

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Л. М. Побоченко
«_____» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Конкурентні стратегії транснаціональних корпорацій в умовах трансформаційних перетворень»

Виконавець: Дроздик Юлія Анатоліївна група МEB-203М

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Набок Інна Іванівна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Ричка Марина Анатоліївна

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Степанов О.П.
«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Дроздик Юлії Анатоліївни

1. Тема роботи «Конкурентні стратегії транснаціональних корпорацій в умовах трансформаційний перетворень» затверджена наказом ректора від «15» вересня 2021 р. № 1868/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04 жовтня 2021 року по 26 грудня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні матеріали Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: Ernst&Young, World Investment Report, матеріали та звіти компанії «Apple Inc.», щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ).
4. Зміст пояснювальної записки: теоретико-методичні підгрунття конкурентних стратегій ТНК, зміна векторів стратегічного розвитку ТНК під впливом глобальної трансформації зовнішнього середовища, особливості конкурентних стратегій ТНК в Україні в умовах пандемії та економічної нестабільності.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 12 таблиць, 21 рисунок, 5 додатків.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	31.08.2021	
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	11.10.2021	
3.	Розкрити теоретико-методичні підгрунття конкурентних стратегій ТНК (1 розділ)	12.10.2021-24.10.2021	
4.	Проаналізувати зміну векторів стратегічного розвитку ТНК під впливом глобальної трансформації зовнішнього середовища (2 розділ)	25.11.2021-07.11.2021	
5.	Визначити особливості конкурентних стратегій ТНК в Україні в умовах пандемії та економічної нестабільності (3 розділ)	08.11.2021-21.11.2021	
6.	Написати вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	22.11.2021-05.12.2021	
7.	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	06.12.2021	
8.	Оформити кваліфікаційну роботу	07.12.2021-16.12.2021	
9.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	17.12.2021	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	20.12.2021	
11.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	21.12.2021	

8. Дата видачі завдання: «11» жовтня 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис керівника)

Набок І.І.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника) (підпис випускника) (П.І.Б)

Дроздик Ю.А.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Конкурентні стратегії транснаціональних корпорацій в умовах трансформаційних перетворень»: 134 сторінки, 12 таблиць, 21 рисунок, 113 літературних джерел, 5 додатків.

Перелік ключових слів (словосполучень): ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА КОРПОРАЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, SWOT-АНАЛІЗ, ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ, МАКРОЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ.

Об'єкт дослідження: конкурентні стратегії транснаціональних корпорацій.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні засади розробки та реалізації сучасних конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій.

Мета кваліфікаційної роботи: розкриття теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування сучасних конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій в умовах пандемії та економічної нестабільності.

Методи дослідження: загальні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, класифікація), теоретичні методи (системний аналіз), економіко-статистичні, графічні та інші.

Отримані результати та їх новизна: у процесі дослідження було удосконалено підходи до формулювання конкурентних стратегій ТНК; надано комплексну характеристику сучасних конкурентних стратегій ТНК під впливом COVID-19; набули подальшого розвитку особливості конкурентних стратегій ТНК в Україні в умовах пандемії та економічної нестабільності.

Значущість виконаної роботи та висновки: Для виходу на міжнародні ринки компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для розвитку національних компаній.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати при розкритті сучасних конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій під час написання звітів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДГРУНТЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК.....	9
1.1. Теоретичний базис конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій.....	9
1.2. Види стратегій ТНК та особливості їх застосування в сучасних умовах	19
1.3. Стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях.....	32
РОЗДІЛ 2	
ЗМІНА ВЕКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА....	43
2.1. Аналіз конкурентних стратегій ТНК під впливом COVID-19.....	43
2.2. Злиття та поглинання як інструмент конкурентоспроможності ТНК...	54
2.3. Політика конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках приймаючих країн на матеріалах компанії «Apple Inc.».....	61
РОЗДІЛ 3	
ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	79
3.1. Сучасні тенденції в імплементації конкурентних стратегій ТНК в Україні.....	79
3.2. Проблемні аспекти формування конкурентних стратегій національних ТНК.....	90
3.3. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності.....	96
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ	129

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобальної економічної нестабільності, постпандемічних загроз, відставання України за технологічним укладом, порушення внутрішньоекономічних зв'язків необхідності набуває зміна векторів стратегічного розвитку ТНК. Пандемія COVID-19 завдала відчутного удару по господарській діяльності економічних суб'єктів на національному та міжнародному рівнях. Тому, в цих умовах нагальною потребою є формування конкурентних стратегій компаній, визначення напрямів у контексті посилення їх конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Актуальність дослідження визначається тим, що глобалізація і бурхливі технологічні зміни ведуть до зміни стратегій ТНК. Все більше фірм переходять до стратегічного переформування своєї діяльності з урахуванням тенденцій розвитку інформаційної економіки та основних напрямів науково-технічного прогресу. Темп інноваційних змін нині є стрімким. Тому, необхідною умовою діяльності сучасних ТНК є нововведення і здатність до їх впровадження, адаптивність фірм до постійно мінливих умов глобального економічного простору.

Дослідженням конкурентоспроможності та конкурентних стратегій на глобальному рівні та в Україні займалися такі науковці, як М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Майер, Б. Гаррет, Г. Азоев, А. Томпсон, І. Ансофф, Ю. Іванов, Т. Ковальчук, А.Максимчук, М. Радева, Ю. Петленко, Ю. Кулиняк, М. Спіріна, В. Рокоча, Р. Фатхутдінов, С. Тульчинська, В. Хаустова, Л. Шабаліна та ін.

Таким чином, визначена актуальність проблем та недостатня їх розробленість – особливо в напрямку вивчення конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій в умовах трансформаційних перетворень – зумовила вибір теми комплексної роботи і дозволила сформулювати мету і завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування сучасних конкурентних стратегій

транснаціональних корпорацій в умовах пандемії та економічної нестабільності. Відповідно до поставленої мети виділяють **основні завдання**:

- дослідити теоретичний базис конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій;
- охарактеризувати види стратегій ТНК та особливості їх застосування в сучасних умовах;
- дослідити стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях;
- проаналізувати конкурентні стратегії ТНК під впливом COVID-19;
- охарактеризувати злиття та поглинання як інструмент конкурентоспроможності ТНК;
- визначити політику конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках приймаючих країн на матеріалах компанії «Apple Inc.»;
- виявити сучасні тенденції в імплементації конкурентних стратегій ТНК в Україні;
- визначити проблемні аспекти формування конкурентних стратегій національних ТНК;
- проаналізувати стратегії підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності.

Об'єктом дослідження є конкурентні стратегії транснаціональних корпорацій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади розробки та реалізації сучасних конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій.

Методологія дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження, як індукція, дедукція, аналіз і синтез, групування й порівняння, конкретизація; статистичний та історичний методи. Для обробки даних, наведених у дослідженні, застосовувались такі методичні прийоми: огляд, узагальнення, підрахунок. Застосування цих методів дослідження дало можливість всебічно розглянути тему.

Теоретичною і методологічною базою дослідження є фундаментальні положення, сформульовані в працях вітчизняних і зарубіжних вчених з питань розробки та реалізації сучасних конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій в умовах трансформаційних перетворень. При написанні роботи використовувались статистичні матеріали Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Національного банку України, Державної служби статистики України, Eurostat, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: Apple Inc., IKEA, McDonald's, World Investment Report, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. В роботі розміщено 12 таблиць, 21 рисунок та 5 додатків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 113 найменувань на одинадцяти сторінках.

Апробація результатів дослідження. Результати наукового дослідження були представлені під час Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики»: опубліковано тезу на тему «Міжнародний стратегічний менеджмент та конкурентні стратегії компанії «Apple Inc.»» (Дроздик Ю.А. Міжнародний стратегічний менеджмент та конкурентні стратегії компанії «Apple Inc.» / Ю.А Дроздик // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики: міжнар. наук.-практ. конф., 2021 р.: тези доп. – К., 2021. – 231 - 235 с..).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДГРУНТЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

1.1. Теоретичний базис конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій

Розвиток процесів глобалізації зумовив посилення методів конкурентної боротьби, внаслідок чого зростає необхідність дослідження формування конкурентоспроможності фірм, розробки стратегій їх поведінки на світовому ринку. Сьогодні найбільші транснаціональні корпорації розвиваються на основі глобальної конкурентної стратегії, яка враховує стрімкий розвиток інформаційних цифрових технологій.

Світовий ринок висуває дуже жорсткі вимоги до конкурентоспроможності фірм. Міжнародний бізнес стикається з відмінностями у культурі, проблемами з курсом та переказом коштів, складностями оподаткування та ціноутворення, пристосуванням товарів до вимог іноземних споживачів, завданнями вибору оптимальної структури організації для ведення міжнародного бізнесу, високим політичним ризиком. При цьому основними принципами стратегії конкурентоспроможності ТНК є конкурентні переваги, які відбуваються з покращенням технологій, впровадженням нововведень, фінансуванням НДДКР. Також конкурентні переваги часто створюються у ринкових нішах, до яких конкуренти не виявляли зацікавленості через їх незначну прибутковість та малу ємність на момент засвоєння [57].

Сучасна стратегія транснаціональних корпорацій характеризується формуванням системи внутрішньофірмових зв'язків на регіональному та глобальному рівні, які пов'язані з науково-дослідними розробками, виробництвом та реалізацією продукції. Спостерігається тенденція щодо збільшення інноваційної

активності транснаціональних корпорацій в приймаючих країнах, про що свідчить збільшення питомої ваги інновацій, які припадають на зарубіжні філіали транснаціональних корпорацій.

Сьогодні материнські компанії стають центром виробничо-господарчої діяльності ТНК, проте місце зарубіжних дочірніх компаній та філіалів змінюється. Підвищується роль зарубіжних дочірніх компаній та філіалів ТНК у створенні та утриманні загальнокорпоративних конкурентних переваг: у приймаючих країнах активно здійснюється просування глобальних брендів, використовуються місцеві нематеріальні активи, йде розробка інноваційних товарів та послуг [9].

Глобалізація та активне впровадження інноваційних технологій сприяє загостренню конкуренції між транснаціональними корпораціями за сфери впливу шляхом застосування різних методів нечесної конкуренції та обмежувальної ділової практики. Серед таких методів можна виокремити: контроль над діяльністю компанії; зловживання становищем на ринку; цінову змову; розповсюдження недостовірної інформації про конкурентів та копіювання їх продуктів; порушення ліцензійних умов.

Надзвичайно велике значення для підвищення конкурентоспроможності ТНК на міжнародному ринку є впровадження нововведень та інновацій для товарів та послуг. Значна частина досліджень перенесена у зарубіжні країни, проте значний внесок інноваційності ТНК здійснюють материнські компанії.

Злиття та поглинання значно посилюють конкурентні позиції корпорації на глобальному ринку. Це дає можливість отримання нових джерел сировини та нових розробок чи технологій, засвоєння нових ринків шляхом об'єднання фінансових, науково-технічних та трудових ресурсів фірм-учасниць.

В умовах посилення глобальної конкуренції з метою зміцнення лідерських позицій на міжнародному ринку ТНК розробляють стратегії, які забезпечують стабільність їх функціонування.

І. Ансоф розглядає стратегію як план дій, якого варто притримуватись для досягнення поставленої мети. Вчений визначає стратегію як формальний набір

правил для корпорації, стратегією ТНК є план дій, розроблений для досягнення певної мети корпорації (освоєння нових ринків збуту продукції, зниження витрат виробництва та ін.) з урахуванням внутрішніх можливостей та змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Такий план у довгостроковій перспективі повинен коректуватись відповідно до змін зовнішніх факторів впливу [5].

М. Портер поняття конкурентної стратегії визначає через сукупність дій, спрямованих на досягнення стійких позицій у галузі, а отже, і на отримання вищої віддачі від інвестицій [60].

На думку Ф. Котлера, це стратегії, які дозволяють компанії зайняти надійні позиції у боротьбі з конкурентами і дають найбільш сильну із усіх можливих стратегічних переваг перед конкурентами [35].

Г. Азоев та А. Челенков стверджують, що конкурентна стратегія описує схему забезпечення переваг над конкурентами [3].

Л. Кобиляцький поняття конкурентної стратегії визначає як стратегію, спрямовану на зниження видатків виробництва, індивідуалізацію і підвищення якості продукції, визначення шляхом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках [32].

У свою чергу І. Іванова вважає, що конкурентна стратегія – це загальна модель поведінки підприємства, заснована на його конкурентних перевагах, що забезпечує йому ефективну боротьбу з конкурентами та/або тривале лідерство на ринку [26].

Метою формування конкурентної стратегії є ведення компаніями своїх справ етично та чесно по відношенню до конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиції на ринку.

Одним з інструментів розробки стратегії ТНК є SWOT-аналіз. Такий аналіз дає можливість визначити сильні та слабкі сторони корпорації, а також можливості та загрози, які існують у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності корпорації. Для визначення переваг чи недоліків компанії аналізують такі аспекти її

діяльності: витрати на продукцію, частку ринку компанії у порівнянні з часткою конкурентів, структуру цін на ресурси на певному національному ринку, рівень менеджменту компанії, стан її виробничих потужностей та якість готової продукції. При здійсненні SWOT-аналізу ТНК необхідно також враховувати зовнішні фактори впливу, такі як демографічні тенденції, можливість виходу на нові ринки чи сегменти ринку за рахунок диверсифікації діяльності, можливість вертикальної інтеграції, а також наявність чи відсутність сильної конкуренції.

Іншим методом, який використовується при розробці стратегій ТНК, є визначення стратегічних зон господарювання корпорації та сегментація її діяльності. Цей метод полягає в аналізі зовнішнього оточення компанії, визначення загроз та нових можливостей на основі врахування тенденцій діяльності ТНК. Етапами цього методичного прийому при розробці стратегії є: формування інформаційної бази стратегічного планування, дослідження тенденцій розвитку явищ, які впливають на умови функціонування корпорації; визначення глобальних цілей корпорації та формування критеріїв розподілу ресурсів; розробка альтернативних варіантів стратегічних планів та забезпечення погодженості різних програм та інвестиційних рішень; реалізація, контроль та коректування стратегічного плану.

Серед шляхів підвищення конкурентоспроможності ТНК є утворення стратегічних альянсів, які вважаються найбільш привабливою та зручною формою міжфірмового співробітництва вітчизняних та іноземних компаній. Для закордонних партнерів формування альянсів – спосіб увійти на нові ринки, для місцевих – розширити свої можливості. Стикаючись з новими видами жорстокої конкуренції, багато компаній, включаючи також і прямих конкурентів, об'єднують свої ресурси і ресурси фінансових інститутів з метою освоєння новітніх методів виробничого процесу для створення продукції та досягнення більшої економічної ефективності.

Стратегічний альянс – це партнерство між підприємствами, в якому їх ресурси, можливості та ключові компетенції об'єднуються для досягнення найкращого результату. Під стратегічним альянсом розуміється форма організації

відносин підприємств, при якій вони можуть використовувати ресурси одне одного для досягнення спільних стратегічних цілей при збереженні автономності кожного з них. Форми організації альянсів варіюються від ліцензійних угод до створення спільних підприємств, але в будь-якому випадку передбачають укладання письмового контракту, угоди. Одним зі шляхів досягнення цілей стратегічного позиціонування сучасних транснаціональних компаній є укладання особливих міжфірмових угод, так званих, стратегічних альянсів [74 с. 15].

Б. Гаррет та П. Дюссож серед характерних особливостей стратегічних альянсів виділяють, по-перше, наявність декількох керівних центрів; по-друге, діалог всередині альянсу як основу відносин, по-третє, наявність конфлікту інтересів сторін, що пов'язаний із індивідуальними цілям партнерів, які можуть носити опортуністичний характер [14].

Метою створення стратегічних альянсів є розподіл ризику, збільшення ринкової влади, вихід на нові ринки, отримання нових технологій та знань. Для успішного виходу підприємства на зовнішні ринки необхідно, щоб виготовлена ним продукція мала відповідний рівень конкурентоспроможності по відношенню до продукції зарубіжних товаровиробників.

Одним з основних елементів, на якому ґрунтується конкурентна боротьба, є конкурентоспроможність. У сучасній економічній літературі наводиться досить великий перелік визначень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (рис. 1.1). Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять:

- рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни);
- система комунікацій;
- фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні внутрішньовиробничі показники:

- технічний рівень виробництва;
- технологія;
- організація виробництва та управління;
- система формування та стимулювання попиту та ін.

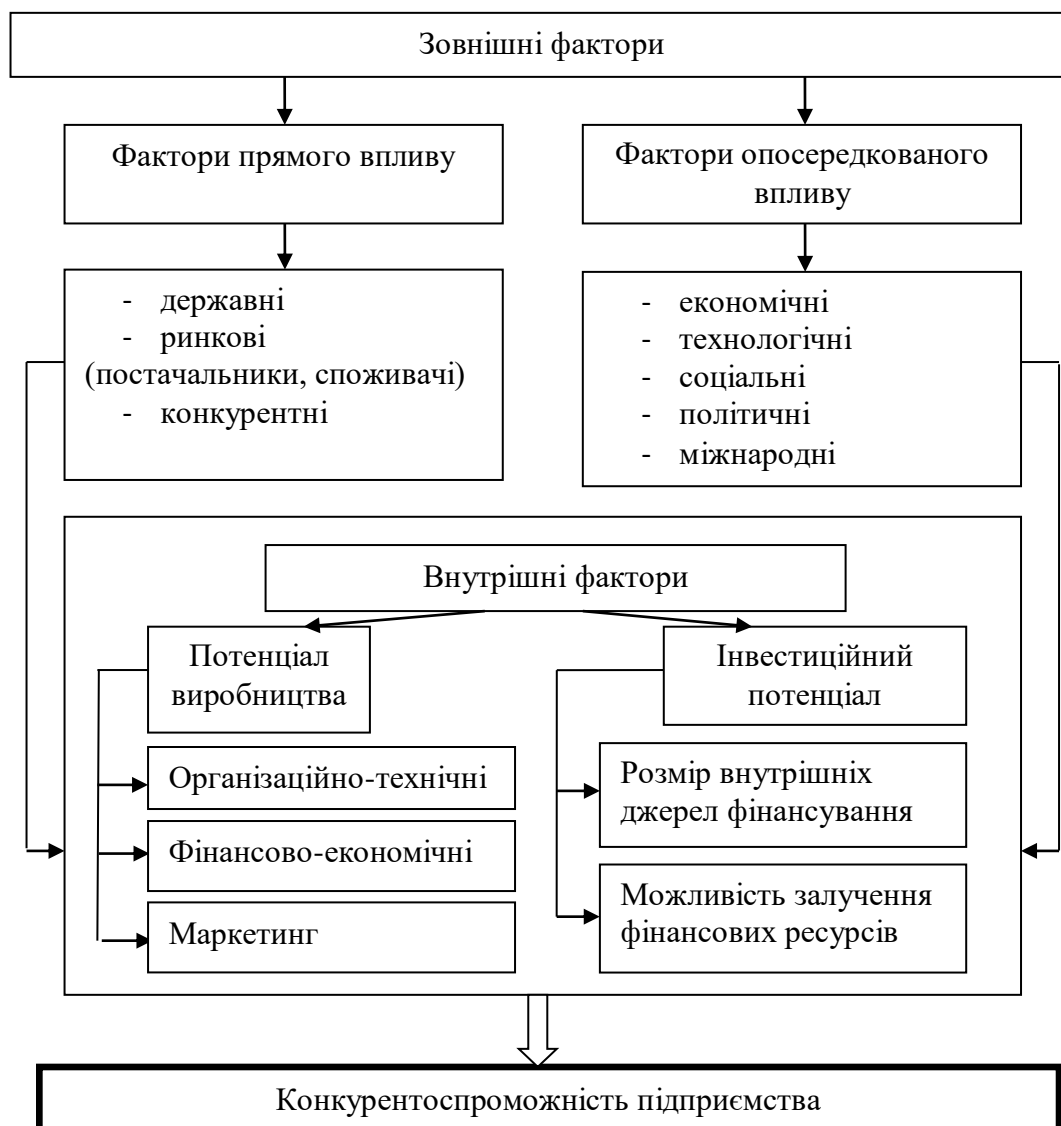


Рис. 1.1. Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Побудовано автором за [34, с. 104]

Виходячи з рис. 1.1. фактори зовнішнього середовища поділяються на чинники прямого та опосередкованого впливу. До факторів прямого впливу відносяться державні, конкурентні, ринкові фактори. До факторів непрямого впливу належать стан економіки, соціальні, міжнародні та політичні фактори.

У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами – виробничий потенціал (організаційно-технічні, фінансово-економічні чинники та маркетинг) та інвестиційний потенціал (розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових фінансових ресурсів) [34].

Також варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі (див. рис. 1.2) [105]. Вище зазначені фактори визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Відповідно до даної моделі, компанія повинна знайти та зайняти таку позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них.

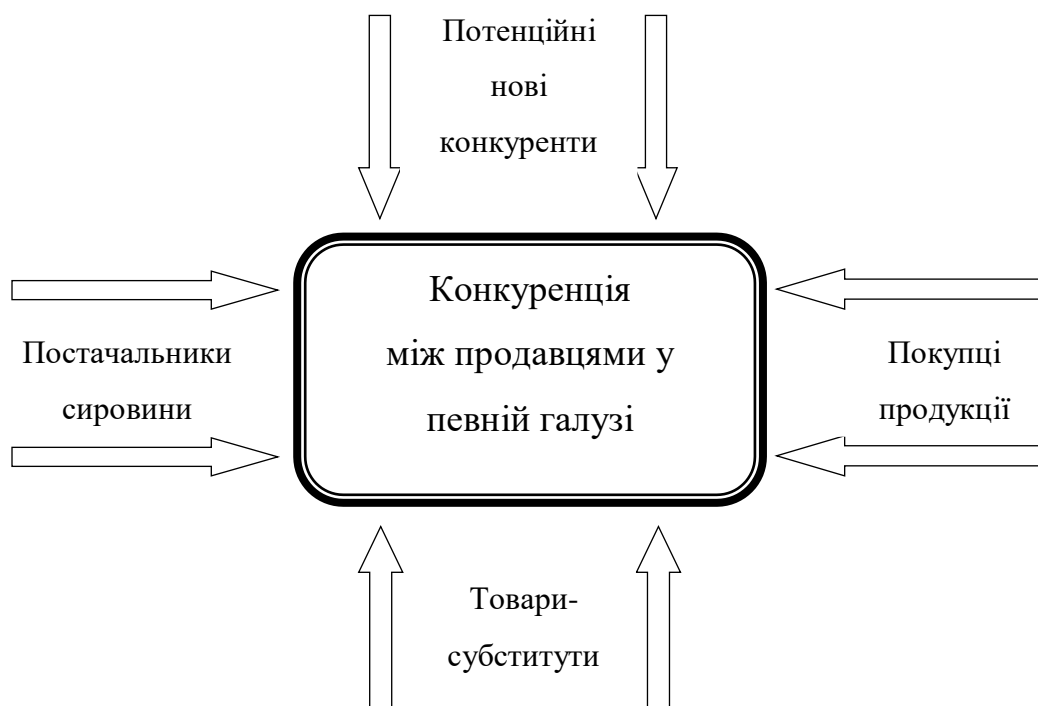


Рис. 1.2. П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером

Примітка. Побудовано автором за [105].

