и развития конкурентоспособности предприятия и улучшения его деятельности используют *матрицу “важность (для потребителей) – результативность (с позиции менеджеров)”*, которая, кстати, объединяет две существующие в современной экономической науке концепции конкурентоспособности и соответствующие им подходы к выявлению конкурентных преимуществ предприятия и формированию конкурентной стратегии: рыночно ориентированной (обоснована Гарвардской школой бизнеса при участии М. Портера) и ресурсно ориентированной (обоснована Э. Рюли и Р. Холлом) **.

Анализ статистических и научных материалов, характеризующих становление, деятельность, развитие и трансформации ТНК, позволяет говорить о следующих основных путях и механизмах (средствах и основанных на них мерах) формирования конкурентных преимуществ ТНК на современном этапе их развития:

* Стратегия, как удачно отметил основатель группы “БКГ” Б.Д. Хендерсон, – это, собственно, “поиск плана действий по созданию, развитию и укреплению конкурентных преимуществ предприятия” [8, р. 141], его высокой конкурентоспособности.

** *Рыночный* подход базируется на той позиции, что потребность в ресурсах определяется рыночным положением предприятия, *ресурсный* – наоборот, что рыночное положение предприятия обуславливается его ресурсным потенциалом и управлением.

- диверсификация деятельности (прежде всего, родственной) и обеспечение на этой основе выгод синергии;
- дифференциация деятельности и обеспечение на этой основе выгод синергии;
- использование эффектов масштаба и поддержка высокого качества продукции;
- экспансия путем слияния и поглощений с целью роста;
- завоевание лидерства в технологиях путем активизации инновационной деятельности;
- инновационность и динамическая адаптивность;
- гибкость инвестиционной политики;
- размещение зарубежных филиалов вблизи рынков сбыта;
- управление цепочкой создания стоимости;
- оптимальное сочетание и эффективное использование потенциала имеющихся ресурсов;
- формирование положительного имиджа и безупречной репутации;
- повышение эффективности использования нематериальных активов;
- эффективное управление капиталом;
- совершенствование организации деятельности ТНК и др.

При этом следует отметить, что формирование конкурентных преимуществ ТНК в бизнесе реально только в случае обеспечения ими соответствующих условий, связанных с возможностями реализации сформулированных выше мер.

К таким основным условиям, которые ТНК должны обеспечивать для формирования конкурентных преимуществ в глобальной экономике, прежде всего, относятся:

- 1) наращивание производственного, интеллектуального, финансового и научно-технического потенциалов;
- 2) обеспечение технологического лидерства;
- 3) диверсификация деятельности, поиск новых ниш и рынков;
- 4) оптимизация и минимизация расходов за счет масштабов производства;
- 5) комплексное и всестороннее исследование национальных рынков;
- 6) создание глобального бренда;
- 7) постоянная трансформация в ответ на изменения в международной маркетинговой среде;
- 8) организация систематических комплексных маркетинговых исследований с целью создания и поддержки качественного и полного информационного обеспечения;
- 9) активизация инновационной деятельности;
- 10) организационные инновации, организационно-методологическая гибкость и систематическое инновационное совершенствование организационной структуры;
- 11) прогнозирование потребностей мирового рынка, предвидение спроса.

В рамках этих условий основными возможными источниками конкурентных преимуществ (КФУ) ТНК выступают:

- 1) отличительные черты (дифференциация);
- 2) ресурсные возможности (финансовые, технические, материальные, людские, маркетинговые, информационные, инновационные) и их доступность, достаточность, соответствие потребностям компании и оптимальность использования;
- 3) диверсификация, в том числе путем совершенствования номенклатуры и ассортимента состава продукции, повышение ее качества и инновационности, производство новой продукции;
- 4) обоснованная и гибкая ценовая политика, главными принципами которой должны быть направленность на потребителей, высокая гибкость, адаптивность;

- 5) актуальная, достоверная, объективная, полная информация о среде ведения бизнеса;
- 6) соответствие продукции и услуг национальным и региональным традициям, культуре страны;
- 7) высокая гибкость, мобильность, адаптивность (в том числе инновационная);
- 8) специфические (рыночная и корпоративная) культура, традиции, история развития;
- 9) размещение по принципу логистической рационализации, обеспечивающей оптимальную близость к источникам материальных и людских ресурсов, рынкам сбыта, транспортным путям и каналам распределения;
- 10) хорошие имидж и репутация;
- 11) оптимизация транзакционной компоненты совокупных расходов благодаря так называемой “интернализации” *.