П'ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний ефект та виявити області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації.

Конкурентні переваги компанії як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) базуватись на можливостях компанії, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;
- 2) забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти специфічні потреби клієнтів [15].

Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.3):

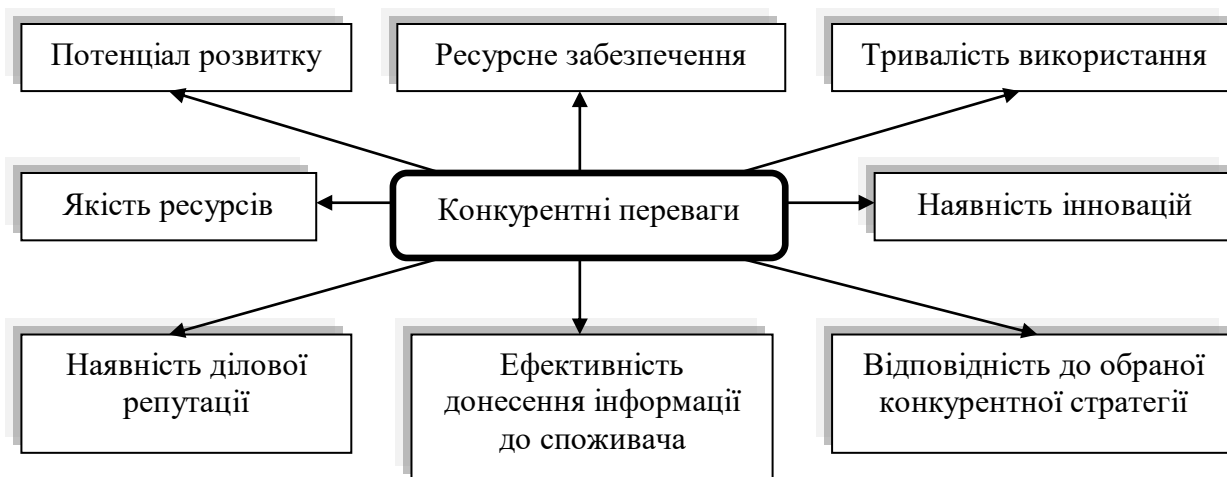


Рис. 1.3. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Примітка. Побудовано автором за [7].

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.4). Конкурентні переваги та потенціал є факторними ознаками, а конкурентоспроможність та конкурентна позиція –

результатом впливу системи ключових чинників, які залежно від конкурентного середовища створюють різні конкурентні переваги.

На рис. 1.4 можна прослідкувати прямий зв'язок між факторними та результуючими поняттями.

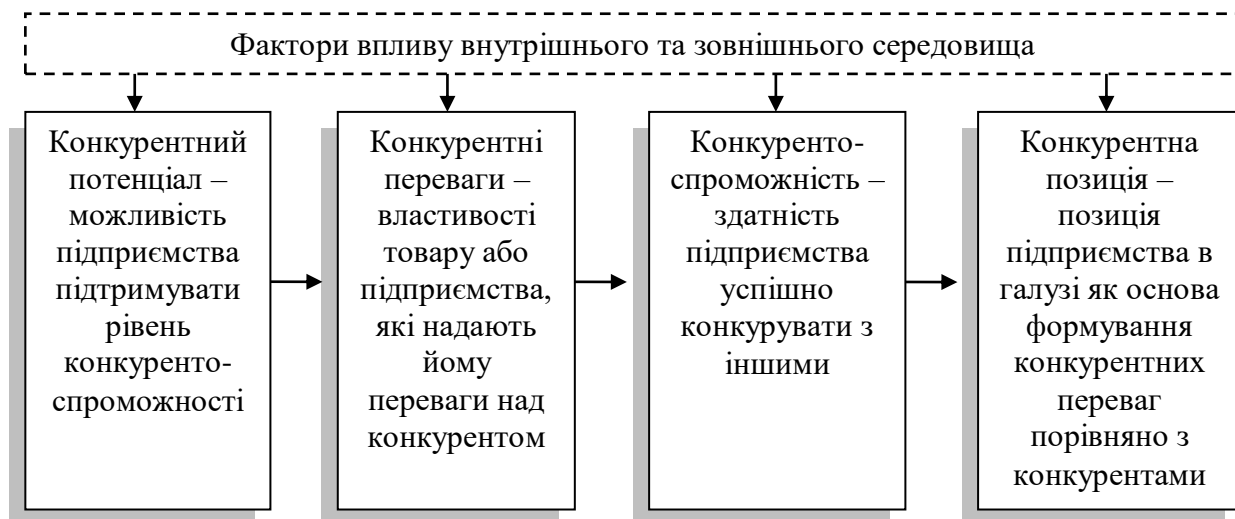


Рис. 1.4. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів

Примітка. Побудовано автором за [5].

Отже, міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів та послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал. Інакше кажучи, показник конкурентоспроможності відображає підсумки роботи практично всіх підрозділів підприємства, а також його реакцію на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів впливу [68].

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу перевести міжнародну компанію на новий ефективніший рівень стратегічного управління, яке являє собою процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування

організацією, визначаються специфічні цілі діяльності, розробляються стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови.

Стратегічне управління ТНК пов'язане з оцінкою зовнішнього середовища, визначенням майбутніх можливостей і небезпек, формулюванням глобальних цілей і стратегій завдяки оцінці зовнішніх умов і внутрішнього аналізу сильних і слабких сторін корпорації.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою певних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією із форм реалізації цільового підходу. Це проявляється у принципах стратегічного управління. До основних з них належать:

- зацікавленість всіх ешелонів управління корпорації у здійсненні запланованого підходу та досягненні позитивного результату;
- якісне інформаційне забезпечення та постійний потік інформації із зовнішнього середовища;
- документаційне забезпечення усіх прийнятих рішень;
- планування процесу комунікації, включно зі зворотним зв'язком;
- доведення змісту обраної стратегії до кожного виконавця.

Тобто стратегічне управління варто розглядати як вид управління, зорієнтований на перспективу, концептуальний задум щодо вдосконалення системи управління. Це процес, який визначає послідовність дій по розробці і реалізації стратегій корпорацій.

Таким чином, у сучасних умовах стратегічний розвиток компанії спрямований на успішне подолання невизначеності бізнес-середовища, максимальне зниження витрат через загострення конкуренції та збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості. Для виходу на міжнародні ринки національні компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для підвищення якості продуктів та послуг національних компаній, одночасно з'являється

можливість використовувати досвід, технології продажів та стратегії розвитку, зокрема ті, які були випробувані в інших країнах.

1.2. Види стратегій ТНК та особливості їх застосування в сучасних умовах

За умов глобалізації ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні, які формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках. Для діяльності на глобальних ринках ТНК може обрати одну або низку стратегічних можливостей, зокрема:

1. Підтримання найнижчих витрат на виробництво та збут продукції порівняно з конкурентами. У разі вибору такої стратегії компанія координує діяльність у різних країнах з метою мінімізації своїх витрат.

2. Стратегія підтримання найнижчої ціни на продукт порівняно з конкурентами в кожній країні, де оперує компанія.

3. Стратегія глобальної диференціації, за якої продукція компанії характеризується певними рисами, що відрізняють її від продукції конкурентів у різних країнах.

4 Стратегія глобального фокусування, яка полягає у визначенні однієї і тієї ж ринкової ніші як фокусу діяльності компанії в різних країнах. Реалізація цієї стратегії пов'язана з підтриманням низьких витрат чи диференціації на цільовому сегменті (ніші) ринку.

5. Підтримка виробництва в одній країні та експорт товарів на інші національні ринки через власну збутову мережу або інші канали збуту.

6. Надання ліцензій на технологію чи на виробництво та реалізацію продукції компанії, за яких її доходи на певному ринку формуються за рахунок роялті від використання технології або торговельної марки компанії.

Якщо ТНК здійснює свою діяльність у багатьох країнах, умови ведення бізнесу та характер конкуренції в яких значною мірою відмінні, то вона може обрати

багатонаціональну стратегію, яка базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: при її використанні ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії.

Сферою застосування багатонаціональної стратегії є певні країни. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на пристосування багатонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку й на інших ринках, на яких оперує компанія. Виробнича стратегія у такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місцеві виробники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місцевого ринку.

Стратегія багатонаціональної диверсифікації полягає у диверсифікації видів діяльності ТНК. Рішення про впровадження такої стратегії приймається, виходячи з оцінки привабливості певного виду бізнесу компанії. При цьому аналізують привабливість кожної галузі, що входить до певного виду бізнесу. Аналіз здійснюється з точки зору конкурентних умов, довгострокової перспективи зростання, потреби у фінансових, технологічних, людських та інших ресурсах. ТНК розглядає новий бізнес як портфель, що складається з певних галузей, і оцінює доходи та прибутки від кожної галузі та бізнесу в цілому [65].

Проаналізувавши діяльність найбільших компаній на світовому ринку, нами виокремлено основні види міжнародних стратегій, які використовуються:

1. Наслідування глобальної стратегії низьких витрат, згідно з якою фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу (компанії General Motors, Nokia);

2. Посилення національного виробництва та вивезення продукції на зарубіжні ринки, використовуючи власні та інші канали збуту (компанії HyundaiMotor, INGGroup);

3. Наслідування глобальної стратегії диференціації, за якої фірма диференціює свій товар за одними і тими самими характеристиками у різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку (компанії Symens, Nestle, Procter&Gamble, Unilever);

4. Передача права на користування власними технологіями фірми, на виробництво чи збут її продукції іноземним фірмам;

5. Дотримання багатонаціональної стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, яка відповідає смакам її споживачів та конкурентним умовам;

6. Стратегія фокусування, за якої фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі низьких витрат та диференціації.

Окрім розглянутих основних стратегій, використовуються також альтернативні їм шляхи поведінки фірм на світових ринках. Розглянемо низку специфічних стратегічних альтернатив, які використовуються компаніями у міжнародному контексті [1]:

1. Створення дочірніх підприємств.

2. Створення спільних підприємств. Останні забезпечують учасникам бізнесу наступні переваги: партнери можуть доповнювати один одного та завдяки цьому знижувати ризики, пов'язані із веденням бізнесу; спільне підприємство може забезпечити швидкий доступ до мереж розподілу; вони легко пристосовуються до змін зовнішнього середовища.

3. Договір про франшизу (франчайзинг). Франчайзинг дає низку переваг, зокрема наступні: забезпечує прибутком того, хто надає франшизу, а отримувача – товаром, який вже завоював місце на ринку; дозволяє компанії, яка надає франшизу, швидко зростати без значних капіталовкладень; усуває частину потреб у координації управління, необхідних для того, щоб упоратись з великою організацією, – компанії, які отримали франшизу, здійснюють управління самі;

стратегія підходить для залучення малих фірм, при цьому ризики для останніх при купівлі франшизи значно менші, аніж при незалежній організації виробництва.

4. Аутсорсинг – передача організацією певних бізнес-процесів чи виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, яка спеціалізується у відповідній галузі. При цьому спостерігається зниження вартості та ризиків реалізації бізнес-процесу; покращення якості продукції, послуг; звільнення внутрішніх ресурсів компанії для інших цілей.

5. Офшорне виробництво. Офшорне виробництво доречно використовувати у випадках, коли: продукція потребує значних витрат через великий об'єм некваліфікованої праці; вага продукції суттєво мала порівняно з її вартістю; низькі тарифи на сировину та енергію; продукція стандартизована та має стандартний виробничий процес, тому контроль за якістю продукції полегшено [18].

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації стратегій ТНК. Найчастіше виокремлюють наступні види стратегій, які використовують корпорації у процесі здійснення своєї діяльності: конкурентні, маркетингові та фінансові [9].

Конкурентна стратегія ТНК розробляється на довгостроковий період (5-10 років). Конкурентні переваги, на основі яких здійснюється розробка конкурентної стратегії, можуть бути внутрішніми (виробничі, інноваційні, технологічні та ін.) та зовнішніми (інформаційні, цінові, збутові та ін.).

Маркетингові стратегії ТНК є складовою стратегічного менеджменту та передбачають забезпечення погодженості цілей глобальної експансії ТНК з її економічним потенціалом.

Фінансова стратегія ТНК є базою для вибору джерел формування власних та запозичених ресурсів, а також сфер їх розміщення. Цілями фінансової стратегії ТНК є: залучення фінансових ресурсів, мінімізація вартості капіталу ТНК та максимізація капіталізації ТНК.

Крім розглянутих стратегій, також використовуються інші альтернативні шляхи поведінки фірм на світових ринках. До специфічних стратегічних

альтернатив належать створення спільних підприємств, створення дочірніх підприємств, франчайзинг, аутсорсинг та офшорне виробництво.

Універсальної стратегії для кожної корпорації не існує, оскільки для різних видів товарів чи підрозділів ТНК необхідні різні види стратегій чи їх комбінація. При стратегічному виборі необхідно визначити, яка стратегія буде кращою з урахуванням становища ТНК у галузі, можливостей та ресурсів компанії.

Слід зауважити, що в сучасних умовах надалі перемагатимуть компанії, які займаються інноваційною діяльністю у вигляді розробок нових товарів або створення нових ринків. Таким чином, першочерговими до впровадження мають бути такі конкурентні стратегії, які актуальні в умовах нової економіки: інноваційна, вичікувально інноваційна, партнерська, лояльна. На рис. 1.5 наведена графічна модель конкурентних стратегій в умовах нової економіки.

		Розмір інвестицій	
		великі	малі
Ступінь ризику	великий	Інноваційна стратегія	Стратегія злиття
	малий	Лояльна стратегія	Інноваційно-вичікувальна стратегія

Рис. 1.5. Графічна модель конкурентних стратегій в умовах нової економіки

Примітка. Побудовано автором за [26]

Інноваційна стратегія передбачає постійну розробку нових продуктів та пропонування їх ринку. Така стратегія вимагає значних фінансових вливань, тому підходить переважно для великих компаній, адже інвестиції в R&D лише дають значну віддачу переважно для тих компаній, які вже мають сильні позиції на ринку. У протилежному випадку, навіть найуспішніша інновація не реалізує себе через брак коштів на маркетинг, виробництво та дистрибуцію.

Враховуючи короткий життєвий цикл товару, інвестиції в дослідження та розвиток повинні носити постійний характер, інакше компанія-новатор швидко втратить конкурентну перевагу, а разом з нею і своє лідерство на ринку. Така стратегія неодмінно пов'язана зі значним ступенем ризику. По-перше, розроблена новація може бути неактуальною для ринку, тобто споживачі не сприймуть її. По-друге, лідерство захоплене таким чином, носить короткотерміновий характер, тож компанії необхідно вести оборону своїх позицій. Проте така стратегія у разі успіху інноваційного продукту є найприбутковішою.

Інноваційно-вичікувальна стратегія є різновидом інноваційної стратегії, адаптованим для менших за розміром компаній. Керуючись нею, підприємство не займається значним інвестуванням в НДДКР, а користується зі здобутків піонерів галузі. З одного боку, такій компанії важче досягти лідерства на ринку. Адже компанія-новатор стає лідером фактично автоматично, а компанії-послідовнику це лідерство потрібно відібрати у лідера. Зробити це можна, вдало використавши мережевий ефект від товару, імплементуючи методи CRM у свою діяльність, залучивши Інтернет та інші канали дистрибуції та зв'язку зі споживачами, запропонувавши новий спосіб використання інноваційного товару тощо. З іншого боку, важливо зазначити, що, використовуючи таку стратегію у своїй діяльності, компанія мінімізує ризики, пов'язані з інновацією. Такі невдачі можуть трапитися як на етапі розробки продукту, так і на етапі його маркетингу.

Стратегія партнерства є більш доцільною для небагатих компаній, які не володіють значними фінансовими ресурсами, проте володіють деякими іншими ресурсами, наприклад, інтелектуальним капіталом, науковою базою, власною мережею дистрибуції тощо. Такій компанії вигідно вступити в стратегічний альянс з компанією-новатором. Якщо у процесі злиття беруть участь більше, ніж дві компанії, доцільно говорити про створення кластеру.

Лояльна стратегія ґрунтується на адаптації та удосконаленні інновацій, створених піонером ринку. Така стратегія, подібно до інноваційно-вичікувальної стратегії, теж користується зі здобутків компанії-новатора, проте замість ведення

конкурентної боротьби вона дещо удосконалює продукт, створюючи тим самим новий ринок і стаючи на ньому лідером [26].

В економічній літературі виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Проте, не зважаючи на це, кожному підприємству необхідно визначити, яка стратегія буде для нього доцільною з урахуванням становища підприємства у галузі, цілей функціонування та наявних ресурсів (рис. 1.6.):



Рис. 1.6. Класифікація міжнародних конкурентних стратегій підприємства

Примітка. Побудовано автором за [31].

До міжнародних конкурентних стратегій підприємства належать стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

Участь підприємства в конкурентному міжнародному бізнесі висуває досить жорсткі вимоги до формування його стратегії. Таким чином, базовими стратегіями конкуренції являються стратегії визначені М.Портером, порівняльна характеристика яких наведена в табл. 1.1.

Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій

Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Сутність підходу		
Мета – бути виробником із найменшими в галузі витратами	Мета – надати своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів	Мета – концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Основа конкурентної переваги		
Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям товар, відмінний від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку
Умови формування		
– велика частка на ринку і дешева сировина; – цінова еластичність попиту на продукцію; – цінова конкуренція; – галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	– наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; – різноманітна структура попиту на продукцію; – нецінова конкуренція; – нерозвиненість стратегії диференціації продукції.	– урізноманітнення споживачів по цільовому використанню товару; – відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; – обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку.
Асортимент виробництва продукції		
Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору.	Асортимент для задоволення особливих запитів обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності		
Пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості товару	Пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців	Індивідуалізація товару для задоволення особливих запитів покупців ринку

Примітка. Складено автором за [59].

Стратегія найменших сукупних витрат спрямована на забезпечення оптимальних витрат та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

Стратегія диференціації має на меті надання специфічних рис продукції підприємства по відношенню до продукції конкурента, тобто диференціація товару з метою збільшення кількості покупців.

Стратегія фокусування – головний принцип організації виробничої діяльності полягає у вузькій спеціалізації, тобто зосередження всіх зусиль підприємства на одному із сегментів ринку, окремій групі споживачів або товарів тощо [59].

Конкурентні стратегії за М.Портером мають універсальний характер, тобто можуть бути впроваджені будь-яким підприємством і, як результат, забезпечити конкурентні переваги.

За сучасних умов ринок є полем гострої конкурентної боротьби. В економічній літературі, яка присвячена формуванню стратегій, проводиться чимало аналогій з військовою наукою. Так, Е. Райс за характером ринкових дій підприємств виділяє наступні види конкурентних стратегій:

- стратегія оборони – має на меті збереження підприємством наявної ринкової частки та утримання своїх позицій на ринку;
- стратегія наступу – характеризується агресивною позицією підприємства на ринку і спрямована на завоювання і розширення ринкової частки [31].

Виходячи із розвитку та взаємозв'язку стратегії з іншими концепціями розвитку, доцільно зазначити класифікацію стратегій за І. Ансоффом, яка ґрунтується на рівні ухвалення стратегічних рішень (див. Рис. 1.7).

В процесі стратегічного управління для підприємства розробляються наступні стратегії:

- корпоративні (нарівні підприємства в цілому);
- ділові (для конкретних бізнес-одиниць);
- функціональні.

Зверху ієрархічної піраміди знаходиться корпоративна стратегія. Це загальний напрямок діяльності підприємства. Корпоративна стратегія підприємства формується вищим керівництвом та передбачає два основні завдання:

- 1) вибрати й розгорнути основні елементи корпоративної стратегії;
- 2) встановити конкретну роль кожного підрозділу підприємства при реалізації стратегії і визначити способи розподілу ресурсів між ними.

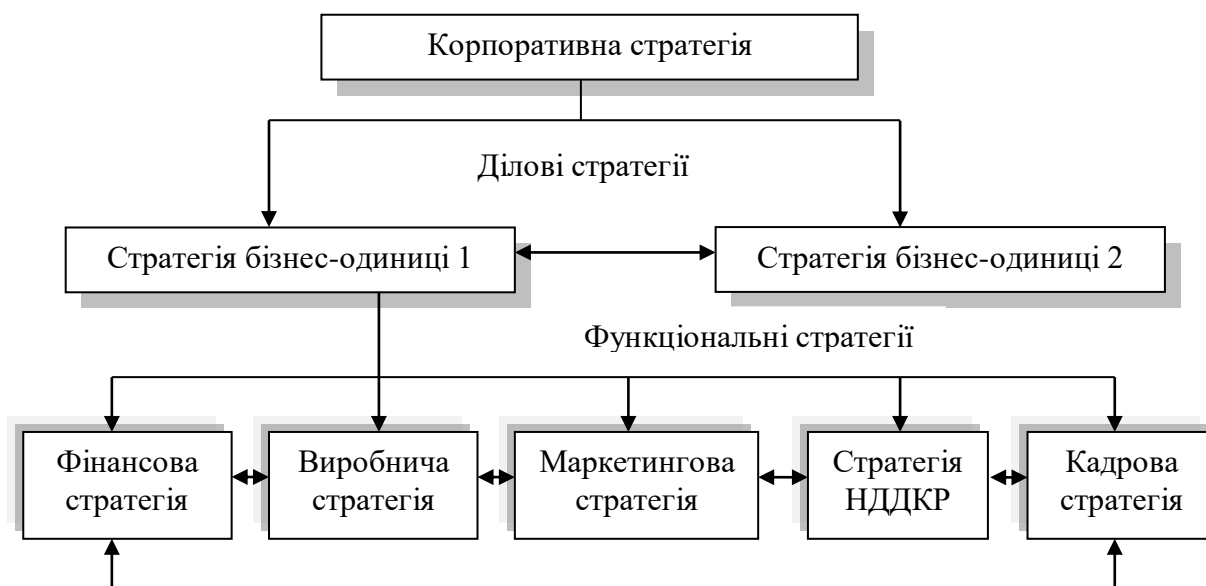


Рис. 1.7. Ієрархічна структура стратегій

Примітка. Побудовано автором за [31].