Здесь следует отметить, что обеспечить конкурентные преимущества по многим средствам их формирования крайне сложно, а в условиях обострения глобальной конкуренции и неизотропности глобальной экономики почти невозможно, потому ТНК целесообразно осуществлять выбор и ранжирование инструментов формирования конкурентных преимуществ по важности, а наиболее весомым из них уделять внимание в своих стратегиях, которые в итоге являются ни чем иным, как совокупностью взаимосвязанных средств, с помощью которых корпорации обеспечивают достижение своих долгосрочных целей.

На разных стадиях развития корпораций, в частности, занятых производством потребительских товаров, конкурентные преимущества и выбор стратегии развития разные, что необходимо учитывать при определении КФУ и формировании приоритетных конкурентных преимуществ. КФУ как источники конкурентных преимуществ для этих корпораций-товаропроизводителей предлагается формировать в такой последовательности: повышение качества продукции → оптимизация ассортимента → установление цен и их рыночное регулирование → внедрение производственных технологий, дающих возможность выпускать уникальную продукцию → мотивация менеджеров → расположение поставщиков сырья [9]. Такой порядок позволит сформировать конкурентные преимущества, прежде всего, в товарной политике, хотя это, конечно, сужает и ограничивает функциональную сферу и, соответственно, возможный набор конкурентных преимуществ.

* Теория интернализации основывается на исследованиях в 1970–1980-х годах ученых-экономистов Р. Коуза, Р. Кейвза, Э. Пенроуз и О. Уильямсона. В этой теории внимание акцентируется, в частности, на транзакционных (операционных) издержках. О. Уильямсон, американский экономист, представитель неoinституционализма, лауреат Нобелевской премии в области экономики 2009 г. (вместе с Э. Остром), назвал транзакционные издержки главным *фактором организационной эволюции корпораций*. По его мнению, ТНК являются итогом серии организационных нововведений, цель и результат которых – экономия на операционных (транзакционных) издержках. Эти издержки связаны с осуществлением рыночных, договорных отношений и возникают тогда, когда происходит переход товара (услуги) от одной технологически отделенной структуры к другой, то есть когда имеет место транзакция (операция) – контракт, договор, соглашение. Таким образом, *транзакционные издержки* – это расходы на функционирование рыночной системы, “трение” в рыночном механизме. Сокращение этих расходов достигается за счет ограничения объемов рыночных отношений с помощью вертикальной интеграции, диверсификации и интернализации. Модель интернализации опирается на идею Р. Коуза о том, что внутри крупной корпорации между ее подразделениями действует особый внутренний рынок, регулируемый руководителями корпорации и ее филиалов (подразделений). Создатели модели интернализации – англичане П. Бакли, М. Кессон, А. Рагмен, Дж. Даннинг и другие – считают, что значительная часть формально международных операций является фактически внутрифирменными, осуществляемыми между подразделениями крупных хозяйственных комплексов, именуемых ТНК.

В то же время среди наиболее значимых источников КФУ и соответствующих им средств формирования конкурентных преимуществ ТНК в условиях глобализации назовем следующие:

1) идентифицированные, понятные для потребителей уникальные особенности (и не только в товарном предложении, но и в средствах коммуникации, продвижении товара на рынок, методах влияния на потребителей, формировании политики бренда, менеджменте и пр.);

2) финансовые, технические, материальные, людские, маркетинговые, информационные и другие ресурсы ТНК как хозяйствующего субъекта в глобальном масштабе, наличие и достаточность которых обуславливают производственный процесс и его эффективность (в первую очередь ТНК – с учетом особенностей территориального размещения их структурных подразделений, поскольку для корпораций важна специфика международного бизнеса и расположения). Конкурентное преимущество в ресурсах и эффективности их использования будет зависеть от доступности и должной конфигурации необходимых ресурсов. ТНК может иметь свои структурные подразделения в нескольких странах, где уровень квалификации работников, качество сырья, материальные расходы на производство и т. д. существенно разнятся и не отвечают потребностям компании, что, в свою очередь, может привести к снижению ее конкурентоспособности и потере ранее завоеванных рыночных позиций;