На рівні бізнес-одиниць має місце ділова стратегія - стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг стратегічної бізнес-одиниці. Формалізацією даної стратегії є розробка бізнес-плану або конкретної програми, яка має на меті відображення того, наскільки підприємство буде конкурентоспроможним на конкретному товарному ринку.

Функціональна стратегія – це стратегія, яка відображає ступінь проникнення ідеї стратегічного планування з вищого рівня управління підприємством до нижчих структурних підрозділів [31].

Вище зазначені стратегії знаходяться у тісному зв'язку між собою. Обґрунтування та впровадження стратегій на кожному рівні управління є запорукою успішного функціонування підприємств. Варто зазначити, що універсальної стратегії для усіх підприємств не існує, оскільки міжнародна конкурентна стратегія – це індивідуальна особливість кожної фірми, яка залежить від багатьох факторів.

У сучасних умовах розвитку, найбільш практичного значення набули стратегії за ознакою рівня стандартизації бізнесу, за ринковою часткою підприємства та за ознакою орієнтації фірми на витрати чи попит (рис. 1.8).

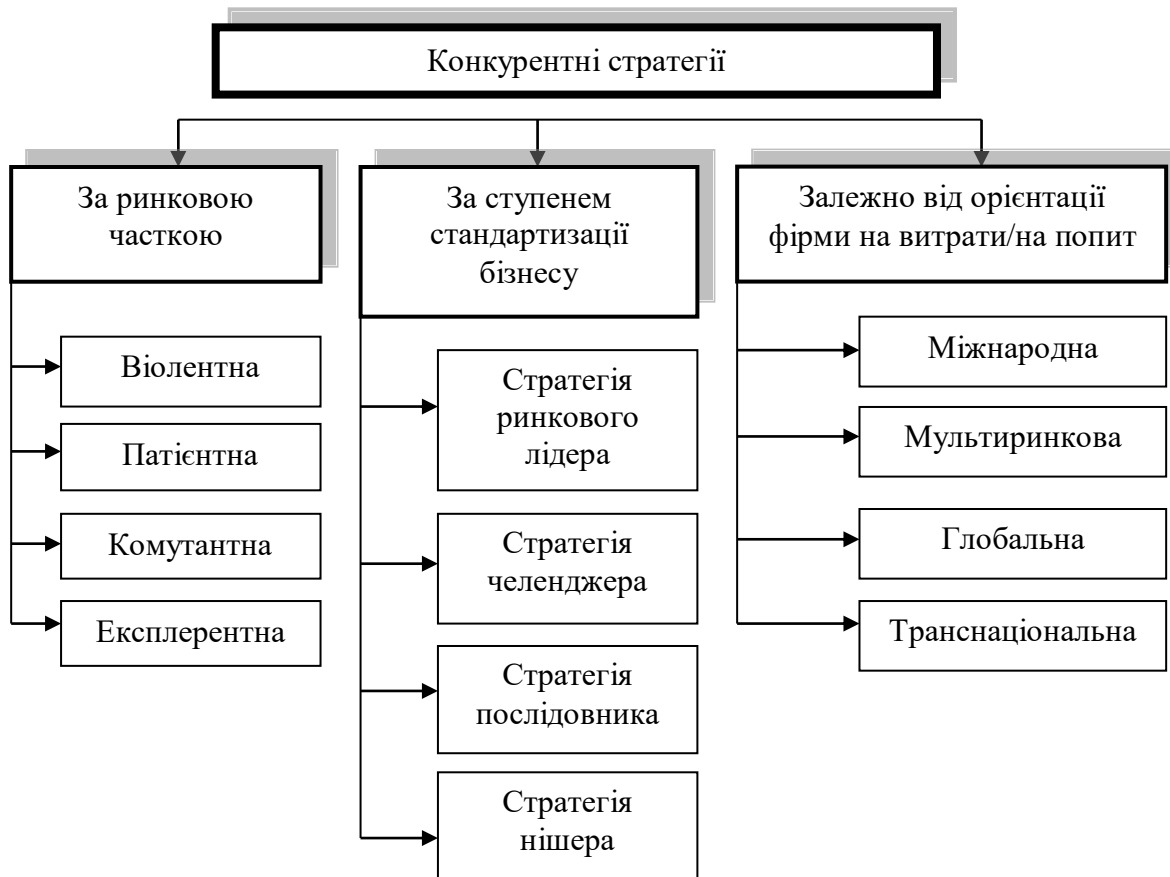


Рис. 1.8. Різновиди конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками
Примітка. Побудовано автором за [31].

Розглянемо вище зазначені стратегії більш детально. Відповідно до частки ринку, яку займає підприємство, Ф.Котлер розрізняє чотири види конкурентних стратегій:

1) стратегія ринкового лідера. Лідери – Це підприємства, які займають домінуючу ринкову частку. Утримання лідерських позицій можливе за умови функціонування підприємства в трьох напрямках:

- розширення загальної місткості ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп споживачів; підтримання існуючих позицій з метою захисту частки ринку, якою володіє підприємство за рахунок впровадження інновацій та стимулювання збуту;

– збільшення ринкової частки за наявної місткості ринку завдяки підвищенню якості продукції, виведення нових товарів на ринок, стимулювання збуту та активній маркетинговій політиці.

2) стратегія челенджера. Челенджери – це підприємства, які мають на меті збільшити частку ринку та зайняти лідируючі позиції. Різновидами даного підходу є:

- стратегія фронтального наступу – використання проти конкурента тих засобів, які використовує у своїй діяльності лідер;
- стратегія флангового наступу – передбачає удар по слабким місцям конкурентів;
- стратегія обхідного наступу – спрямована на зламання лідируючих позицій конкурентів.

3) стратегія послідовника. Послідовники – це підприємства, які успішно функціонують на ринку і мають на меті зберегти свою стійку позицію без завоювання місця лідера. Для утримання ринкових позицій такі підприємства можуть застосовувати наступні стратегії:

- копіювання – наслідування стратегії лідера у свою діяльність;
- імітації – використання лише окремих складових стратегії лідера;
- адаптації – впровадження стратегії лідера пристосування до умов конкретного ринку.

4) стратегія нішера. Нішери – це підприємства, діяльність яких спрямована на обслуговування одного сегменту ринку. У відповідності до темпів розвитку певного сегменту, підприємство може застосовувати такі стратегії:

- лідерства в ніші – використовується за умов прискореного зростання обсягів продаж підприємства-нішера;
- інтеграції – застосовується у випадку неспроможності підприємства власними силами задовольнити потреби ніші та споживачів; виходу за межі ніші – передбачає впровадження стратегії диверсифікації [37].

Залежно від рівня стандартизації бізнесу, конкурентні стратегії поділяються на такі види:

1) віолентна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, яка має на меті скорочення витрат виробництва за рахунок організації випуску дешевих, але доброякісних товарів;

2) патієнтна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, яка спрямована на виготовлення обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів;

3) комутантна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, яка характеризується гнучким пристосуванням потреб до локального ринку. Використовується малими підприємствами, котрі перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та обмежені у фінансових, матеріальних та науково-технічних ресурсах;

4) експлерентна стратегія – конкурентна стратегія, що ставить на меті отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі за рахунок використання нововведень [63].

З погляду на орієнтацію фірми на витрати або на попит, виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку:

– міжнародна стратегія – конкурентний підхід, котрий полягає у перенесенні на іноземні ринки ключових компетенцій, які відсутні у місцевих конкурентів. При цьому, однією із особливостей стратегії є пристосування підприємствами своєї продукції до вимог місцевого ринку. Проте, за умови впровадження такої стратегії відбувається розширення виробничих потужностей фірми, що в першу чергу веде до обов'язкового зростання операційних витрат.

– мультиринкова стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, в основі якого лежить максимальна адаптація до потреб місцевого національного ринку, в результаті призводить до зростання витрат на її розробку та впровадження.

– глобальна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що ґрунтується на здійсненні ефективної діяльності та збільшенні прибутковості через зменшення витрат. При цьому виробнича,

маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в декількох місцях. Ефективність даної стратегії залежить від того, наскільки підприємство прагне мінімізувати витрати.

– транснаціональна стратегія – стратегія конкурентної поведінки на міжнародному ринку, що спрямована на досягнення двох ключових цілей – одночасного скорочення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту.

Необхідність та доцільність використання даних стратегії буде залежати від двох чинників: чи прагнучиме компанія зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на міжнародному ринку.

Отже, міжнародна конкурентна стратегія – це модель поведінки компаній, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку за наявних ресурсів та з врахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування.

1.3. Стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях

Фірма, що виходить на глобальний ринок, стикається з принципово новим конкурентним середовищем. В сучасних умовах на світовому ринку конкурують не лише окремі економічні суб'єкти, а й капітали різних країн, тобто має місце міжнаціональна конкуренція в глобальному просторі. Окрім цього, в умовах міжнародного конкурентного середовища компанія стикається з набагато більшою кількістю учасників конкурентних відносин, які різняться за своїми економічними, технологічними, маркетинговими характеристиками.

В умовах посилення глобалізації конкурентна стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Сукупність стратегічних дій для кожного підприємства є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. При цьому, вибір міжнародної конкурентної стратегії обумовлений різними факторами, які є динамічними у просторі і часі [70].

Розрізняють два підходи до обрання стратегії:

1) використовуючи метод аналізу відхилень від цілей, підприємство має обрати таку альтернативну стратегію, яка найкраще відповідатиме його цілям у майбутньому. Даній стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;

2) враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям [10].

До основних критеріїв, за якими слід обирати міжнародну конкурентну стратегію відносять:

- інтенсивність конкуренції;
- умови економічного середовища;
- ступінь розвитку бізнесу та його привабливість;
- конкурентний статус підприємства;
- конкурентоздатність продукції та привабливість галузі [2].

Комплексна стратегія забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта включає одну або декілька узгоджених між собою стратегій. У будь-якому разі, в ролі основних елементів комплексної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступають наступні її складові, так звані компоненти або параметри, які відображають моменти поведінки підприємства як результат прийняття відповідних стратегічних рішень. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними (див. рис. 1.9).

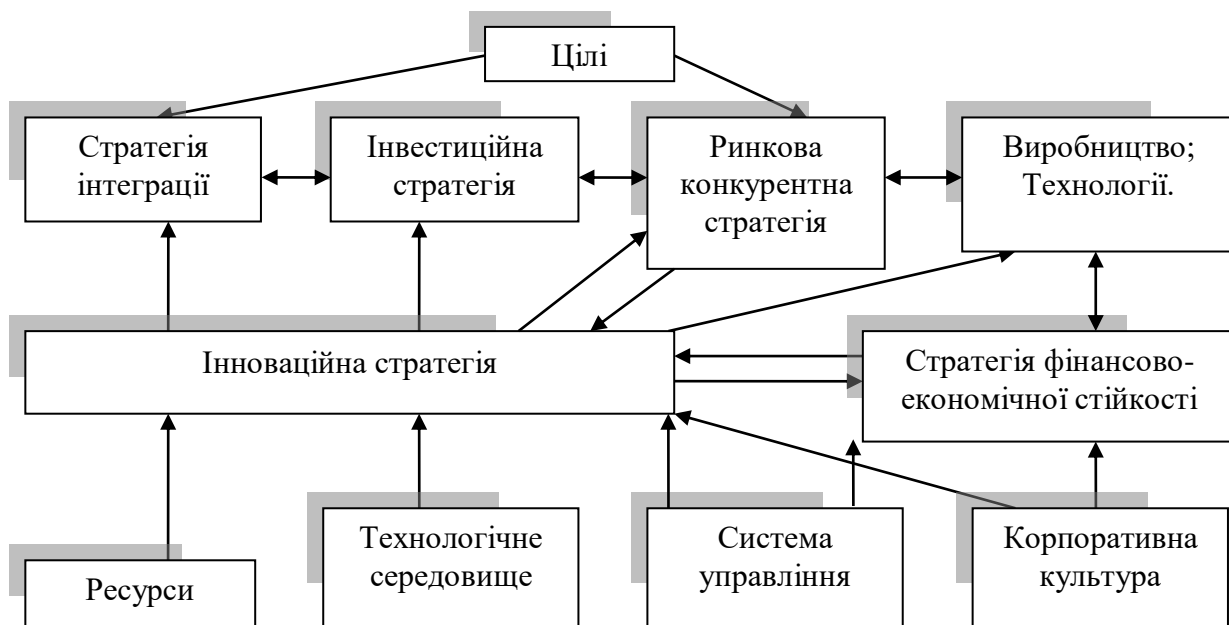


Рис. 1.9. Складові стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності економічного суб'єкта

Примітка. Побудовано автором за [69].

Таким чином, до основних компонентів міжнародної конкурентної стратегії економічного суб'єкта належать:

- інновації: конкурентна технологія, технічна модернізація, випуск нових товарів дають змогу зменшити витрати і збільшити збут за рахунок нововведень та переваг науково-технологічного розвитку, а також визначають сутність інноваційної стратегії фірми;
- фінансово-економічна стійкість, яка зберігає рівновагу фірми и зміцнює завойовані ринкові позиції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності;
- інтеграція, кооперація, спеціалізація як спосіб розміщення ресурсів та активів в рамках стратегії прискореного реагування або інноваційної стратегії.

На нашу думку, формування стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта включає такі елементи: визначення місії фірми, яка визначає пріоритетні напрями стратегічного її розвитку та аналіз загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки та кон'юнктури світового товарного ринку;

аналіз зовнішнього середовища та його впливу на діяльність економічного суб'єкта; оцінка сильних і слабких сторін діяльності фірми, що визначає можливості внутрішнього потенціалу та рівень її конкурентоспроможності на ринку; вибір стратегічної моделі розвитку економічного суб'єкта з урахуванням стадії його життєвого циклу; розробка системи стратегічних цілей фірми з врахуванням визначаючої стратегічної моделі її розвитку; аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком економічного суб'єкта та формування політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками його діяльності; прогнозування плану збуту продукції на ринках, де функціонує фірма з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку економічного суб'єкта та сценаріїв їх реалізації.

Міжнародна стратегічна концепція формується на основі можливих стратегічних цілей, визначених на попередньому етапі аналізу та виходячи з умов функціонального середовища та цілей розвитку підприємства. Для її формування А. А. Томпсон запропонував наступну формулу (рис. 1.10):

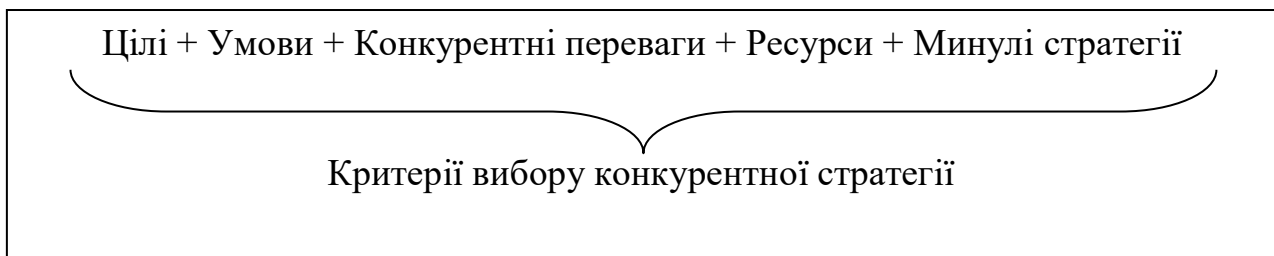


Рис. 1.10. Типова структура міжнародної стратегічної концепції розвитку підприємства

Примітка. Побудовано автором за [64].

При розробці стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта необхідно враховувати його конкурентні переваги. Для ефективного та правильного вибору міжнародної конкурентної стратегії фірма повинна проаналізувати рівень конкурентоспроможності за декілька останніх років. Таким чином, динаміка зміни конкурентоспроможності у часі та аналіз

наявних проблем в результаті дозволять отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Після аналізу конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з таких ситуацій (рис. 1.11): рівень конкурентоспроможності стабільний; рівень конкурентоспроможності спадний; підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості; рівень конкурентоспроможності помірно зростає; рівень конкурентоспроможності стрімко зростає [73].

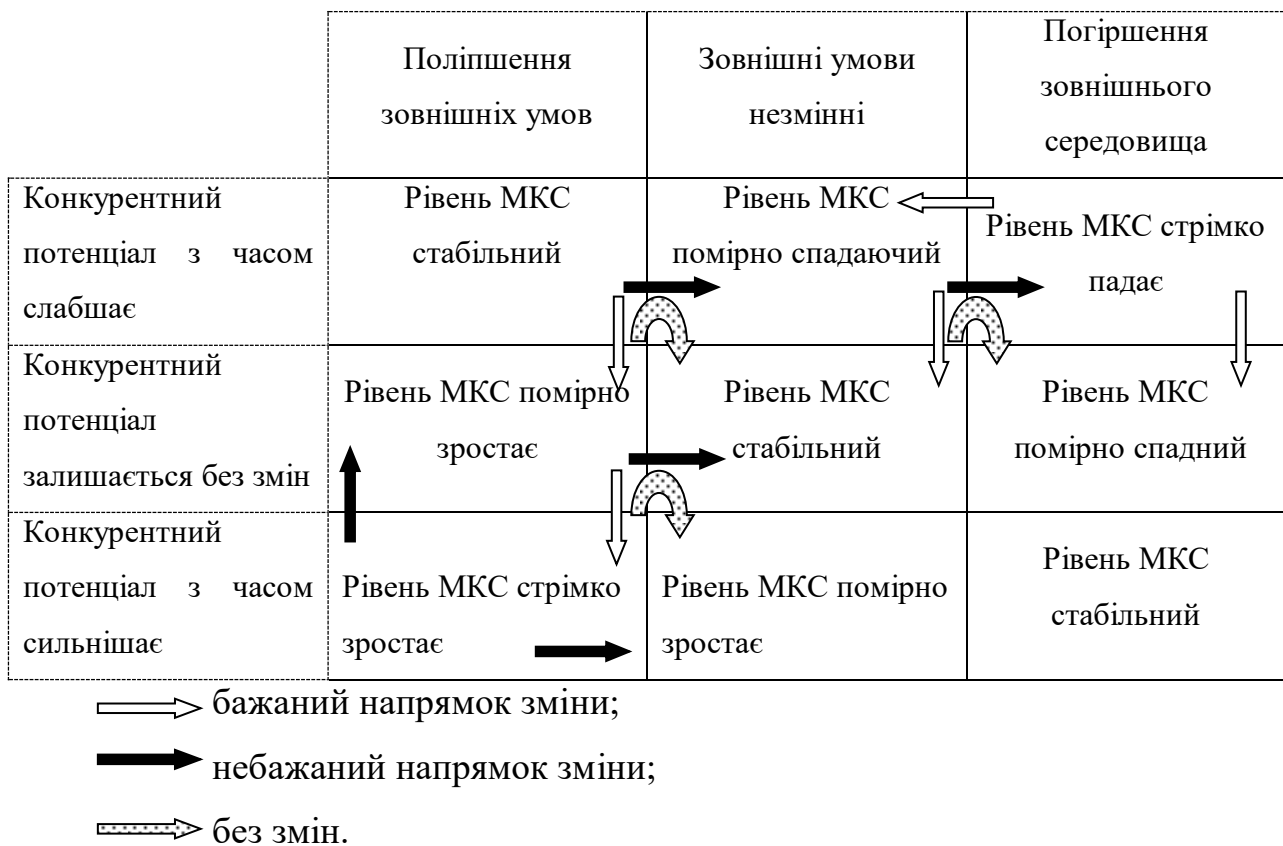


Рис. 1.11. Напрями зміни рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства
Примітка. Побудовано автором за [68].

У кожному випадку підприємство має три сценарії розвитку: збереження наявного стану, його погіршення або покращення. Для двох критичних ситуацій, а саме – «стрімке зростання / падіння» характерний лише один варіант – «помірне зростання/ падіння» відповідно.

На рис. 1.11 відображено сценарії розвитку підприємства за умови, що воно не залишає конкурентного поля, тобто не припиняє і не змінює сферу своєї діяльності. Стрілки на рисунку показують можливі напрямки зміни рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Очевидно, що вибір стратегії залежить від можливостей підприємства, наявної конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям та факторів, що до неї призвели.

Варіанти стратегій визначаються з урахуванням цілей подальшого розвитку, місії підприємства, його місця у галузевій та ринковій структурі. Рівень оцінки кожного варіанту складається на основі впливу суттєвих внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.12):

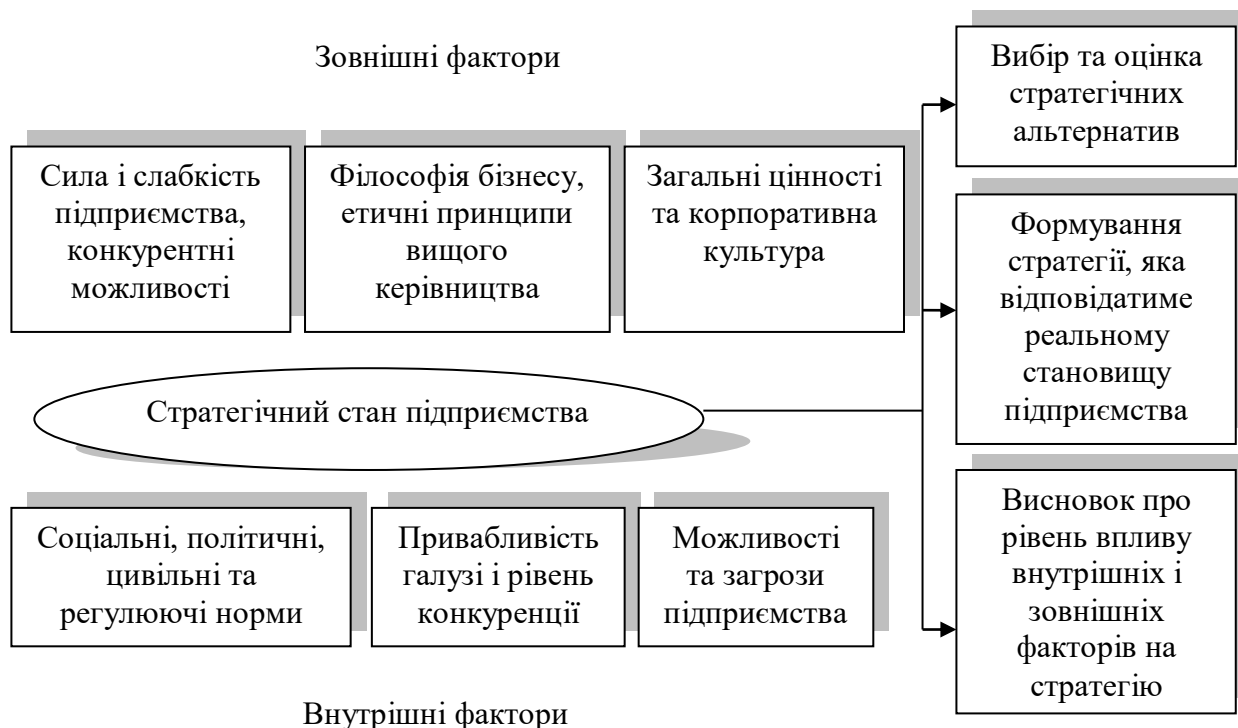


Рис. 1.12. Фактори, що впливають на вибір міжнародної конкурентної стратегії підприємства

Примітка. Побудовано автором за [68].

Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів-експертів. У результаті застосування експертної процедури численні значення оцінок стратегій виходять як сума коефіцієнтів відносної важливості факторів впливу та експертної оцінки доцільності, адекватності та актуальності стратегії, яка розглядається:

$$Z_j = \sum l_{ij} \times L_{ij} \quad (1.1)$$

де Z_j – оцінка стратегії;

l_{ij} – ступінь впливу i -ого фактору на успішність j -ої стратегії;

L_{ij} – експертна оцінка доцільності і важливості j -ої стратегії за наявної економічної ситуації: $i=1, \dots, n$; $j=1, \dots, m$ (n – кількість факторів впливу, m – кількість стратегічних варіантів [31]).

На основі отриманих значень доцільно побудувати таблицю пріоритетів альтернативних стратегій і, як результат, сформувані концепцію розвитку підприємства, яка враховуватиме рейтинг стратегії (за 10-ти бальною шкалою), цілі, час реалізації, об'єм ресурсного забезпечення. Приклад варіантів альтернативних стратегій наведено в табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Варіанти стратегії розвитку підприємства

№	Варіанти стратегії	Рейтинг стратегії	Цілі стратегії	Час реалізації	Необхідні ресурси
1	Стратегія диференціації	3	Диференціація товару з метою збільшення кількості покупців	1-3 місяці	Рівень ресурсного забезпечення визначається з урахуванням специфіки діяльності підприємства
2	Інноваційна стратегія	1	Підвищення конкурентного статусу продукції підприємства	1 рік	
3	Стратегія ринкового лідера	2	Розширення загального місткості ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп споживачів	1 рік	

Примітка. Складено автором за [11.]

У верхніх позиціях таблиці розміщують найбільш пріоритетні стратегії. Відбір стратегії відбувається шляхом вимірювання в витратах з можливостями ресурсного забезпечення. В результаті формується концепція комбінованого варіанту як сукупність декількох стратегій.

Незалежно від позиції на зовнішньому ринку підприємство повинне: уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища; спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Одним з найбільш важливих кроків процесу розробки та реалізації міжнародної конкурентної стратегії є оцінка успішності даної стратегії. На цьому етапі передбачається визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність оборотних коштів, фондівіддача, собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації, темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу, витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її корегування чи продовження реалізації [24].

М. Радєва стверджує, що концепція стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта має охоплювати такі питання: обґрунтування можливості та необхідності управління процесами забезпечення конкурентоспроможності на рівні економічного суб'єкта; ідентифікація об'єкта і суб'єкта, видів стратегії забезпечення конкурентоспроможності; визначення методологічної основи управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта, в межах якої обґрунтовуються принципи та методи здійснення управління; розробка механізму управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта, складовими якого можуть стати підсистема формування конкурентної політики, підсистема реалізації конкурентної політики, підсистема оцінки соціально-економічного ефекту конкурентної політики; формулювання методичних засад формування складових управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта [61].

Взаємозв'язок між базовими положеннями концепції ілюструє рис. 1.13:

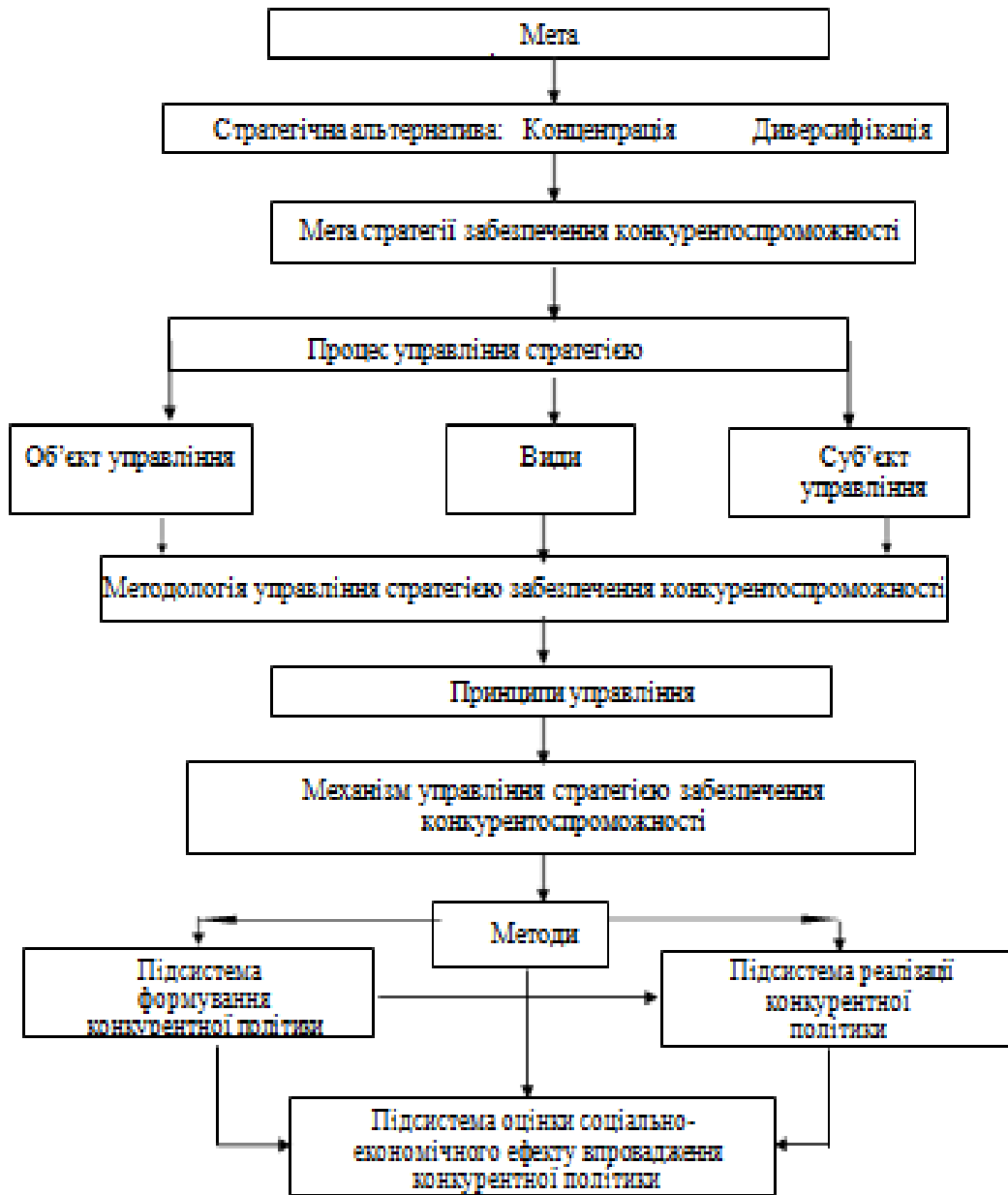


Рис. 1.13. Концептуальний підхід до стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта

Примітка. Побудовано автором за [61].

Розробляючи стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності, фірма має передбачити у своїй діяльності одночасно два стратегічні напрями – монополізацію ринку і зменшення кількості конкурентів, та інтеграцію своєї діяльності й зменшення ступеня ризику за рахунок співробітництва з іншими фірмами в різноманітніших формах.

Необхідність суперництва за досягнення монопольного становища, неможливість припинення конкурентної боротьби і водночас неможливість монополізації ринку призводять до використання таких форм концентрації виробництва і капіталу на міжгалузевому рівні, як інтеграція і диверсифікація. На перших етапах монополізується окремий вид виробництва, галузь промисловості (горизонтальна диверсифікація) або ж послідовно сполучені виробництва (вертикальна диверсифікація). В умовах нагромадження капіталу пошуки шляхів прибуткового застосування капіталу породжують складну форму концентрації виробництва – конгломератну диверсифікацію [61].

Вибір і реалізація стратегії конкуренції не гарантує автоматичний успіх на ринку. Це в першу чергу пов'язане з динамізмом ринкового середовища, різноманітністю ситуацій, складністю стратегічного управління і призводить до великої кількості помилок, які допускаються керівниками при виборі стратегії.

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де враховуються найбільш сильні позиції при виборі правильного стратегічного курсу. Обрана та реалізована стратегічна альтернатива стає підґрунтям для створення конкурентних переваг. Ці конкурентні переваги, в свою чергу, забезпечують конкурентоспроможність економічного суб'єкта, що дозволяє досягти його довгострокових цілей.

Висновки до розділу 1

Отже, можна зробити висновок, що в умовах макроекономічної нестабільності необхідно використовувати такий інструмент, який мав би змогу перевести міжнародну компанію на новий ефективніший рівень стратегічного управління, яке являє собою процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове управління корпорацією, визначаються специфічні цілі діяльності, розробляються стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови.

До міжнародних конкурентних стратегій ТНК належать стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності міжнародної компанії та стратегії її конкурентної поведінки. Конкурентна стратегія ТНК розробляється на довгостроковий період. Конкурентні переваги, на основі яких здійснюється розробка конкурентної стратегії, можуть бути внутрішніми (виробничі, інноваційні, технологічні та ін.) та зовнішніми (інформаційні, цінові, збутові та ін.). Маркетингові стратегії ТНК є складовою стратегічного менеджменту та передбачають забезпечення погодженості цілей глобальної експансії ТНК з її економічним потенціалом. Фінансова стратегія ТНК є базою для вибору джерел формування власних та запозичених ресурсів, а також сфер їх розміщення.

До основних компонентів міжнародної конкурентної стратегії економічного суб'єкта належать: інновації: конкурентна технологія, технічна модернізація, випуск нових товарів дають змогу зменшити витрати і збільшити збут за рахунок нововведень та переваг науково-технологічного розвитку, а також визначають сутність інноваційної стратегії фірми; фінансово-економічна стійкість, яка зберігає рівновагу фірми и зміцнює завойовані ринкові позиції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності; інтеграція, кооперація, спеціалізація як спосіб розміщення ресурсів та активів в рамках стратегії прискореного реагування або інноваційної стратегії.

РОЗДІЛ 2

ЗМІНА ВЕКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз конкурентних стратегій ТНК під впливом COVID-19

Транснаціональні корпорації є одними з найважливіших і найбільш домінуючих явищ сучасної світової економіки, які вносять якісно нові зміни в міжнародний економічний простір. Формуючи свої стратегії, ТНК визначають обсяг і характер торгівельної та фінансової діяльності, при чому вони враховують не лише обсяги витрат, а також власні ноу-хау. Зростання масштабів транснаціонального бізнесу призводить до зміни у галузевій структурі та географічній структурі діяльності ТНК.

В конкурентному бізнес-середовищі 500 найбільших ТНК реалізують 95% світової продукції фармацевтики, близько 80 % – електроніки та хімії, 76% – продукції машинобудування. ТНК контролюють майже половину світового промислового виробництва та дві третини міжнародної торгівлі, а також 4/5 патентів і ліцензій на впровадження нових технологій. У світі на сьогодні налічується близько 80 тис. ТНК і приблизно 850 тисяч їх іноземних філій. Гостра конкурентна боротьба, пошук шляхів доступу до дешевих ресурсів змушує ТНК розширювати ринки для інвестування [112].

За даними рейтингу Fortune Global 500 найбільших світових компаній у 2020 році отримали 33,3 трлн. дол. США доходів (32,7 трлн. дол. США в 2019 році) і 2,1 трлн. дол. США прибутків (2,15 трлн. дол. США в 2019 році). Разом з цим, в цьогорічних компаніях Fortune Global 500 працюють 69,9 млн. людей у всьому світі та представлені 32 країнами світу [94].

Нові бази даних ЮНКТАД щодо державних ТНК повідомляють про посилення їх ролі в глобальній економіці. Близько 1500 державних ТНК (1,5% від

усіх ТНК) мають більш ніж 86 тисяч іноземних філіалів, що становить майже 10% від філіалів усіх ТНК світу. Їх інвестиції у нові проекти склали в 2019 році 11% від світових інвестицій у порівнянні з 8% в 2012 році. Основною країною базування таких ТНК є Китай [112]. Динаміку кількості ТНК та їхніх закордонних підрозділів у світі протягом 1990–2020 рр. показано на рис. 2.1:

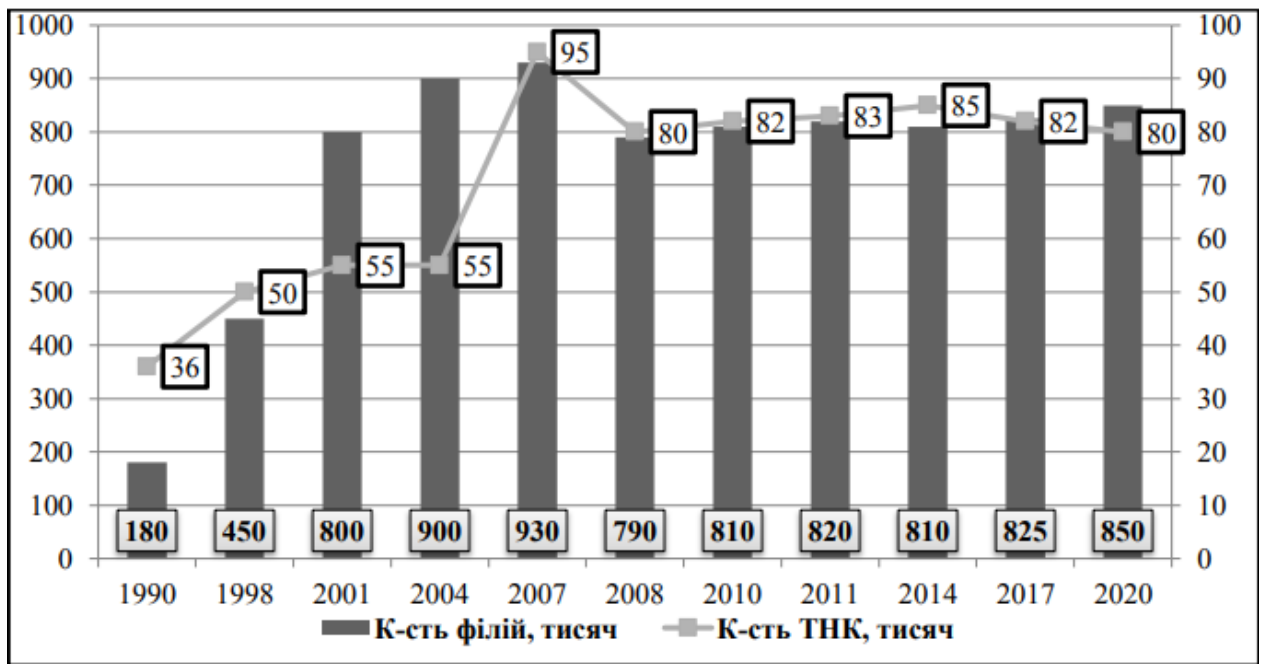


Рис. 2.1. Динаміка кількості ТНК та їхніх закордонних підрозділів у світі протягом 1990–2020рр., (тис. од.).

Примітка. Побудовано автором за [112].

За критерієм обсягу виручки компаній, рейтинг Global 500 успішних корпорацій світу в 2020 році очолила мережа торгових центрів Walmart (США), річна виручка якої становила 548,7 млрд. дол. США. На другому місці китайська нафтова корпорація Sinores Group з виручкою в 2020 році 407 млрд. дол. США. Третє місце посіла китайська електромережева компанія State Grid з річною виручкою 383,9 млрд. дол. США (табл. 2.1.) [94].

ТОП–10 ТНК світу за обсягом виручки рейтингу Fortune Global 500 в 2020 році

№	Назва	Країна	Галузь	Річна виручка, млрд. дол. США	Кількість працівників, тис. осіб
1	Walmart	США	Роздрібна торгівля	548,7	2,200,000
2	Sinopec Group	Китай	Паливна	407,0	582,648
3	State Grid	Китай	Електромережева	383,9	907,677
4	China National Petroleum	Китай	Паливна	379,1	1,344,410
5	Royal Dutch Shell	Нідерланди	Паливна	352,1	83,000
6	Saudi Aramco	Саудівська Аравія	Паливна	329,7	79,000
7	Volkswagen	Німеччина	Автомобіле-будування	248,1	635,265
8	BP	Велика Британія	Паливна	282,6	72,500
9	Amazon	США	Інтернет-послуги та роздрібна торгівля	347,9	1,125,300
10	Toyota Motor	Японія	Автомобілебудування	241,3	359,542

Примітка. Складено автором за [94]

Завдяки значним інвестиціям у технології Walmart зайняв конкурентні позиції на ринку електронної комерції в США. Під час пандемії коронавірусу 4600 американських магазинів Walmart приймали онлайн-замовлення, збільшивши свої обсяги продажу в США, Індії та Китаю на 74%.

Китайська державна компанія Sinopec Group у 2020 році була на другому місці у рейтингу. Завдяки заходам блокування Китаю для протидії пандемії коронавірусу, та обмеження попиту на енергію внаслідок локдауну у промисловості, компанія отримала значний збиток та скорочення капітальних витрат.

Найприбутковіші ТНК світу за рейтингом Fortune Global 500 в 2020 році були Saudi Aramco, Berkshire Hathaway, Apple, Industrial & Commercial Bank of China,

Microsoft, China Construction Bank, JPMorgan Chase, Alphabet, Agricultural Bank of China та Bank of China (рис. 2.2.) [94].

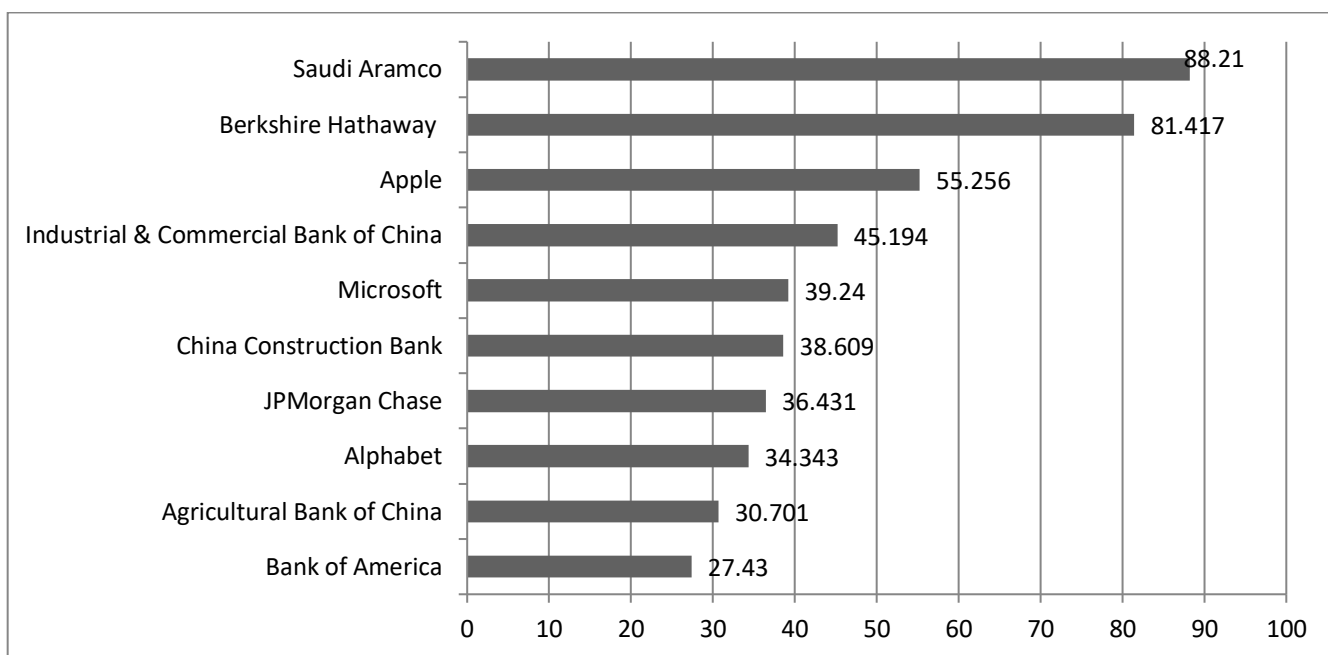


Рис. 2.2. Найприбутковіші ТНК світу за рейтингом Fortune Global 500 в 2020 році, (млрд. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за [94].