3) инновации во всех сферах ее функциональной деятельности (в частности, в бизнес-процессах): товарные, технологические, маркетинговые, в менеджменте и пр. *;

4) системность, глубина и точность информации о мировом рынке и его региональных сегментах, что также служит важным источником конкурентных преимуществ ТНК в динамичной предпринимательской среде и в условиях сложностей с ее (такой информации) получением и накоплением. ТНК, предлагая свои товары и услуги в разных странах мира, должны знать о национальной культуре, традициях, основах, обуславливающих специфику поведения потребителей конкретной страны, поскольку это является обязательным условием эффективной деятельности. Также нужны знания и понимание реальной конъюнктуры и тенденций в конкурентной среде на товарном рынке той или иной страны, а это требует актуальной, достоверной, объективной и полной информации;

5) диверсификация деятельности. Успешная диверсификация может как обеспечить удержание завоеванных позиций на рынке в случае обострения конкурентной борьбы, так и способствовать ее улучшению на международном рынке посредством создания устойчивого конкурентного преимущества благодаря активной позиции ТНК и расширению сфер влияния и рынков сбыта;

6) усиление внимания потребителей к безопасности жизнедеятельности, состоянию окружающей среды в соответствии с мировыми тенденциями, повышению значимости корпоративной культуры для формирования конкурентных преимуществ и использованию нематериальных активов как специфических компетенций современности, помогающих ТНК укрепить свои позиции на мировом рынке.

Следует отметить, что источники эффективной и конкурентной деятельности этого типа предприятий чрезвычайно динамичны и обычно расширяются по мере роста активов компании и диверсификации ее деятельности. В то же время для этого нужны надежная и недорогая связь головной компании с ее зарубежными филиалами, разветвленная сеть деловых контактов филиала с местными фирмами, умелое использование возможностей, предоставляемых законодательством определенной страны. В целом для формирования устойчивых конкурентных преимуществ на глобальном рынке в глобальных масштабах, то есть, собственно, на глобальном уровне экономи-

* Детальнее см. [10].

ки, ТНК должны оптимально обеспечивать перечисленные условия и максимально использовать как существующие, так и потенциальные источники конкурентных преимуществ, учитывая специфику своей деятельности и особенности развития мировой предпринимательской среды, обращая внимание на приоритетность и весомость того или иного конкурентного преимущества исходя из состояния и тенденций рынков, на которых они работают или собираются успешно работать.

В этом контексте необходимо отметить, что сегодня в бизнесе генерируются новые приоритеты деятельности и развития, в частности, постоянные инновации, ресурсосбережение, социализация и экологизация производства и среды деятельности, реализовать которые в полной мере способны только корпорации, капитализирующие прогрессивные и наиболее прибыльные сегменты рынка и претендующие на глобальное лидерство в бизнесе, то есть являющиеся прототипами так называемых глобальных корпораций.

При этом корпорации, которые трансформируются в ТНК, а затем в глобальные корпорации, должны иметь не только желание, но и возможности, основанные на адекватной стратегии деятельности и развития в динамичной конкурентной рыночной среде неизотропной изменчивой глобальной экономики. Данную стратегию мы рассматриваем как механизм менеджмента, определяющий меры и задающий “логику бизнес-поведения предприятия во внешней рыночной среде по ключевым вопросам (аспектам, элементам и факторам) его функционирования и развития” [10, с. 111]. Эти меры и логика направлены на обеспечение конкурентоспособности и достижение других стратегических целей предприятия.

В условиях глобализации и глобальной конкуренции любая корпорация для своего развития и даже получения глобального конкурентного лидерства в выбранных сферах деятельности и закрепления позиций на разнотипных (в плане как отраслевой, так и территориальной диверсифицированности) рынках, должна применять *новые типы стратегий*, характеризующихся как глобальные. В свою очередь, эти стратегии должны учитывать условия для ведения бизнеса и конкуренции, потребности и емкость рынков, их культурные особенности и т. д. в разных странах.