Припинення комерційної діяльності в умовах пандемії коронавірусу (COVID-19) матиме значний вплив на світову економіку. Оцінки економічного впливу та перегляди доходів 5000 найбільших транснаціональних підприємств, здійснені ЮНКТАД, свідчать про те, що зниження прямих іноземних інвестицій приблизно становить від -30 до -40 відсотків у 2020 та 2021 роках відповідно. Найбільш постраждалими галузями є енергетика (-208%), авіакомпанії (-116%) та автомобільна промисловість (-47 %) [104].

У процесі поглиблення глобалізації змінюється національна приналежність ТНК. Згідно з рейтингом Forbes у 2020 р. найбільше компаній зі США –579. На другому місці з чисельністю 232 – китайські (КНР і Гонконг) фірми, на третьому – японські –218, на четвертому – британські – 95. Взагалі у Європі – 486, в Азії – 691, в Північній Америці – 645 компаній. Дуже динамічно розвиваються ТНК з Китаю,

Республіки Корея та Індії. Проте американські ТНК займають особливе місце у світовій економічній системі. Протягом довгого часу вони були абсолютними лідерами за розмірами, економічною могутністю, ступенем домінування на галузевих ринках і впливом на всю світову економіку [93].

Пандемія COVID-19 спричинила негативний вплив на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність багатьох ТНК світу, що, в свою чергу, призвело до падіння економік не лише розвинених країн, а й країн, що розвиваються. Обсяги міжнародної торгівлі та потоки прямих іноземних інвестицій значно скоротилися. В результаті пандемії інвестори переважно дотримуються стратегії стримування, спостереження, а потім вже приймають рішення щодо своїх інвестиційних планів. Негативні наслідки від перебоїв у виробництві та ланцюгах поставок спостерігаються у діяльності автомобільних ТНК.

Компанії найбільше стурбовані негативним впливом на прибуток від порушення логістичних зв'язків та виробничих потужностей. Фізичне закриття виробничих підприємств та будівельних майданчиків спричинило затримки у реалізації інвестиційних проектів. Це вплинуло на капітальні витрати, зелені інвестиції та розширення, а також злиття та поглинання, які в першій половині 2020 року в цілому скоротились на 50-70 % [104].

Однак не всі компанії потрапили під негативний вплив пандемії. Найбільші гравці електронної комерції, такі, як Amazon, Alibaba та Walmart, мали зростання завдяки збільшенню покупок через Інтернет. Доходи компанії Amazon збільшились на 27,2 % у 2020 році, компанії Alibaba на 36%, а компанії Walmart майже на 2% [39].

Аналізуючи конкурентні стратегії ТНК під впливом пандемії COVID-19, слід зауважити, що така корпорація як McDonald's, має високу конкуренцію і не готова прийняти стратегію лідерства за витратами [89].

Стратегія диференціації відноситься до стратегії, прийнятої до відрізнати продукцію підприємства від продукції конкурентів і сформувати відмітні

характеристики. Основою цієї стратегії є досягнення чогось унікального та інноваційного для клієнта і яскравим прикладом цього є стратегія Apple.

Серед трьох конкурентних стратегій Портера корпорація McDonald's завжди дотримувалась стратегії лідерства у витратах і досягала успіху в контролі витрат. Проте, протягом останнього періоду чистий прибуток McDonald's мав тенденцію до зниження, зокрема, в 2020 році через вплив пандемії COVID-19 він зменшився на 21,6 % в порівнянні з попереднім роком, що і призвело до тимчасового закриття окремих ресторанів McDonald's по всьому світу (рис. 2.3) [103].

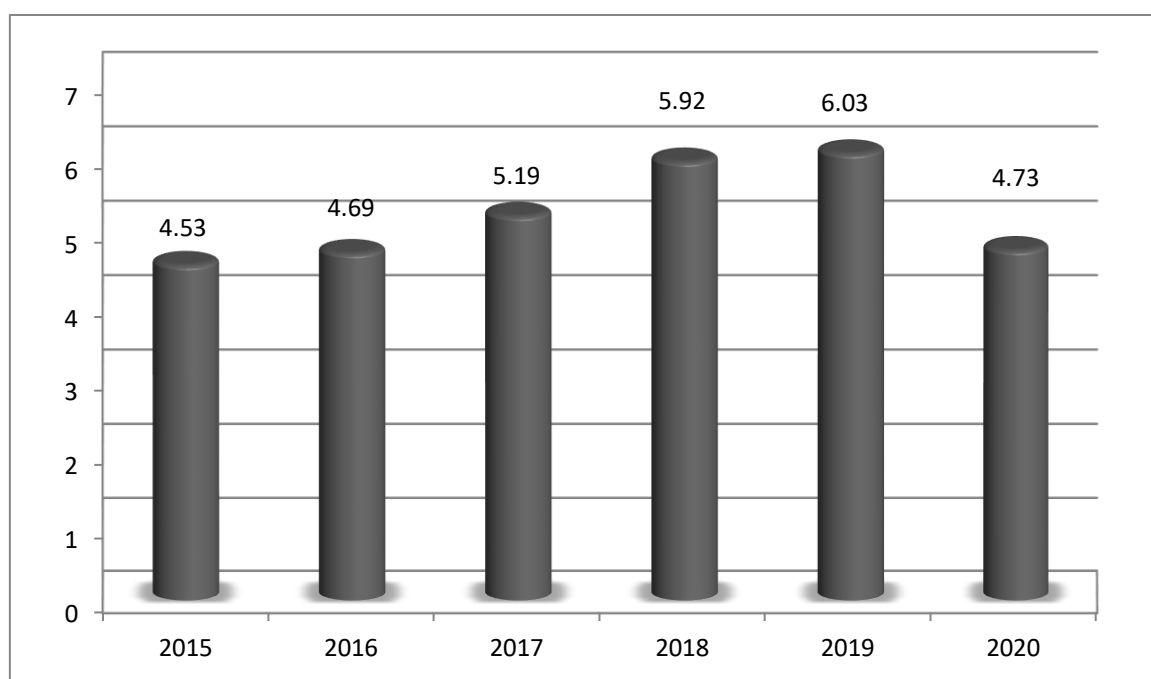


Рис. 2.3. Чистий прибуток McDonald's Corporation у всьому світі з 2015 по 2020 роки (у мільярдах доларів США)

Примітка. Побудовано автором за [103].

З 2015 по 2019 рік зростання чистого прибутку McDonald's пов'язано з постійним запровадженням інновацій компанії, такими як рефранчайзинг ресторанів, впровадження нових технологій, послуги доставки тощо. Однак, загалом за останні роки загальний дохід компанії знизився.

McDonald's вступив у пандемію, маючи хороші можливості для роботи в середовищі, де відвідувачі прагнуть мінімізувати контакти з іншими. Майже 95%

ресторанів McDonald's у США мають швидкісний доступ, і компанія очікує, що продажі, які здійснюються через її додаток, або через доставку, перевищать 10 мільярдів доларів США тобто майже 20% її продажів.

Нині компанія оголосила про нову стратегію зростання, окремі елементи якої вже реалізовувалися до пандемії. В 2019 році компанія придбала стартап з машинного навчання Dynamic Yield, з використанням штучного інтелекту, щоб робити пропозиції щодо замовлення, а також стартап Apprente з голосовою активацією, щоб прискорити час, який клієнти проводять на шляху до отримання свого замовлення. Основна мета – пришвидшити час обслуговування споживачів та підвищити їхню безпеку [101].

Таблиця 2.2

Фінансові показники компанії McDonald's за перший квартал 2018-2020 рр., млрд.
дол. США

Рік	Чистий прибуток	Операційний дохід	Експлуатаційні витрати	Загальна виручка
2020	1,106.90	1,693.6	3,020.80	4,714.40
2019	1,328.40	2,094.0	2,930.10	5,024.10
2018	1,375.40	2,143.1	2,995.80	5,138.90

Примітка. Складено автором за [79-83]

Як бачимо з табл. 2.2, враховуючи вплив пандемії COVID-19, прибуток компанії у першому кварталі 2020 року порівняно з аналогічним періодом 2019 року скоротився на 6,16%, операційний прибуток на 19,12% і чистий прибуток на 16,67%. Показники загальної виручки, операційного прибутку та чистого доходу у 2018 та 2019 роках були відносно стабільними. Крім того, враховуючи зниження доходу, обсяг витрат компанії збільшився на 9070 млн. дол. США. Причиною цього є те, що спалах COVID-19 порушив відносно стабільну структуру витрат корпорації. Протягом 2020 року в зв'язку із збільшенням обсягу надання послуг доставки зросла кількість кур'єрів і, відповідно, витрати на їх заробітну плату. Також зросла вартість

сировини, енергії та інших витрат, усе це призвело до збільшення загальних витрат [79-83].

Таким чином, під час пандемії COVID-19 компанія McDonald's зазнала значного зниження доходів і чистого прибутку. Основними причинами зниження прибутку є: тимчасове закриття ресторанів, обмежена робота та негативні зміни в поведінці споживачів, які були спричинені через COVID-19. Як підприємство, яке дотримується стратегії лідерства у витратах, McDonald's не зміг дотримуватися свого стратегічного позиціонування в умовах кризи.

Компанія ІКЕА, відомий шведський гігант роздрібною торгівлі, змушена була призупинити офлайн-продажі через пандемію COVID-19 та локальні карантинні обмеження у Великобританії та Ірландії. Проте, спостерігалось збільшення продажів через Інтернет на 31%. Закриття магазинів ІКЕА також принесло чимало збитків компанії. У 2020 фінансовому році було втрачено 10 % продажів у порівнянні з попереднім роком, з 2,1 мільярда фунтів стерлінгів у 2019 році до 1,9 мільярда фунтів стерлінгів у 2020 році. Кількість відвідувачів магазинів скоротилася на 21 % через закриття, проте на 31 % зросли обсяги онлайн продажів порівняно з 2019 роком. Також спільно з RetailTRUST компанія утворила фонд ІКЕА COVID-19 для своїх працівників з метою фінансової допомоги у результаті пандемії, такої як заборгованість за оренду та іпотеку або витрати на охорону здоров'я та догляд за дітьми [96].

Онлайн-стратегія ІКЕА, яка реалізовувалась під час пандемії COVID-19, дала можливість запровадити нові послуги, такі як Click & Collect, дистанційне планування та консультації з облаштування дому. Також компанія планує відкрити кілька невеликих магазинів, які матимуть такий самий вигляд і відчуття, що й великий магазин та збільшити обсяг продажів через електронну комерцію [97].

Отже, стратегія лідерства у витратах є випереджальною стратегією для досягнення цілей, які вимагають від підприємства збільшувати капітальні інвестиції. Ця стратегія повинна бути спрямована на оптимізацію структури витрат та

диверсифікацію ризиків. Диверсифіковані компанії більш гнучкі в роботі та можуть максимізувати прибуток незважаючи на різні кризові ситуації.

Глобальною проблемою в ланцюгу поставок є порушення в транспорті та логістиці, що спричиняє зупинку руху людей та товарів. Майже всі основні авіакомпанії, включаючи Lufthansa Group, Thai Lion Air, Spicejet, Lion Airlines по всьому світу, повністю або в значній мірі припинили міжнародні рейси, оскільки країни закрили аеропорти та обмежили в'їзд міжнародних пасажирів, а також скоротилась кількість міжнародних рейсів. Закриття повітряного простору, заборони на подорожі та падіння попиту змусили 64 глобальні авіакомпанії припинити польоти. Німецька логістична група DHL, UPS та FedEx повідомили, що стикаються з серйозними порушеннями у вхідній та виїзній логістиці в Китаї, у авіаперевезеннях вантажів, вантажоперевезеннях та залізничних вантажних послугах. Як повідомляється, несподівана зупинка в ланцюгу поставок сильно вплинула на промислове виробництво не тільки в Китаї, але і в багатьох інших економіках, особливо в країнах, де виробники мають зворотний або прямий зв'язок з китайським ринком. Також такий вплив поширився по різних галузях, включаючи автомобільну, фармацевтичну, медичні та високотехнологічні виробництва [53].

Щодо інвестиційної діяльності ТНК, то за даними ЮНКТАД у 2020 році під впливом пандемії COVID-19 глобальні потоки прямих іноземних інвестицій скоротилися до 859 млрд. дол. США, що на 42% менше порівняно з 2019 роком. Прямі іноземні інвестиції відіграють важливу роль у підтримці економіки під час та після кризи шляхом фінансової підтримки їх філій, надання допомоги урядам у вирішенні пандемії та через зв'язки з місцевими фірмами. Перше місце найбільших ТНК-інвесторів в 2020 році зайняла Міжнародна робоча група (IWG), що базується в Люксембурзі та надає послуги оренди офісних приміщень, міні офісів та незакріплених робочих місць по всьому світу. IWG зберегла своє перше місце за обсягом прямих іноземних інвестицій в 2020 році, із 145 проектами, після рекордних доходів у 2019 році. Західна Європа була основним ринком інвестування для

компанії. Друге місце в рейтингу серед найбільш активних інвесторів у 2020 році зайняла американська роздрібна компанія Amazon [110].

Серед характерних рис сучасних ТНК виділяють наступні:

1) сучасні ТНК – це багатогалузеві широко диверсифіковані компанії, що володіють величезною економічною потужністю, найчастіше порівнянною з економічною потужністю національних держав, і які оперують, як правило, в масштабах всієї земної кулі;

2) сучасні ТНК – це в основному холдингові структури зі складною системою управління, до складу яких поряд із материнською компанією (корпоративним центром) входять численні закордонні філії, дочірні і залежні компанії, розташовані в різних країнах і регіонах, що функціонують у рамках єдиних корпоративних ланцюжків створення вартості і поділу праці;

3) для ТНК характерно існування єдиного титулу глобальної власності, що відображає формування міжнародної (транснаціональної) фінансової еліти;

4) найбільші ТНК займають значні або домінуючі позиції в процесі створення додаткової вартості, що веде до отримання та збереження за допомогою трансфертних цін та інших спеціальних механізмів монополю високих прибутків [41].

Значна кількість провідних світових компаній на сучасному етапі реалізовує глобальну інноваційну стратегію. Фірми, які здійснюють глобальні НДДКР, у фінансовому відношенні перевершують своїх конкурентів. Volkswagen, Samsung, Intel, Microsoft та Roche очолюють список ТНК за розміром корпоративних витрат на НДДКР. До числа 20 найбільших за видатками на НДДКР ТНК увійшли також Apple і Astra Zeneca. Apple витрачає на НДДКР лише 3,3% своїх доходів порівняно із середнім показником 12,5% у решти 19 найбільших компаній світу [113].

В інноваційній сфері домінують компанії сектору інформаційно-комп'ютерних технологій, охорони здоров'я та автомобілебудування. Максимальні витрати на НДДКР здійснюють фірми-розробники програмного забезпечення та інтернет-компанії. Витрати деяких ТНК на НДДКР значно перевершують відповідні

статті бюджетів національних держав. Зокрема, за підсумками 2019 р. витрати на НДДКР найбільших компаній США становили 214 млрд дол., найбільших компаній Європи – 144 млрд дол., найбільших компаній Азії – 119 млрд дол. США [113].

Сукупні витрати на НДДКР десяти найбільших корпорацій США перевищують аналогічні витрати таких держав, як Великобританія чи Франція. Лідерами зі здатності до нововведень та їх впровадження є такі компанії США, як Facebook, Tesla, Google, Apple, 3M Corporation, Microsoft, Cisco; японські фірми Toyota Motor, Sony Corporation і Honda; німецькі Daimler, Volkswagen, BMW, Siemens; корейські компанії Samsung, Hyundai, LG. За визнанням Forbes, список найбільш інноваційних компаній світу нині очолюють Apple і Google [93].

Зважаючи на суттєву незбалансованість світової економіки та мінливість її стану, з метою довготермінового забезпечення конкурентоспроможності міжнародним компаніям необхідно запроваджувати та використовувати абсолютно нові або ж базово-ефективні із пристосуванням до цифровізації стратегічні управлінські рішення.

Постійне забезпечення конкурентними перевагами є основним стратегічним напрямом розвитку, оскільки лише ті підприємства зможуть ефективно функціонувати в економічному середовищі ведення бізнесу тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Сьогодні ключовою конкурентною перевагою є можливість дистанційованого управління чи навіть продукування, максимальне використання Інтернет-технологій та електронна комерція. Саме це допоможе будь-якому підприємству, незалежно від його розмірів та масштабності роботи, бути готовим до подібних майбутніх зривів.

Пандемія COVID-19 вимагає не лише коротко-, середньо- та довгострокових планів відновлення рівноваги економіки, але також викликає необхідність чітких і стійких бізнес-стратегій, нових операційних моделей у кожному секторі, щоб відповідати мінливим моделям попиту та залишатися гнучкими та продуктивними. Для зменшення негативного впливу кризи COVID-19 в подальшому необхідні реформи торгової політики. Також дана криза вказує на гостру необхідність

впровадження передових технологій у різні сектори, разом з тим спрощуючи виробництво. Зміна ланцюгів поставок також допоможе забезпечити міжнародному бізнесу безперебійність роботи [95].

Інновації та сучасні Інтернет-технології сьогодні стали визначальним фактором конкурентоздатності підприємств. Зараз інновації займають центральне місце в корпоративній та національних стратегіях економічного зростання. Однак, через пандемію COVID-19, яка охопила багато країн, у найближчі роки, країнам та корпораціям буде важче залучати інвестиції та інновації, хоча попит на них і потреба зросли у кілька разів. Багато провідних дослідницьких фірм у секторі інформаційних технологій мають великі грошові резерви. Цифровізація повинна зміцнити інвестиції в інновації. Компанії Apple, Alphabet, Amazon, Microsoft і Samsung, вважаються п'ятьма найбільшими інноваційними компаніями, згідно з аналізом BCG 50 найбільш інноваційних компаній 2020 року.

Таким чином, практично всі міжнародні компанії потрапили під негативний вплив пандемії, окрім ТНК, які працювали в галузі електронної комерції. Конкурентні стратегії ТНК під впливом COVID-19 зазнали значних змін, які стосуються запровадження глобальних інноваційних стратегій та нових цифрових технологій у здійсненні своєї операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

2.2. Злиття та поглинання як інструмент конкурентоспроможності ТНК

Сучасні ТНК використовують для зміцнення своєї могутності глобальні стратегії зростання. Нині у світовій економіці мають місце як жорстка конкуренція між фірмами, так і тісна взаємодія і співпраця. Тому, одним із векторів стратегічного розвитку ТНК є злиття та поглинання компаній.

Тип злиттів залежить від ситуації на ринку, а також від стратегії діяльності компаній і ресурсів, якими вона володіє. Злиття і поглинання компаній мають свої особливості в різних країнах або регіонах світу. Так, наприклад, на відміну від США, де відбуваються, перш за все, злиття або поглинання великих фірм, в Європі

йде поглинання дрібних і середніх компаній, сімейних фірм, невеликих акціонерних товариств.

Аналізуючи світовий досвід і систематизуючи його, можна виділити наступні основні мотиви злиттів і поглинань компаній:

- отримання синергетичного ефекту, тобто взаємодоповнюючої дії активів двох або кількох підприємств, сукупний результат якого набагато перевищує суму результатів окремих дій цих компаній;

- економія, зумовлена масштабами досягається тоді, коли середня величина витрат на одиницю продукції зменшується в міру зростання обсягу виробництва продукції.

- злиття може виявитися доцільним, якщо дві або декілька компаній мають взаємодоповнюючі ресурси;

- мотив монополії;

- податкові мотиви;

- диверсифікація виробництва;

- можливість використання надлишкових ресурсів;

- використання результатів НДДКР інших компаній та реалізація спільних проектів.

Альтернативний підхід до конкурентоспроможності передбачає використання стратегій взаємодії та співпраці. У деяких ситуаціях компанії можуть домогтися конкурентної переваги за рахунок кооперації, а не суперництва з іншими фірмами. Стратегії партнерства стають тепер все більш популярними. У всіх галузях фірми об'єднують зусилля з різними організаціями для просування інновацій, розширення ринків збуту і переслідування загальних цілей. Тип злиттів залежить від ситуації на ринку, а також від стратегії діяльності компаній і ресурсів, якими вона володіє.

Проаналізувавши динаміку обсягів злиттів та поглинань за 2000-2019 рр. слід зазначити, що обсяги угод з транскордонних злиттів та поглинань у 2015 році були на 43,6% вище, ніж у 2014 році, й наразі є найвищими з часів різкого зростання кількості угод, що спостерігалось перед глобальною фінансово-економічною кризою

[99]. Цілком передбачуваним є висновок щодо росту обсягів, показник яких щоразу перевищує докризовий рівень, що фіксувався до падіння. Світова фінансово-економічна криза справила негативний вплив на динаміку укладання угод злиття та поглинання. Вже за наслідками 2009 р. вартість укладених угод зі злиття та поглинання впала майже до рівня 2004 р. За період 2015–2019 рр. динаміка злиттів та поглинань демонструє хвилеподібний характер, та врешті не досягла значень докризового рівня розвитку світової економіки (рис. 2.3):

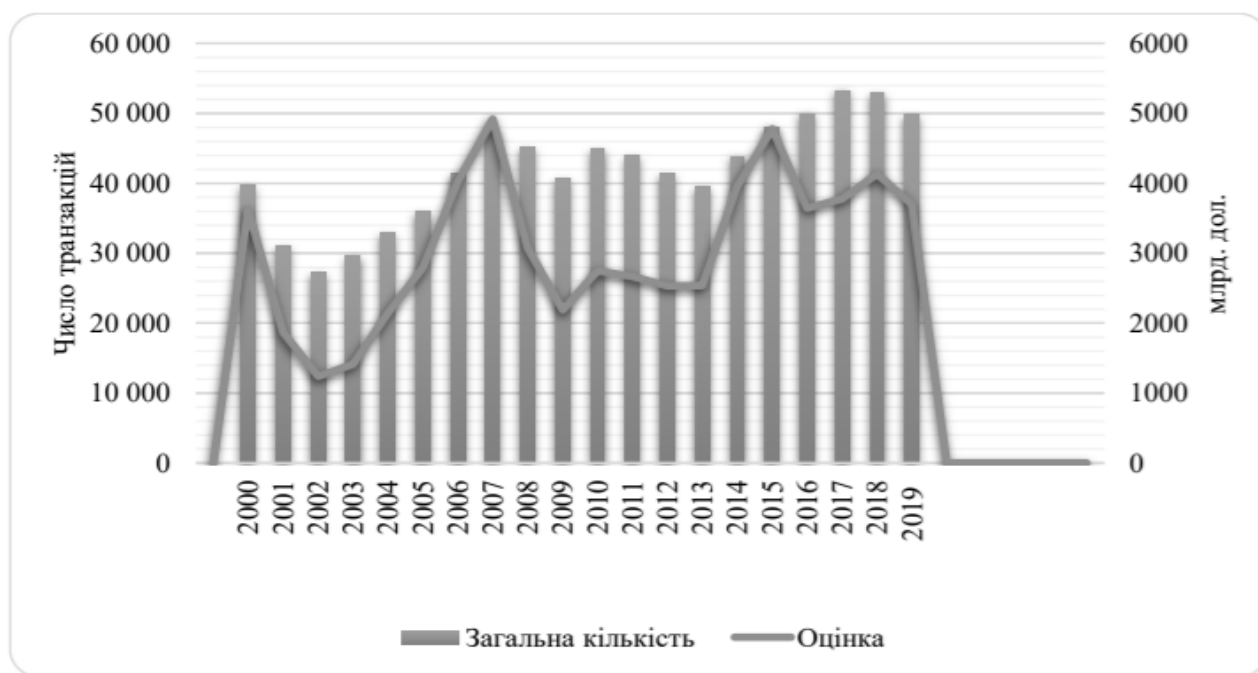


Рис. 2.3. Динаміка кількісних та вартісних показників М&А за 2000–2019 рр.

Примітка. Побудовано автором за [99].

Загалом з 2000 року відбулося близько 790000 угод з М&А по всьому світу. Їх оцінюють у понад 57 трильйонів доларів США. 2018 рік характеризується падінням кількості угод на 8% (близько 49000 транзакцій) у порівнянні з 2017 роком, але при цьому оцінювальна вартість угод зросла на 4% (близько 3,8 трлн дол. США) [99].

Політика агресивної експансії ТНК укладання угод злиття та поглинання на сучасному етапі стає все більш активною. Об'єднуючись і поглинаючи одна одну, компанії концентрують у своїх руках економічну владу, здійснюють вплив на розвиток окремих ринків та на економічну політику окремих держав. Пожвавлення

процесів злиття та поглинання можна пов'язати з поліпшенням економічної ситуації в розвинутих країнах, переорієнтацією великих компаній на політику експансії, а також активізація діяльності компаній країн, що розвиваються. За останні 20 років було укладено 10 найдорожчих угод М&А (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

10 найдорожчих угод М&А за останні 20 років

Рік	Компанії, що укладають угоду		Оцінювальна вартість, млрд дол. США
1999	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann AG	202,7
2000	America Online Inc	Time Warner	164,7
2013	Verizon Communications Inc	Verizon Wireless Inc	130,2
2007	Shareholders (Spin out)	Philip Morris Intl Inc	107,6
2015	Anheuser-Busch Inbev	SA/NV SABMiller PLC	101,5
2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98,2
1999	Pfizer Inc	Warner-Lambert Co	89,6
2017	Walt Disney Co	21st Century Fox Inc	84,2
2016	AT&T Inc	Time Warner Inc	79,4
2019	Bristol-Myers Squibb Co	Celgene Corp	79,4

Побудовано автором за [99].

Тобто відбувається активізація на ринку М&А угод, що сприяє стратегічному розвитку економіки країн, пошуку інвестиційного капіталу та перспектив зростання конкурентних переваг у світі. У зв'язку з тим, що корпорації прагнуть отримувати не тільки частки в тих компаніях, яких вони купують, а й доступ до новітніх технологій, виробничих можливостей та потужностей, які дають їм змогу диференціювати їх продукцію, М&А стають все більш затребуваними в сучасному глобалізованому світі [49].

Дві з найдорожчих транзакцій останніх років, що увійшли до цього десятка, стали поглинатися компанією Walt Disney медіахолдингу 21st Century Fox (його оцінюють у 84 млрд дол. США) у 2017, а також угода Bristol-Myers Squibb Co та Celgene Corp (оцінюється у 79 млрд дол. США) у 2019 році. Варто зазначити, що майже усі вищеперераховані компанії відносяться до міжнародних та ТНК. Також у

списку є американські компанії, діяльність яких не переходить межі національних кордонів, однак їх вплив є досить глобальним (America Online Inc та Verizon Communications Inc є найкрупнішим в США інтернет-провайдером та постачальником бездротових технологій відповідно). США займає найбільшу частину угод М&А по всьому світу за цільовою нацією та за нацією-покупцем, адже близько 50% всіх операцій здійснюється американськими компаніями, які, у більшості випадків, займаються міжнародною діяльністю [33].

За даними журналу Forbes «The List: 2020 Global 2000» для аналізу було відібрано 20 провідних компаній світу. В цьому переліку 11 компаній є американськими. Окрім того, ринкова капіталізація компаній США, зазначених у цьому переліку, становить 4 632,7 млрд дол. США, а це означає, що їх частка у загальній ринковій капіталізації першої 20-ки Forbes становить 71%, що підтверджує сильні позиції компаній США у міжнародній торгівлі. У списку також представлено 5 китайських компаній, загальна капіталізація яких становить 1090,26 млрд дол. США або 17% у загальній ринковій капіталізації першої 20-ки Forbes [108].

Серед галузей, для яких характерна найбільша кількість операцій М&А протягом останнього часу, слід виділити банківський та фінансовий сектор, нафтопереробну, енергетичну галузі, а також сфери телекомунікацій і технологій.

У 2017 році відбулася угода між компанією Walt Disney та медіахолдингом 21st Century Fox, що потрапила у 10 найдорожчих угод М&А за останні 20 років. Це допомогло The Walt Disney Company ще більше зміцнити свої позиції на ринку. Після угоди Disney стали власником кіностудії 21st Century Fox, кабельних каналів, серед яких FX і National Geographic, а також закордонних активів, включно з Star India. Також до Disney перейшов контроль над частиною Fox у сервісі потокового відео Hulu, таким чином збільшивши свій пакет в цій компанії. Отже, придбані активи й контент 21st Century Fox мав стратегічну мету посилити конкурентоспроможні позиції відносно потокового сервісу Netflix, а також отримати перевагу над прямими конкурентами Warner Media і Apple. Вищезгадана угода стала фактором посилення конкурентоспроможності The Walt Disney Company, адже після

незначної втрати своїх позицій і зменшення прибутку (на 495 млн дол. США) у 2017 році, упродовж наступних 2 років прибуток зріс майже на 14,5 млрд дол. США. Таким чином, Disney досягли ефекту синергії та збільшили довіру акціонерів. За даними Comscore, Disney разом з Fox станом на 2019 рік займає близько 51,54% частки на міжнародному ринку, з яких на ресурси студії Fox припадає 8,58%, а також 38% американського кіноринку. Таким чином, The Walt Disney Company отримав абсолютну перевагу над своїми конкурентами [100].

Значний вплив на тенденції розвитку ринку злиттів та поглинань здійснюють компанії з країн, що розвиваються. Тут окремо слід виділити Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де частка угод зі злиття та поглинання у вартісному виразі стабільно зростає і становить 19% від їх загального обсягу. У цьому регіоні все частіше укладаються угоди зі злиття та поглинання в Китаї, Південній Кореї, Австралії, Японії. Найбільш активними на ринку злиттів та поглинань стають китайські компанії. Наразі Китай займає друге місце у світі за кількістю угод та їх вартістю [88].

Найменш популярними для ТНК в стратегії злиття та поглинання користуються компанії з країн Африки та Латинської Америки. Їх частка у загальному обсязі злиттів та поглинань становить 6%. Незважаючи на те, що ТНК країн, що розвиваються, постійно вдосконалюють свої стратегії, що дозволяє їм на рівні конкурувати зі світовими лідерами, найбільші прибутки від продажів зі злиття та поглинання мають компанії розвинутих країн. Наразі залучення компаній країн, що розвиваються, до процесів злиття та поглинання є важливим джерелом іноземних інвестицій, що сприяє як стабільності, так і відновленню економічної діяльності окремих компаній, посиленню економічного зростання національної економіки в цілому.

Компанії із країн, що розвиваються, у транскордонних трансакціях зазвичай не шукають традиційних переваг – синергії, а купують західні компанії з метою здобути додаткові компетенції в застосуванні таких активів як технології, нові

бізнес-моделі, інноваційні навички, що дозволяють їм стати лідерами на окремих сегментах глобального ринку [72].

Експансія ТНК через реалізацію стратегій злиття-поглинання пояснюється різними причинами. Підґрунтям застосування даної стратегії є мета ТНК отримати доступ до стратегічних активів інших компаній, розширення асортименту товарів та послуг, що надаються, досягнення оптимального розміру компанії для отримання ефекту масштабу, забезпечення диверсифікації діяльності для мінімізації ризику. Проте, злиття компаній не завжди приводить до досягнення стратегічних цілей, заявлених перед початком об'єднуючого процесу. Слід зазначити, що сучасний ринок М&А є досить чутливим щодо коливань в економіці. Під впливом пандемії COVID-19 кількісні та вартісні показники М&А протягом 2020-2021 рр. мають тенденцію до зниження.

Кризові явища 2020 року призвели до суттєвої дестабілізації господарської діяльності та значного збільшення економічної невизначеності, а також до більш нестабільних цін на активи, курсів обміну валют і помітного зниження довготермінових процентних ставок у країнах з розвинутою економікою [90]. Тобто варто очікувати зниження ділової активності на ринку М&А.

Дослідження вказують, що великі корпорації, навіть ті, що тривалий час успішно функціонують на ринку, часто стикаються з проблемами інноваційного розвитку, яких вимагає сучасний ринок. Причини такого явища пов'язані з типовим для корпорацій підходом до управління, що передбачає стандартизовані процеси, бюрократичний стиль управління, низький рівень прихильності до ризикових проектів, а також незначні прояви творчості. В такому випадку ТНК зацікавлені у співпраці зі стартапами, які демонструють гнучкість та інноваційний підхід. Причинами цьому є доходи стартапів, а також їх динамічний розвиток у порівнянні з транснаціональними гігантами та їх конкурентний потенціал, адже в разі успіху стартап може витіснити з ринку менш інноваційну ТНК [40]. Прикладами компаній, що вже тривалий час ведуть таку політику і купують стартапи є Alphabet Inc. та Apple Inc., що вже були вказані як одні з найпотужніших ТНК.

Таким чином, злиття і поглинання в останні роки стали визначальною конкурентною стратегією багатьох корпорацій. Саме останні вивели цю стратегію на рівень одного з найбільш поширених шляхів розвитку компанії. Аналіз світового досвіду угод злиття і поглинання компаній показує, що в будь-якій угоді при прийнятті стратегічних рішень завжди присутній суб'єктивність або вищої управлінської ланки, або власників підприємств, що об'єднуються. Дана суб'єктивність не завжди сприяє ефективному завершенню угоди і подальшої інтеграції активів компаній. Більш того, часто суб'єктивність прийняття рішення в угодах злиття та поглинання компаній призводить до фінансових і кадрових втрат, внаслідок недостатньо продуманих дій.

2.3. Політика конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках приймаючих країн на матеріалах компанії «Apple Inc.»

У глобальному середовищі рівень конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій визначається, насамперед, науково-технологічною досконалістю їхньої діяльності. За таких умов цілком закономірним є посилення уваги корпоративного менеджменту до скорочення тривалості циклу «інновації – виробництво – прибуток» і підвищення його ефективності. Феномен технологічного прогресу і його результат – комерційні нововведення, набуває ключового значення у міжнародній конкуренції. Успішне використання науково-технологічних чинників конкурентоспроможності унаочнює діяльність Apple Inc.

Apple Incorporation – американська корпорація, яка виробляє персональні та планшетні комп'ютери, аудіоплеєри, телефони, програмне забезпечення. Популярність продуктів компанії Apple зростає з кожним роком. Віддаючи перевагу ідеальному дизайну та функціональності Apple, споживачі підтримують стабільний попит, що дозволяє компанії постійно нарощувати виробничі потужності.

У серпні 2021 року вартість компанії зросла до 2,48 трлн дол., компанія залишається найдорожчою компанією у світі. Зростання продажів телефонів Apple

за минулий рік склало понад 50%, чому сприяв значний попит на нові та дорожчі iPhone із підтримкою технології 5G. У другому кварталі прибуток компанії зріс на 48% в порівнянні з минулим роком і склав 16,6 мільярда доларів при загальних доходах 77 мільярдів доларів. Технологічний гігант став одним з найбільших бенефіціарів відновлення економіки США у цьому році [44].

Компанія проводить активну політику розширення своєї мережі офіційних представництв в світі. У 2021 році нараховується 515 магазинів в 25 країнах. Найбільше у США, Китаї та Великій Британії. Дана політика ТНК не лише підвищує якість наданих послуг споживачам, а й створює віртуальний простір спілкування менеджменту з своїми користувачами. Також це зменшує рівень контрабанди продукції компанії, яка є популярною та бажаною. Важливість офіційних представництв зумовлена й тим, що у них відбувається самостійне розмитнення техніки і, звичайно, контроль над продажами.

Негативний вплив політики ТНК відчув і Європейський Союз. У 2021 році Єврокомісія звинуватила Apple у монополізації ринку музичних додатків. Компанія, згідно заяви віце-президента Єврокомісії, не лише контролює доступ до додатків на пристроях власного виробництва, вона також пропонує власні потокові послуги з використанням Apple Music, що складає конкуренцію для інших подібних додатків [23].

Сьогодні бренд Apple – це один з найавторитетніших і міцних ІТ-брендів у світі, що має велику кількість відданих клієнтів, які встають на його захист. Така сильна відданість означає не тільки, що компанія збільшує кількість нових покупців, але й те, що вона утримує їх. У нових умовах глобальної техноємної економіки знижується значущість цінових чинників конкурентоспроможності та різко зростає вага факторів гнучкості забезпечення умов споживання того чи іншого товару, послуги, інтелектуального продукту. Це істотно підвищує роль ефективного управління на основі принципів сучасного міжнародного маркетингу.

Існує декілька видів конкурентних стратегій, які іноземні ТНК використовують на ринках приймаючих країн. Їх можна поділити на такі групи:

стратегія посилення позицій на ринку (збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів) та стратегія розвитку ринку (нові сегменти ринку). «Apple Inc.» – компанія, яка охопила відразу ці дві стратегії.

«Apple Inc.» – це найбільша у світі компанія в сфері інформаційних технологій за виручкою, найбільша у світі технологічна компанія за обсягом активів і третій найбільший у світі виробник мобільних телефонів. Apple стала першою компанією у США, вартість якої перевищила 700 млрд. дол. [92]. Компанія наймає 132 000 працівників на постійній основі станом на 2018 р. і має більше 500 магазинів роздрібною торгівлі. Її продажі у 2019 році становили 261,7 млрд. доларів, а дохід – 59,4 млрд. доларів США. Варто зазначити, що у 2017 р. більшу частину прибутку принесли продажі iPhone – 55 %, їх продали за рік більше 200 млн шт. Проте у 2019 році компанія сконцентрувалася на сервісах, так, смартфони принесли їй менше половини прибутку.

Apple є найуспішнішою компанією на планеті. Ще у вересні 2018 року вона коштувала більше, ніж будь-яка інша компанія — 1,1 трильйона доларів, і принесла 56 мільярдів дол. США чистого прибутку за 2017-2018 фінансовий рік [87].

Станом на вересень 2021 року вартість акцій американської компанії Apple досягла нового рекордного рівня у \$153,12 за штуку. Ціна акцій Apple виросла на 18,325% з початку 2021 року. Таким чином капіталізація Apple досягла 2,53 трлн дол. США. У 2020 році «Apple Inc.» стала першою американською компанією з ринковою вартістю 2 трлн дол. США. За 2020 рік, згідно списку Fortune 500, компанія отримала прибуток - 57,411 млрд дол. США, за показниками виручки займає лише 6 місце серед ТНК із значенням 274,515 млрд дол. США [28].

Протягом 2017-2021 років компанія щорічно витрачає на онлайн-рекламу не менше 1 млрд доларів США, що складає близько 7% доходу. Реклама продуктів Apple привертає багато уваги завдяки своїй приголомшливій графіці та привабливим пісням. Apple володіє каналом на YouTube, де вони публікують рекламу, поради та презентації для своїх пристроїв. У 2018 році компанія втратила близько 1,8 млн доларів США на створення передноворічних анімаційних

рекламних роликів. Така ціна обумовлена крутим саунд-дизайном кліпу, де був власно створений макет міста і анімовані 3D-персонажі [46].

Apple Inc. – інноваційна компанія, яка кидає виклик статус-кво та встановленим стандартам. Місією компанії було і залишається спрощення технологій для повсякденного життя.

Характеризуючи прибутки, згідно списку Fortune 500 компанія отримала найбільший прибуток у світі за 2020 рік – 57,411 млрд доларів, але за показниками виручки займає лише 6 місце серед ТНК із значенням 274,515 млрд доларів (Додаток А).

У 2021 фінансовому році продажі Apple становили 365,82 млрд дол. США. Продажі пристроїв у компанії за рік піднялися з 220,75 млрд дол. США до 297,39 млрд дол. США, а доходи від сервісів (App Store, Apple Pay, iCloud та ін) підвищилися з 53,77 млрд дол. США до 68,43 млрд дол. США [46].

Найбільшим джерелом доходу залишаються продажі смартфонів, які за 12-місячний період, закритий 25 вересня 2021 року, склали 191,97 млрд дол. США (для порівняння за 2019-2020 рр. – 137,78 млрд дол. США, що на 54,19 млрд дол. США менше). Реалізація комп'ютерів Apple за рік теж збільшилася – з 28,62 млрд дол. США до 35,19 млрд дол. США. Позитивну динаміку відзначено і на ринку планшетів: тут доходи американської корпорації в 2021 звітному році зросли до 38,37 млрд дол. США з 30,62 млрд дол. США роком раніше (Додаток Б) [46].

Основним ринком збуту Apple залишаються країни Північної та Південної Америки (переважно США), де компанія в 2021 фінансовому році заробила близько 153,31 млрд дол. США. У 2020 фінансовому році цей показник дорівнював 124,56 млрд дол. США. У Європі оборот Apple за 2021 фінансовий рік досягнув 89,31 млрд дол. США, збільшившись із 68,64 млрд дол. США, у Китаї продажі зросли на 28 млрд дол. США, у Японії – на 7 млрд дол. США. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні без урахування Китаю та Японії виручка компанії за підсумками 2021 фінансового року дорівнювала 26,36 млрд дол. США, збільшившись на 6,77 млрд

дол. США в порівнянні з попереднім роком. Чистий прибуток у 2021 році дорівнює 94,68 млрд дол. США. [46].

Слід відмітити, що обсяг продажу ігор і контенту в них в App Store у 2020 році становив приблизно 45 млрд дол. США, причому більша частина (31%) припала на китайський ринок, у США вона становила 26%. Загалом у 2020 році Apple отримала прибуток на продажі ігор у сумі 13,5 млрд дол. США, що відповідає 5% загального обороту корпорації. Обсяги продажу iPhone забезпечують приблизно 50% доходу компанії, а у 2018 році – 62% [46]. Обсяги продажів компанії Apple за 2004-2019 рр. показані у додатку С. Продажі компанії скоротилися через зниження попиту на iPhone, проте значно зріс продаж окремих видів сервісних послуг.

В останні роки компанія активно розвивається, про що свідчать економічні показники її діяльності (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники компанії «Apple Inc.», млн. дол. США

Рік	Дохід, млн. дол. США	Чистий прибуток, млн. дол. США	Загальні активи, млн. дол. США	Кількість працівників
2017	229 234	48 351	375 319	123 000
2018	265 595	59 531	365 725	132 000
2019	260 174	55 256	338 516	137 000
2020	274 515	57 411	323 888	147 000

Примітка. Складено автором за [46].

Отже, сьогодні однією з найважливіших дохідних частин є продаж і забезпечення користувачів сервісами Apple, а саме Apple Music, Apple TV+, Apple Podcasts, Apple Books, Apple Arcade.

Корпорація «Apple Inc.» на ринках приймаючих країн використовує такі стратегії:

– стратегія розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції);

- стратегія широкої диференціації (надання товарам специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм конкурентів);
- стратегія концентричної диверсифікації (пошук нових видів одного і того самого рівня: виробництво не лише смартфонів, а й планшетів та портативних медіаплеєрів на операційній системі попередніх);
- стратегія чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності) [46].

Конкурентна стратегія Apple – це диференціація в галузі. Apple пишається інноваціями більше, ніж будь-яка інша компанія, і відома своїми унікальними першокласними продуктами. Використовуючи диференціацію як основне джерело конкурентної переваги, вони досягли вершини своєї галузі, зберігаючи при цьому прибуток вище, ніж середній у галузі.

Apple вперше застосувала диференціацію продуктів шляхом інтеграції апаратного та програмного забезпечення. Це відрізняло комп'ютери Macintosh від інших виробників ПК, які просто виробляють обладнання та покладаються на операційні системи Windows для його роботи. Це виділило Apple серед конкурентів і дало їм повний контроль над створенням користувацького досвіду. Початком нової стратегії диференціації Apple є запуск у 2001 році iTunes. Компанія відкрила власні магазини і з iTunes стали найбільшим цифровим ритейлером у світі. Потім Apple представила iPod. Висока якість дизайну Apple відрізняє її продукцію від конкурентів.

Лінійка комп'ютерів iMac була першою, де не було дисководу, який вважався обов'язковим. Успіх моделі довів, що продукти Apple були розроблені так, щоб бути на випередження. Їхня філософія дизайну заснована на мінімалізмі та створенні найкращого досвіду користувача. Використовуючи диференціацію для просування своїх продуктів, Apple завоювала репутацію інноватора, пропонуючи низку простих у використанні продуктів, які охоплюють широкий спектр сегментів. Філософія дизайну та диференціація продуктів Apple створюють вищі норми прибутку, ніж їхні конкуренти.