Таким образом, стратегия становится для корпорации глобальной, если компания: а) имеет общепланетарное видение рынков конкуренции; б) интегрирует свои подразделения – предприятия и филиалы – в единую международную сеть управления, включенную в пакет соглашений с другими странами; в) хорошо знает своих конкурентов; г) контролирует свои операции в планетарном масштабе; д) оперирует в высокотехнологичных отраслях промышленности; е) рационально размещает свое производство (в соответствии с принципом сравнительных затрат); ж) координирует свою деятельность с помощью гибкой информационной технологии и интегрированного внутрифирменного бухгалтерского учета и др.

При этом для определения содержания “своей логики бизнес-поведения и мер в отношении ключевых аспектов функционирования и развития”, в частности, интернационализации и выхода на глобальные рынки, та или иная корпорация может выбрать одну или ряд стратегических альтернатив, которые в совокупности и взаимосвязи и составляют содержание ее комплексной стратегии глобализации (то есть такой, которая имеет собственный стратегический набор/кейс).

Основные возможные субстратегии и стратегемы глобальной стратегии следующие:

– стратегии выбора типа внешнеэкономической ориентации предприятия по альтернативам-стратегемам: ориентация на мировой рынок (глобализация) или адаптация к окружению иностранных рынков;

– стратегии развития (изменения) позиции предприятия на международном рынке по альтернативам: стратегия роста, консолидация, формирование рыночной позиции, уход с рынка;

– стратегии выбора формы выхода на международный рынок: выбор организационной формы (стратегии) начала и развития деятельности предприятия за границей по альтернативам: зарубежная торговля (экспорт), бартер, передача лицензий, франчайзинг, лизинг, дочернее предприятие, зарубежный филиал, собственное производственное предприятие (производство за рубежом), СП;

– стратегии выбора способов организации деятельности: самостоятельное осуществление деятельности или кооперация с иностранным партнером;

– стратегии выбора способов конкурентной борьбы на основе вида конкурентных преимуществ предприятия и его поведения при их создании и охране;

– стратегия выбора способов адаптации бизнес-процессов предприятия (маркетинг, НИОКР, производство, технологии, снабжение, финансы, инвестиции, кадры, управление, социальная деятельность, экология и т. д.) к условиям международной (внешнеэкономической) деятельности (имеется в виду согласование других функциональных сегментов предприятия и их стратегий со стратегией развития предприятия по сценарию интернационализации с целью нахождения источников конкурентного преимущества с помощью анализа различных (альтернативных) вариантов построения профиля действий интернационализованного предприятия в пределах цепочки создания стоимости). Здесь можно предложить следующие стратегии: концентрация всех действий (видов и сфер деятельности, всех бизнес-процессов) в одной стране, из которой готовая продукция экспортируется за рубеж; реализация полной цепочки создания им стоимости в каждой стране; размещение отдельных или группы бизнес-операций либо бизнес-процессов (цепочки создания стоимости) предприятия в разных странах, что обуславливается спецификой региональных преимуществ для размещения соответствующих видов и сфер деятельности; внедрение системы (принципа) сети, суть которой (которого) состоит в том, что части или вся готовая продукция изготавливаются специализированными производственными подразделениями глобализованного предприятия, размещенными в разных странах, после чего происходит взаимообмен;

– стратегии выбора способов координации видов и сфер деятельности, бизнес-операций и бизнес-процессов и формирования оптимального профиля предприятия в пределах цепочки создания стоимости в международном (глобальном) пространственном контексте его деятельности (согласование схожих или таких же ее видов и сфер, размещенных в разных странах): формирование организационных структур, информационных сетей, управление и контроль за международными предприятиями, раздел полномочий между головным предприятием и субпредприятиями, и т. д.;

– стратегии взаимодействия с политическим окружением с целью снижения рисков, которые могут возникать вследствие вмешательства властных структур как в собственной стране, так и за рубежом: проведение гибкой политики переговоров, структурные и административные меры, направленные на адаптацию к местным условиям, разработка альтернативных вариантов поведения и др.