Продукти Apple унікальні, і їх важко імітувати, що дозволяє їм орієнтуватися на високу маржу прибутку. Apple не конкурує за ціною, як її конкуренти з невеликим прибутком. Розробка нових продуктів коштує дорого, тому під час випуску продукту Apple використовує вищі ціни, щоб збільшити прибуток. Якість дизайну та унікальність їхньої продукції дозволяють їм це успішно робити.

Apple очолює технологічні рейтинги шостий рік поспіль, піднявшись на два місця у загальному списку, оскільки зростання попиту в Китаї допомогло продажам iPhone зруйнувати очікування та підняло річний прибуток до рекордних 63,9 мільярдів доларів США, що робить Apple найприбутковішою компанією у світі. За підрахунками Global 2000 ринкова вартість корпорації становить майже 2,3 трильйона доларів США (табл. 2.4):

Таблиця 2.4.

Найбільші технологічні компанії світу у 2021 році

№	Назва компанії	Країна походження	Продажі, млрд. дол США	Ринкова вартість, млрд. дол США
1	Apple	США	293,9	2 300
2	Samsung Electronics	Південна Корея	200,7	510,5
3	Alphabet	США	182,4	1500
4	Microsoft corporations	США	153,3	2000
5	Tencent Holdings	Китай	70	773,8
6	Facebook	США	86	870,5
7	Intel corporations	США	77	263,7
8	IMB	США	73,6	119,4
9	Tawian Semiconductor Manufacturing Co.	Тайвань	48,1	558,1
10	Oracle Corporation	США	39,7	227,7

Примітка. Складено автором за [109].

За третій квартал 2021 року компанія опублікувала рекордний дохід у розмірі 81,4 мільярда доларів США, що на 36 % більше, ніж у 2020 році (див. рис. 2.4). Компанія Apple сконцентрувалась на інноваційній стратегії. За цей період

операційний грошовий потік склав 21 мільярд доларів США, майже 29 мільярдів доларів США було виплачено акціонерам, решта прибутку було інвестовано у розвиток бізнесу [85].

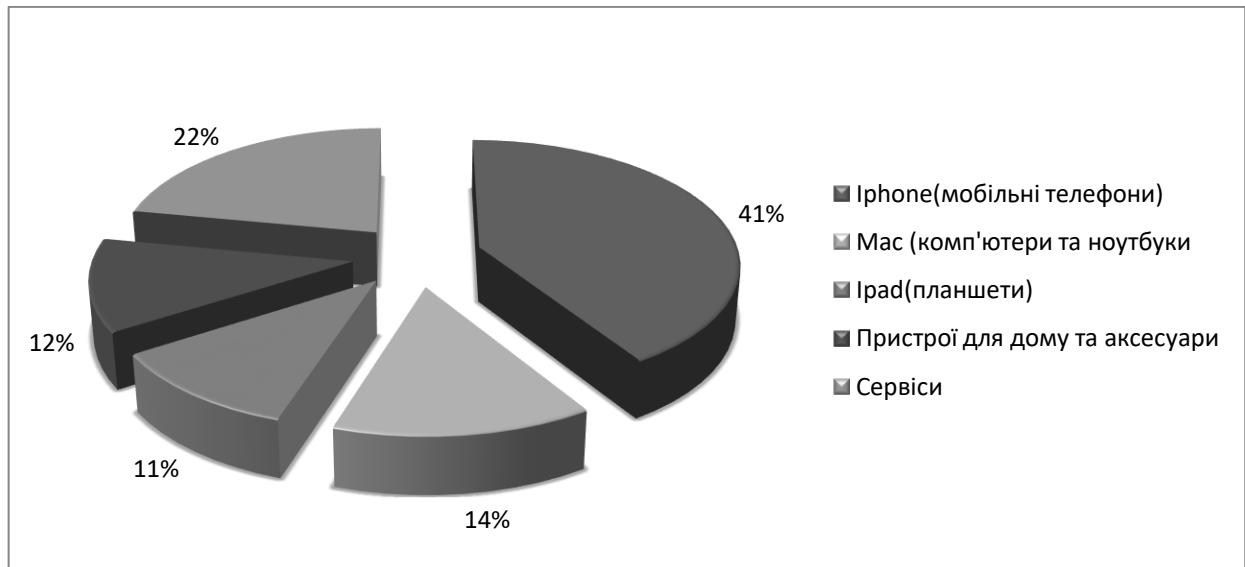


Рис. 2.4. Виручка «Apple Inc» за окремими категоріями продуктів у 2020 році
Примітка. Побудовано автором за [71].

Протягом 2021 року виручка від продажу в компанії iPhone продовжує скорочуватися, проте значно зростає дохід від цифрових сервісів. Новий рекорд з продажу поставили комп'ютери Mac і пристрої (див. рис. 2.5) [71]. Як бачимо чистий прибуток Apple у 2021 фінансовому році склав 94,68 мільярда доларів США, що на 40 % більше попереднього року. Валовий дохід компанії зріс до 365,82 мільярда доларів США. Продуктом, який найбільше сприяв успіху Apple, є iPhone, який лише за перший квартал 2019 року приніс 52 мільярди доларів США від продажів.

Доходи, отримані від продажу iPhone, стабільно становлять близько 60 % загального доходу Apple за останні роки. Іншими основними продуктами компанії, які забезпечують додатковий дохід, є комп'ютери Mac, iPad, Apple Watch, HomePod. Сервісні продукти Apple, такі як iTunes Store та iCloud, стають все більшою частиною бізнесу компанії [107].

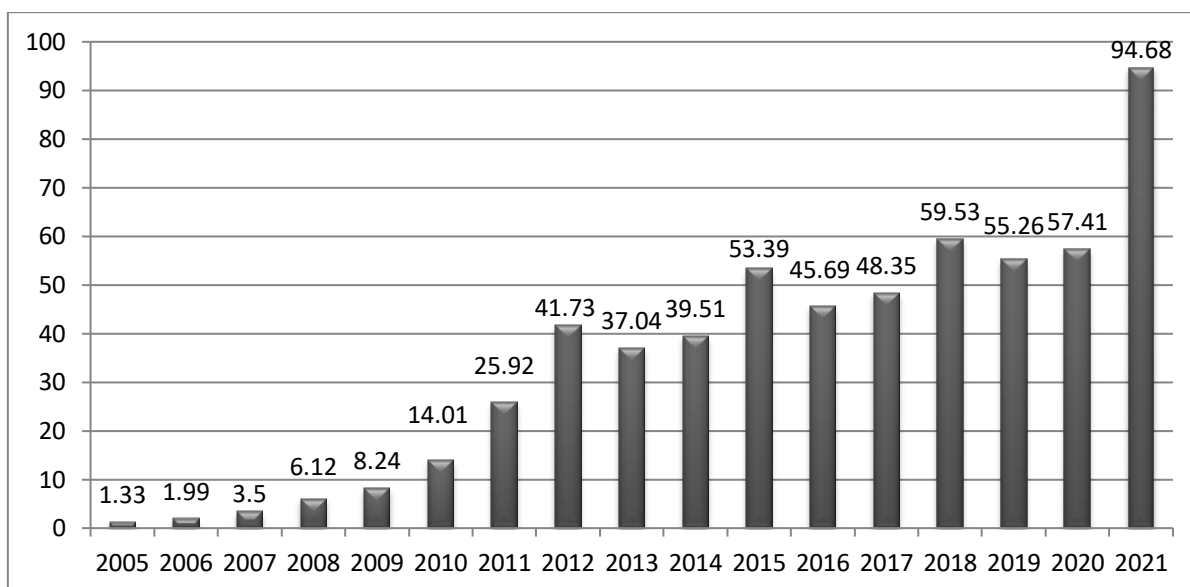


Рис.2.5. Чистий прибуток компанії Apple за 2005-2021 роки,
(у мільярдах доларів США)

Примітка. Побудовано автором за [107]

Підприємства використовують маркетингову стратегію диференціації продуктів, щоб відрізнити власні продукти від продуктів своїх конкурентів. З 1980-х років Apple Inc. успішно використовує диференціацію продуктів, щоб відокремити свою продукцію від продуктів інших виробників електроніки. Від своїх домашніх комп'ютерів MacIntosh до музичних програвачів iPod і мобільних пристроїв iPhone і iPad, Apple застосувала стратегію диференціації, щоб націлити увагу на частину споживчого ринку та надіслати потужне повідомлення про те, що її продукти виділяються з натовпу.

Дизайн продукту.

Основним аспектом стратегії диференціації продукту є дизайн продукту. Продукти, які демонструють інший візуальний стиль, включають різні функції або вирішують інші завдання, виділяються з-поміж пропонованих конкурентом. Apple зробила дизайн продукту відмінною рисою своєї стратегії диференціації з моменту виникнення компанії. Коли Apple представила iPod, iPhone та iPad, не було схожих продуктів споживчої електроніки, які б містили таку кількість функцій в одному характерному, знаковому пакеті [84].

Стратегія ціноутворення.

Інший фактор у планах диференціації продуктів впливає із цінової стратегії компанії. Співзасновник Apple Computers Стів Джобс прагнув створити першокласний продукт з ціною, пропорційною його рівню якості, зберігаючи при цьому високу маржу прибутку. Продукти Apple з найнижчими цінами постійно потрапляють у середній діапазон, але клієнти готові платити цю ціну за високу якість користувацького досвіду. Ця стратегія ціноутворення суперечить виробникам звичайних ноутбуків, планшетів і мобільних телефонів, які продають недорогі пристрої та покладаються на великі обсяги, щоб протистояти своїй невисокій маржі прибутку. Відносно вища вартість версій Apple дає споживачам відчуття високої цінності та ексклюзивності своєї продукції [84].

Торгові точки.

Цінова стратегія Apple поширюється на її диференціацію на роздрібному ринку електроніки. У той час як користувачі можуть купувати комп'ютери, планшети та мобільні телефони майже в будь-якому магазині електроніки, Apple виділяється тим, що надає обмежену кількість великих роздрібних продавців і зосереджує свої зусилля на своїх Apple Stores. Для своїх сторонніх роздрібних продавців Apple встановлює мінімальну цінову політику, щоб запобігти тому, щоб такі торгові точки, як Walmart і Best Buy, не знижували ціни в Apple Stores.

Лояльність до бренду.

Apple була однією з найуспішніших технологічних компаній у розвитку лояльності до бренду. Лояльні клієнти Apple стоятимуть у черзі, щоб придбати останній iPhone, завантажити музику через iTunes, дивитися улюблені телевізійні шоу на Apple TV та грати в ігри на своїх iPad. Зусилля компанії, спрямовані на формування лояльності до бренду, дозволили Apple виділитися з-поміж Microsoft, Samsung та інших конкурентів на різних аренах.

Концепція диференціації бренду дозволила Apple створити віртуальний розкол у світі електронних пристроїв: пристрої Apple проти всіх інших. Це створило

бачення ексклюзивності, яке дає Apple перевагу на ринку, допомагаючи їм щороку тримати свою продукцію на першому місці в незліченних списках [84].

Стратегія ціноутворення преміум-класу.

Apple встановлює преміальні ціни на свою продукцію та мінімізує знижки для оптових продавців, щоб підтримувати ціни на ринку незмінними. Компанія прагне запропонувати клієнтам високоякісний продукт з унікальними характеристиками та використовує високі ціни для посилення сприйняття додаткової вартості та підтримки прибутковості. Стратегія високої ціни також встановлює орієнтир для конкурентів, які повинні пропонувати еквівалентні функції, щоб відповідати цінності Apple без втрати грошей [84].

Незважаючи на більш високий рівень цін, продукція Apple володіє великими потенційними можливостями і користується визнанням висококваліфікованих користувачів персональних комп'ютерів, багато в чому завдяки грамотній рекламній та PR політиці проведеної компанією по всьому світу. У табл. 2.5 наведений SWOT-аналіз, де досліджено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози корпорації «Apple Inc.» з метою забезпечення конкурентних переваг на ринках приймаючих країн.

Сильні сторони Apple.

Найцінніший бренд – Apple, займає перше місце восьмий рік поспіль за вартістю, яка складає 322000000000 дол. США. Apple є однією з найнадійніших компаній з виробництва комп'ютерів та інтелектуальних технологій. Клієнтська база нараховує декілька мільйонів лояльних клієнтів. Компанія Apple першою представила деякі з найбільш інноваційних продуктів, які змінили світ (iPhone, iPad).

Apple має спеціальну бізнес-сторінку, яка пропонує високоякісні технологічні рішення для потреб кожної корпорації. Компанія Apple постійно вдосконалює дизайн своїх продуктів, вивчає потреби та вимоги клієнтів.

SWOT-аналіз Apple Inc. в 2021 році

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - найцінніший бренд; - глобально знаковий; - топові технології; - Brand of Choice; - професійне дослідження; - сталість стала можливою завдяки Liam; - розширення сфери послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - дорогі продукти; - обмежена реклама та акції; - входження в зону некомпетентності; - несумісність з іншим програмним забезпеченням; - звинувачення у відстеженні; - нечесна підприємницька практика.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - послідовне зростання клієнтів; - кваліфіковані фахівці; - розширена мережа розповсюдження; - відсутність зелених технологій; - технологія Smart Wearable; - використання штучний інтелект; - програмна технологія для самостійного водіння Kia Motors створить безпілотний автомобіль Apple. 	<ul style="list-style-type: none"> - спалах коронавірусу; - порушення ланцюга поставок; - підробки; - зростання конкуренції; - проникнення на ринок; - китайські тарифи; - позови; - механізм бекдора; - Марк Цукерберг розкритикував монополію магазину додатків iPhone.

Примітка. Складено автором за [86]

Сталість стала можливою завдяки Ліаму – роботу для переробки iPhone, який розбирає iPhone до гвинтика. Більшість частин iPhone можна використовувати повторно. Ліам розроблений таким чином, щоб отримати якомога більше деталей для багаторазового використання. Ці деталі багаторазового використання потім класифікуються і безпечно зберігаються, щоб їх можна було використовувати для нового виробництва.

Компанія Apple вже багато років розширює свій портфель послуг. Наприклад, близько 19% річного доходу Apple (53 млрд доларів з 274 млрд доларів у 2020 фінансовому році) було отримано від послуг, що є другим за величиною внеском у дохід після iPhone (50% його доходу). Послуги Apple включають магазини

цифрового контенту, потокові послуги, iCloud, AppleCare тощо. Крім того, у 2019 році Apple представила багато нових сервісів, таких як Apple TV+, Apple news+ та Apple Card (сервіси кредитних карток), Apple Аркада (абонемент на гру) [86].

Слабкі сторони Apple.

Дорогі продукти Apple можна вважати розкішшю через їхню преміальну ціну. Ціни на продукцію розраховані на споживачів із середнім і високим рівнем доходу. Споживачі з низькими доходами не можуть просто дозволити собі продукти Apple. Обмежена реклама та акції Apple зміцнила свої позиції, створивши лояльних клієнтів, навіть маючи обмежені рекламні ресурси. Маркетинг Apple значною мірою покладається на свої культові та флагманські роздрібні магазини. Завдяки їхньому успіху Apple не відчуває потреби витратити надмірні витрати на рекламу в порівнянні з іншими великими брендами, такими як P&G, Coca Cola і технології Samsung. Компанія Apple активно збільшує кількість нових послуг, які конкурують з домінуючими гравцями, такими як Netflix, Дісней, Citi, Chase, Paypal, і т.д. Можливо, вони вступають у сфери, в яких їм не вистачає компетенції.

Продукти Apple не підтримують інше програмне забезпечення або технології, що робить їх несумісними з іншими пристроями. Клієнти повинні купувати виключно програми чи аксесуари Apple, щоб продовжувати користуватися своїми продуктами Apple. Звинувачення у відстеженні користувачів підриває довіру. Apple звинувачують у використанні програм відстеження в своїх телефонах, які виявляють точне місцезнаходження користувачів. Незважаючи на те, що остання версія телефонів Apple дає користувачам право відмовитися від відстеження, довіру важко повернути. Нечесна підприємницька практика Apple перебуває під слідством щодо недобросовісної ділової практики після отримання платежів за те, щоб зробити пошукову систему Google пошуковою системою за замовчуванням для свого веб-браузера Safari. Змова між двома гігантами ускладнює доступ конкурентів і розширення на ринок пошукових систем [86].

Можливості Apple.

Послідовне зростання клієнтів. Apple вже багато років домінує в технологічному секторі. Вони забезпечують найвищу якість та передові технології, які пропонують прорив у досвіді клієнтів. Їхній рівень утримання клієнтів у 92% є феноменальним. Apple завжди може покладатися на потужність Інтернету для майбутніх можливостей залучення нових клієнтів і створення нових альянсів. Дослідники, розробники та спеціалісти з продуктів Apple – це команда висококваліфікованих професіоналів, які мають багаторічний досвід брендування споживчих товарів. Завдяки розширенню своєї команди Apple може постійно створювати нові можливості.

Apple Inc. має можливість розширити свою дистриб'юторську мережу. Наразі мережа дистрибуції Apple дуже обмежена і залишає простір для мінімального зростання. Apple може отримати більший дохід і продажі, якщо зосередиться на створенні розгалуженої дистриб'юторської мережі. Крім того, компанія може отримати вигоду від ретельного маркетингу та рекламних акцій. Apple ще не запустила продукти, створені за допомогою зелених технологій. Технологія Smart Wearable – розумні носні технології незабаром домінуватимуть у світі. За даними Forbes, до 2022 року продажі розумних носних пристроїв збільшаться вдвічі. Ринок становитиме понад 27 мільярдів доларів із 233 мільйонами продажів одиниць [86].

Щоб збільшити свій прибуток і мати міцні ринкові позиції, Apple повинна використовувати штучний інтелект. Нещодавно компанія розширила свій портфель AI. У 2017 році Apple придбала Regaind, французький стартап AI, і DeskConnect, інструмент AI. Перше придбання допомагає Apple інтегрувати інтелектуальний пошук у програму для фотографій на iPhone, тоді як останнє придбання автоматизує завдання, допомагаючи споживачам упорядковувати програми та функції за допомогою ряду команд. Компанії слід зосередитися на розширенні свого портфеля AI, щоб мати міцну позицію в майбутньому.

Apple має досвід, необхідний для розробки технологій автономного автомобіля, а не повністю функціональних автономних чи електромобілів. Apple має

можливість зосередитися на розробці програмної технології для самостійного водіння замість створення справжнього автомобіля, як це робить Tesla. Kia Motors створить безпілотний автомобіль Apple. Apple співпрацює з Kia Motors (материнською компанією Hyundai) для складання електромобілів без водія.

Загрози від Apple.

Apple сильно залежить від Китаю у своєму виробництві та ланцюжку поставок. Крім того, близько 14,5% його доходу в 274 мільярди доларів надійшло з Китаю (великий ринок для Apple). Спалах коронавірусу суттєво вплинув і може продовжити порушувати продажі Apple у 2021 році. Останні події значно вплинули та порушили його роботу.

Компанія Apple стала вразливою для країн третього світу, які незаконно використовують імідж бренду для продажу підробленої продукції. Нелегальні дилери продають підроблені продукти Apple за такою ж вартістю, як і оригінальний продукт Apple. Підроблені продукти можуть змусити потенційних клієнтів повірити, що це продукт низької якості, виготовлений Apple. Незважаючи на те, що Apple як бренд зміцнився, вона все ще стикається з загрозами з боку конкурентів. З розвитком технологій такі бренди, як Samsung, Google і Dell, дають Apple жорстку конкуренцію. Оскільки конкуренція стає сильнішою, Apple або доводиться впроваджувати нові технології, або переглянути свою цінову політику, щоб випередити своїх конкурентів. Відбулося значне проникнення інших брендів на ринку смартфонів. Такі компанії, як Samsung, HTC і Lenovo, використовують програмне забезпечення Android для створення нових смартфонів. На даний момент Android займає 72,23% частки ринку, тоді як Apple займає лише 24,55% частки ринку у всьому світі [86].

Таким чином, у компанії Apple, незважаючи на безліч плюсів, так само є і значні мінуси, починаючи від швидкого розвитку продукції конкурентів, які всіяко намагаються скопіювати операційні системи і дизайн новинок корпорації Apple, закінчуючи складними програмними системами компанії, через які з Apple не хоче

співпрацювати не один конкурент, що в майбутньому можливо б могло привести до злиття таких компаній як Apple і Samsung.

Таким чином, нами визначено основні конкурентні переваги компанії Apple на ринках приймаючих країн:

1. Споживачі вибирають Apple замість інших брендів, оскільки вони можуть повністю покладаються на ці продукти.

2. Користувачі знають, що вони отримують оновлення програмного забезпечення щороку навіть для старих пристроїв.

3. Apple є лідером у сфері безпеки, компанія зберігає всі особисті дані та уникає ситуацій, коли деяка особиста інформація може бути викрадена.

4. Пристрої високоякісні, інноваційні та мають ідеальний та зручний дизайн.

5. Продукт має широку диференціацію послуг.

Найбільшими ринками для компанії Apple є Америка, Європа, Китай та Японія з приблизно 36, 21, 15 та 6 мільярдами дол. США чистих продажів відповідно. Протягом останніх років компанія Apple продає не лише пристрої, а й такі сервіси, як TV+, Music, News, Arcade тощо, чистий обсяг продажів яких становить близько 70 мільярдів доларів на рік [46]. Компанія уникає цінових воєн, але підкреслює унікальну цінність своєї продукції. Незважаючи на високу ціну, будь-який з продуктів Apple завжди легко продати за вигідною ціною. Споживачі також можуть використовувати trade in, щоб змінити свій поточний пристрій на нову модель.

Збутова мережа досить налагоджена. Незважаючи на те, що компанія має багато власних магазинів, одними з найбільших посередників продуктів є Amazon, Best Buy і Walmart. Компанія Apple має значну кількість постачальників, оскільки вони не виробляють багато власних компонентів. Зокрема, дисплеї та акумулятори виробляє Samsung, ТРК виробляє сенсорні панелі, Sony відповідає за камери. Отже, одним з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності компанії Apple на ринках приймаючих країн є впізнаваність бренду та його популярність.