Отметим, что западные компании на современном этапе развития мировой экономики все чаще отдают предпочтение агрессивной форме стратегии глобализации, то есть активному продвижению за рубеж, завоеванию новых географических рынков, в частности и украинского, высокопотенциального по своей емкости. В этом контексте со стороны отечественных (украинских) компаний особого внимания сегодня заслуживают интеграционные стратегии определения и обеспечения развития корпораций путем: объединения корпоративных структур с целью повышения их кон-

курентоспособности, поскольку в последнее время участились операции по захвату, скупке, дружественному приобретению, поглощению, слиянию компаний, их диверсификации, а также предшествующим этому выделению, акционированию и приватизации. Это было характерно для постсоветских стран, а сейчас снова стало актуальным в Украине в контексте интенсификации евроинтеграционных процессов.

Следует также отметить, что для представления стратегии ТНК как системы стратегем в виде “стратегического набора-перечня”, отражающих все аспекты, а в их разрезе – имеющиеся и возможные факторы-источники, и учитывающие необходимые и желательные условия-критерии обеспечения их конкурентоспособности и конкурентного лидерства, мы предлагаем использовать семантическую сеть окон-фреймов [11]. Такая фреймовая модель является системным, универсальным и достаточно презентационным средством представления знаний (информации) об объекте и предмете управления, а следовательно, и обоснования решений по управлению, в том числе стратегических, составляющих конкретное содержание стратегий корпорации.

Выводы

Конкурентоспособность современной корпорации и, в частности, ТНК как прототипа глобальной корпорации – это, прежде всего, ее способность к конкурентной борьбе на всех рынках мира. Конкурентоспособность корпораций и, особенно, ТНК должна определяться (формироваться) через так называемые ключевые факторы успеха, выявляемые в их конкурентных преимуществах. Особое внимание при этом следует уделять источникам их формирования и механизмам реализации.

К наиболее значимым источникам КФУ, лежащих в основе отвечающих им средств формирования конкурентных преимуществ и стратегем развития ТНК в условиях глобализации, по нашему мнению, относятся: идентифицированные, понятные для потребителей уникальные особенности (дифференциация); финансовые, технические, материальные, людские, маркетинговые, информационные и другие ресурсы ТНК, наличие и достаточность которых обуславливают производственный процесс и его эффективность; логистическая рациональность, обеспечивающая оптимальную близость к источникам материальных и людских ресурсов, рынков сбыта, транспортных путей и каналов распределения; постоянные инновации (как по направлениям бизнеса, так и в рамках функциональных сфер деятельности); высокая гибкость, мобильность, адаптивность (в том числе инновационная); диверсификация деятельности; системность, глубина и точность информации о мировом рынке и его региональных сегментах; оптимальность транзакционной компоненты совокупных расходов благодаря интернализации; высокий уровень корпоративной культуры и использования нематериальных активов. При этом конкретные стратегемы поведения современных корпораций на глобальных рынках и в бизнесе должны определяться, прежде всего, в отношении инвестиций в наиболее производительные формо-функции современного видения ими капитала (как источника прибылей), которые мы рассматриваем как КФУ в глобальной экономике в целом, а именно в: 1) новые технологии, 2) новые управленческие решения, 3) новый персонал и новые методы управления, 4) новые технологии доступа на рынок при широкой отраслевой и территориальной диверсификации их (корпораций) деятельности.

Список использованной литературы

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 стратагем: 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.* О методологии формирования стратегии предприятия // Экономика Украины. — 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 35 Stratagem za Tri Tysyacheletiya* [Stranageme]. 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: Strategichnyi 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.
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 Vitcheznyanykh 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. *O metodologii formirovaniya strategii predpriyatiya* [On the methodology of formation of enterprise's strategy]. *Ekonomika Ukrainy — Economy of Ukraine*, 2014, No. 9, pp. 19–34 [in Russian].

Статья поступила в редакцию 8 мая 2015 г.
и была обновлена 17 августа 2015 г.