Отже, проаналізувавши конкурентну політику компанії «Apple Inc.», можна зробити висновок, що згідно всіх фінансових показників, компанія є прибутковою, рентабельною та зі зростаючим фінансовим потенціалом, можна виявити її сильні і слабкі сторони. До переваг варто віднести силу бренду і лояльність користувачів, саме це деякою мірою обумовлює інколи завищену вартість продуктів компанії. Також важливою умовою є інноваційні впровадження у кожен продукт, зокрема останній смартфон уже підтримує технологію 5G. Не останню роль відіграє дружня політика корпорації по відношенню до акціонерів, що забезпечується вчасною і гарантованою виплатою дивідендів, їх приростом, а також системою Buy-Back.

До негативних сторін слід віднести високу конкуренцію на технологічному ринку, враховуючи досить високу вартість продукції Apple. З появою кожної нової моделі смартфонів можливості для революційних змін у девайсі загалом зменшуються, що продовжує цикл оновлення смартфонів користувачами. І третім фактором є досить високі значення мультиплікаторів у порівнянні із середніми групи подібних компаній.

Висновки до розділу 2

Найприбутковішими ТНК світу за рейтингом Fortune Global 500 в 2020 році були Saudi Aramco, Berkshire Hathaway, Apple, Industrial & Commercial Bank of China, Microsoft, China Construction Bank, JPMorgan Chase, Alphabet, Agricultural Bank of China та Bank of China. Проте, припинення комерційної діяльності в умовах пандемії COVID-19 матиме значний вплив на світову економіку. Оцінка економічного впливу на доходи транснаціональних компаній свідчить про те, що зниження прямих іноземних інвестицій може становити до 40% у 2021 році. Найбільш постраждалими галузями є енергетика, авіакомпанії та автомобільна промисловість.

Злиття та поглинання значно посилюють конкурентні позиції корпорації на глобальному ринку. Це дає можливість отримання нових джерел сировини та нових

розробок чи технологій, засвоєння нових ринків шляхом об'єднання фінансових, науково-технічних та трудових ресурсів фірм-учасниць. Серед галузей, для яких характерна найбільша кількість операцій M&A протягом останнього часу, слід виділити банківський та фінансовий сектор, нафтопереробну, енергетичну галузі, а також сфери телекомунікацій і технологій.

Існує декілька видів конкурентних стратегій, які іноземні ТНК використовують на ринках приймаючих країн. Їх можна поділити на такі групи: стратегія посилення позицій на ринку (збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів) та стратегія розвитку ринку (нові сегменти ринку). «Apple Inc.» – компанія, яка охопила відразу ці дві стратегії.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Сучасні тенденції в імплементації конкурентних стратегій ТНК в Україні

Транснаціональні корпорації є основними суб'єктами міжнародної економічної діяльності та є важливою складовою економічного розвитку багатьох країн світу. Відбувається процес інтернаціоналізації виробничої сфери та лібералізації міжнародної торгівлі, виникнення транскордонних союзів, що сприяє зростанню ролі транснаціональних компаній в розвитку світової економіки.

ТНК мають вплив як на країни базування, так і на приймаючі країни. Більшість країн, що приймають на своїй території філії ТНК, схвалюють їхню діяльність і навіть конкурують між собою, оскільки це забезпечує приплив ПІІ, утворення додаткових робочих місць, посилення внутрішньої торгівлі, впровадження інновацій, випуск нових видів продукції [22].

Наймасштабнішими транснаціональними корпораціями, що працюють на території нашої країни, є Coca-Cola, Daewoo, Sigma-Bleyzer, Western NIS Enterprise Fund, «Укртатнафта», Macdonald's Ukraine Ltd, Cargill PepsiAmericas і PepsiCo та Nestle, Procter & Gamble.

За даними Forbes, в Україні зафіксовано близько 7362 філій іноземних ТНК, водночас у світі загалом їх понад 850 000. Тобто на Україну припадає лише 0,87% їх загальної кількості [78].

В Україні ТНК умовно розділилися щодо місцевого бізнесу на дві великі групи: компанії, що з певних причин не мають конкурентів на вітчизняному ринку (наприклад, McDonald's, Procter & Gamble або тютюнові компанії), і корпорації, чий інтереси прямо або опосередковано стосуються багатьох українських підприємств та

мають вітчизняних фірм конкурентів (виробники пивної та безалкогольної продукції, такі як «Кока-кола» і Sun Interbrew, виробники харчової продукції та агропромислові холдинги) [75].

Стратегічне завдання України полягає у сприянні концентрації фінансового, промислового й інтелектуального капіталу на пріоритетних галузях національної економіки, що активізує іноземних інвесторів та позитивно впливатиме на створення транснаціональних корпорацій в Україні. Саме від спроможності до здійснення макроекономічних реформ в Україні також залежить її сприйняття ТНК світу.

Сукупний річний виторг 100 найбільших приватних компаній України – 2,15 трлн грн – становить 54% українського ВВП і приблизно дорівнює двомісячному обсягу продажів Walmart, світового ритейлера номер один. Водночас це в три рази більше за виручку 100 найбільших держпідприємств, найбільшими з яких залишаються «Нафтогаз України» та «Укрзалізниця».

Найбільше у першій сотні компаній паливно-енергетичного комплексу – 23. У списку 12 металургійних та 11 аграрних компаній. Торговий бізнес представлений 13 компаніями, які займаються оптовою торгівлею, та 21 ритейлом. Нова економіка робить лише перші кроки за списком: у ньому дві аутсорсингові ІТ-компанії. Топ-15 найбільших приватних компаній України в 2020 році показано у табл. 3.1.

Отже, для національної економіки України за умови створення відповідного зовнішнього середовища, зокрема податкового стимулювання, формування українських ТНК може стати одним зі стратегічних пріоритетів. Активізація розвитку ТНК в Україні також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, забезпечить виживання національних підприємств у складних економічних умовах. Водночас забезпечення балансу між іноземними і українськими ТНК загострить конкурентну боротьбу на внутрішньому ринку і сприятиме кращому задоволенню потреб споживачів більш якісною продукцією.

Таблиця 3.1.

Топ-15 найбільших приватних компаній України в 2020 році

№	Назва компанії	Сфера	Виторг, млрд грн.	Фінансовий результат
1	Метінвест	Металургія	278	8,8 млрд. грн.
2	АТБ	Рітейл	104,9	4,4 млрд. грн.
3	Ядро	АРК	93	3,2 млрд. грн.
4	Fozzy Group	Рітейл	78,2	Збитки 5 млн грн.
5	ДТЕК Енергетика	ТЕК	76,8	1,8 млрд. грн.
6	Арселор Міттал Кривий Ріг	Металургія	62,4	Збиток 2,3 млрд. грн.
7	МНР	АРК	53,1	5,6 млрд. грн.
8	ТЕДІС Україна	Гуртова торгівля	49,7	356 млн. грн.
9	Запоріжсталь	Металургія	46,5	Збитки 4,3 млрд. грн.
10	Епіцентр	Рітейл	45,7	3,7 млрд. грн.
11	Концерн Галнафтогаз	ПЕК, рітейл	41,1	2,7 млрд. грн.
12	Ferrexpo	Металургія	38,9	10,4 млрд. грн.
13	Укрнафта	ТЕК	37,3	326 млн. грн.
14	ВаDM	Оптова торгівля, фарма	35,5	2,9 млрд. грн.
15	Оптима-фарм	Оптова торгівля, фарма	31,2	256 млн. грн.

Примітка. Складено автором за [77].

У 2020 році найбільшим іноземним інвестором в Україну був Кіпр. Компанії, зареєстровані в цій країні, інвестували в Україну 14,958 млрд. дол. США, на другому місці – Нідерланди (10,005 млрд. дол. США), на третьому – Велика Британія (2,953 млрд. дол. США). Розподіл основних іноземних інвесторів в Україну у 2020 році показано на рис. 3.1.

Проведений аналіз діяльності ТНК в Україні за галузями економіки показав, що значна частина цих підприємств спеціалізується на торгівлі та ремонті, переробній промисловості, операціях із нерухомістю, будівництві. Тобто іноземні компанії не прагнуть вкладати кошти у високотехнологічні галузі, а більшість інвестицій спрямовують на торгівлю – сектор, який дає змогу швидко отримувати високі прибутки.

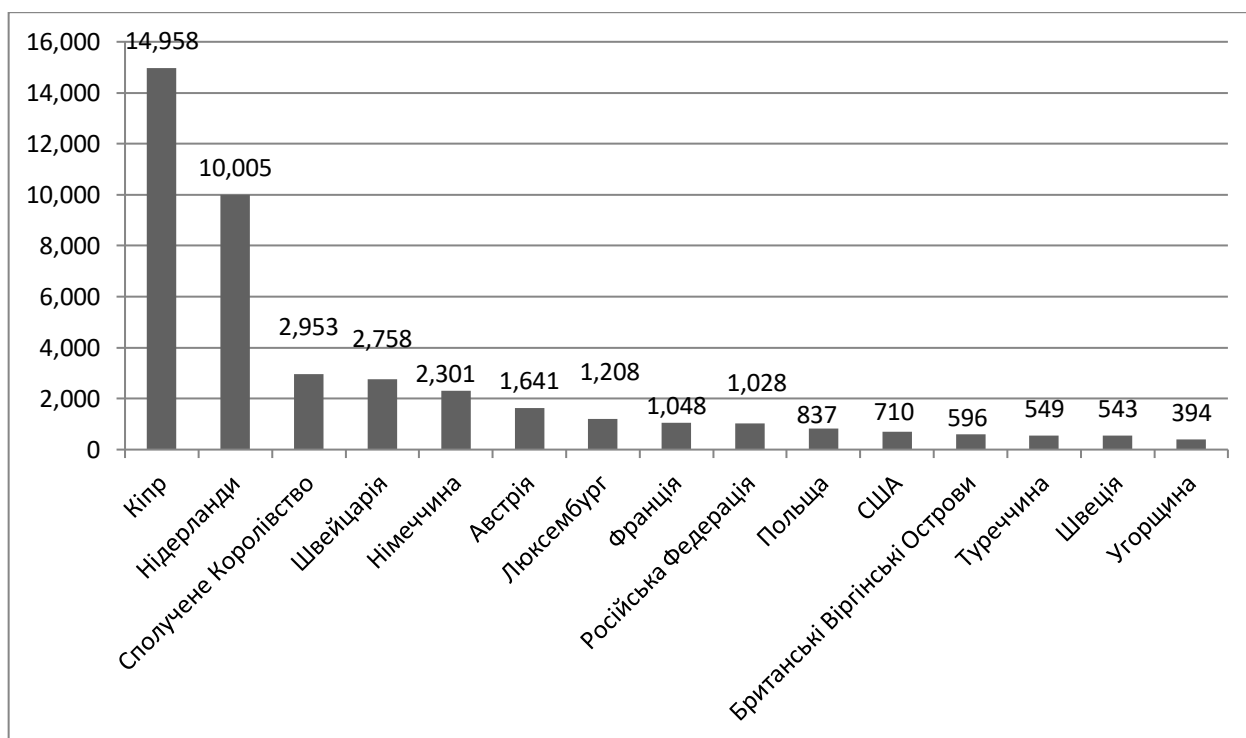


Рис. 3.1. Розподіл основних іноземних інвесторів в Україну у 2020 році,
млн. дол. США

Примітка. Побудовано автором за [48].

Українська економіка має привабливий характер для іноземних інвесторів через природно-сировинний потенціал, відносно дешеву робочу силу та високий технічний рівень підготовки спеціалістів. Безперечно, транснаціональні корпорації можуть модернізувати капіталоємні виробництва, що дасть змогу покращити їх загальний технологічний рівень, збільшити конкурентні переваги на світових товарних ринках.

Входження західних ТНК у вітчизняну економіку супроводжується вливанням нових технологій, підвищенням якості менеджменту, зростанням продуктивності праці, якими характеризуються західноєвропейські компанії. Разом з тим, такі інвестори зацікавлені лише у високоприбуткових секторах та галузях економіки, що може негативно вплинути на інші сфери економіки приймаючих країн.

Серед найвідоміших ТНК, що відкрили дочірні компанії, філіали та спільні підприємства в Україні, слід відзначити шведсько-швейцарський концерн ASEA – Brown Boveri (ABB) в електротехнічній галузі, SKF – у машинобудуванні, Tetra-pak

– пакувальний, Procter & Gambel, Unilever, Dow Chemical Company – у хімічній, Damen Shipyards – суднобудівництві.

У тютюновій промисловості найбільшими і майже єдиними гравцями є JTI, Philip Morris Inc., British American Tobacco, в пивоварінні – Carlsberg Group. У харчовій індустрії функціонують дочірні підприємства ТНК: Kraft Jacobs, Nestle, Coca-Cola. Вамгоме значення в агропромисловому комплексі мають транснаціональні компанії Cargill, COFCO International, Louis Dreyfus.

В Україні ТНК умовно розділилися щодо місцевого бізнесу на дві великі групи: компанії, що з певних причин не мають конкурентів на вітчизняному ринку (наприклад, McDonald's, Procter & Gamble або тютюнові компанії), і корпорації, чий інтереси прямо або опосередковано стосуються багатьох українських підприємств та мають вітчизняних фірм конкурентів (виробники пивної та безалкогольної продукції, такі як «Кока-кола» і Sun Interbrew, виробники харчової продукції та агропромислові холдинги).

Вагомий внесок у розвиток національної економіки робить розвиток транснаціональної корпорації «АТБ-Маркет», прибутки якої сягають 5 768,67 млн. грн. Відзначається зростання показників українського меткомбінату ММК ім. Ілліча, який входить у групу «Метінвест». В 2020 році завод отримав 77,15 млрд грн виручки. Найбільші ТНК за виручкою та прибутком в Україні за 2020 рік показано у додатку Д.

Оператор українських залізниць – АТ «Українська залізниця» стала четвертою найбільшою компанією України, виручка якої в 2020 році становила 74,5 млрд грн. Водночас в 2019 році компанія була на третьому місці, а її оборот був на 15 млрд грн більшим. Збиток компанії в 2020 році становив 11,8 млрд грн. Значне зниження доходу і величезні збитки пов'язані, в тому числі, з пандемією COVID-19, коли майже половину року компанія не здійснювала пасажирські перевезення. Але це не основана причина. Адже погіршення фінансового стану компанії пов'язано також з втратою частки на ринку вантажних перевезень (з 43% до 18% з січня по червень 2020 року) – прибутковий напрямок роботи, який дотує пасажирські перевезення.

П'ятою найбільшою компанією України є «Кернел-Трейд», її оборот становив 67,4 млрд грн, а чистий прибуток - 1,65 млрд грн. [12]. Кернел - найбільший в Україні експортер соняшникової олії та зернових.

За 2020 рік найбільш прибутковими в Україні були такі галузі економіки як: енергетика, гірничо-металургійний та агропромисловий комплекси. Зокрема, підприємства енергетичного комплексу з ТОП-200 отримали дохід 1,13 трлн грн, ГМК – 604 млрд грн, АПК – 560 млрд грн. Обороти торговельних компаній з ТОП-200 становив - 470 млрд грн, а дистрибуторських - 236 млрд грн, транспортних - 171 млрд грн, хімпрому - 77 млрд грн, ІТ – 71%, будівництво - 70 млрд грн, промисловість - 31 млрд грн. [12]. Рейтинг галузей національного господарства за доходами у 2020 році показано на рис. 3.2:

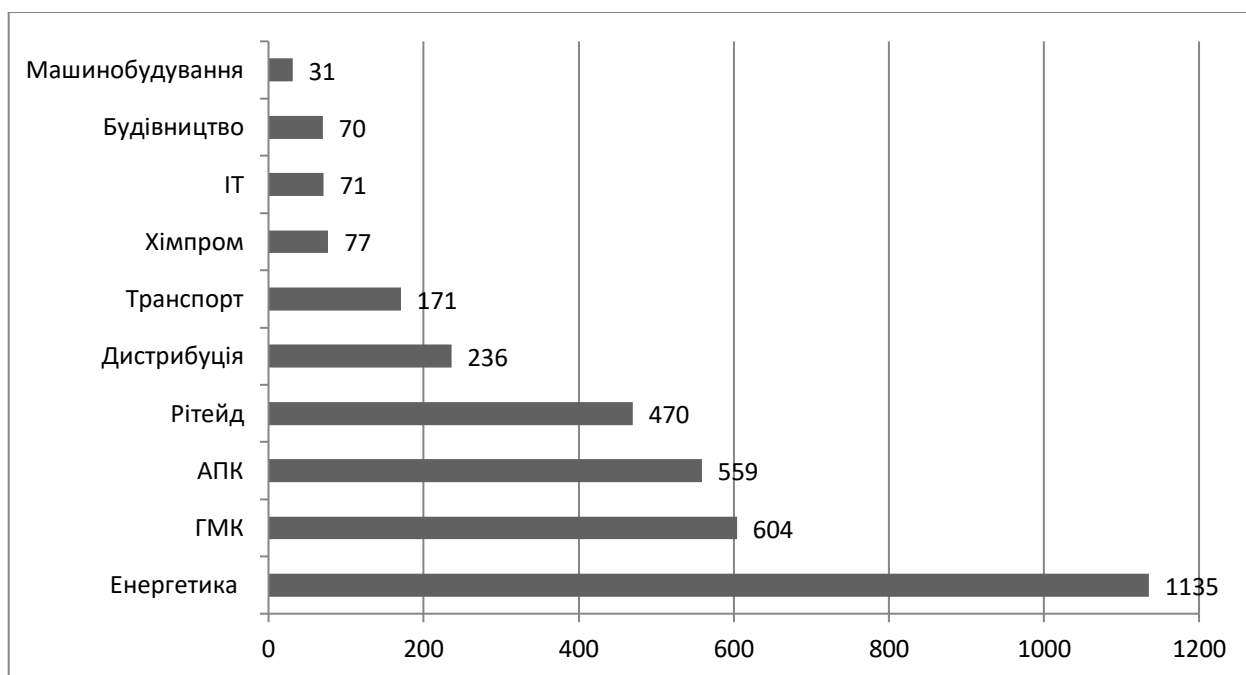


Рис. 3.2. Рейтинг галузей національного господарства за доходами у 2020 році, млрд. грн.

Примітка. Побудовано автором за [12].

Проаналізувавши особливості представлення ТНК в Україні, виявлено, що більшість із них діють в агропромисловому комплексі, оскільки саме галузі цієї сфери отримують значні потоки іноземних інвестицій. Великий потенціал

інформаційних технологій України поступово і надалі впливатиме на активізацію діяльності транснаціональних компаній в Україні.

ІТ-продукти та ІТ-послуги поступово будуть зростати у своєму обсязі та поширюватися в усі сфери суспільної життєдіяльності (електронний уряд, охорона здоров'я, освіта тощо), при цьому каталізуюча роль розвитку належатиме потужним ТНК [106].

Стратегічне завдання України полягає у сприянні концентрації фінансового, промислового й інтелектуального капіталу на пріоритетних галузях національної економіки, що активізує іноземних інвесторів та позитивно впливатиме на створення транснаціональних корпорацій в Україні. Саме від спроможності до здійснення макроекономічних реформ в Україні також залежить її сприйняття ТНК світу.

При виході на новий ринок ТНК потрібно розробити ряд стратегій, які забезпечать мінімізацію ризиків компанії на зовнішньому ринку, а також дозволять зайняти значну частку ринку, що є однією з передумов отримання очікуваного прибутку. Для формування стратегії ТНК необхідно враховувати можливості внутрішнього середовища компанії та загрози, що існують у зовнішньому середовищі діяльності. Основним завданням, що вирішується при розробці стратегії, є забезпеченість узгодженості між цілями корпорації і наявними ресурсами.

Стратегії міжнародних корпорацій, які здійснюють свою діяльність на ринку України, можна умовно поділити на три групи [38]. Перший тип стратегії є характерним для корпорацій, що виготовляють товари внутрішнього споживання та операторів на ринку зв'язку. Це Macdonald's, Coca-Cola, Philip Morris та Kraft. Метою цієї стратегії є збільшення прибутку корпорації. Метою другого типу стратегії є поглинання значного обсягу нового ринку. До компаній, які використовують цей тип стратегії виходу на ринок України, належать великі компанії-трейдери, що будують переробні заводи і торговці сільгосппродукцією. Третій тип стратегії використовують компанії, які добре обізнані з специфікою функціонування ринку України. Такі компанії в основному мають російське

походження, що пояснюється, насамперед, фактом існування географічної спеціалізації.

Активність ТНК і приплив прямих іноземних інвестицій в Україну значно поступається іншим країнам Східної Європи. Але Україна лишається привабливою для діяльності ТНК. Так, глобальними компаніями привабливими визначено такі сектори економіки регіонів України:

- виробництво тютюнових виробів: ТНК Japan Tobacco International, Imperial Tobacco Group, Philip Morris, В.А.Т.;
- пиво, безалкогольні напої: ТНК CocaCola, Pepsi, (викуп «Сандори»), Orangina Group (викуп «Росинки»);
- переробка олійних та зернових культур: компанії Bunge (викуп елеваторів, контроль над експортом зерна; ТМ «Олейна», «Щедрий дар» тощо);
- переробка молока: ТНК Groupe Lactalis, Bel Group, Danone (Франція);
- виробництво кондитерських виробів (шоколаду) та концентрованих харчових продуктів: ТНК Nestle (ТМ «Світоч», «Торчин-продукт», «Крафт Фудз» (ТМ «Корона») та ін.;
- виробництво продуктів побутової хімії та парфумерії: ТНК Procter&Gamble (США) [47].

Однією з умов привабливості діяльності ТНК є наявність в Україні важливих факторів зростання виробництва. Серед них виділяють такі, як природні ресурси, наявність достатньо розвиненої регіональної транспортної інфраструктури. Дослідження зарубіжних та вітчизняних літературних джерел з питання транснаціоналізації господарства показало, що існують як позитивні, так і негативні наслідки цього процесу (табл. 3.2).

ТНК на сьогоdnішньому етапі розвитку світового господарства відіграють важливу роль. Адже вони впливають на національну економіку: прискорюють науково-технічний процес, інтернаціоналізацію господарського життя, відкривають доступ до зовнішніх ринків. Варто також зазначити, що саме прямі іноземні інвестиції є основним засобом поширення впливу ТНК на національні економіки.

Роль транснаціоналізації в розвитку сучасної національної економічної системи
України

Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна спеціалізація на базі взаємопроникнення капіталу	Посилення конкуренції на внутрішньому ринку, занепад вітчизняного виробника
Формування міжнародних галузевих та господарських територіальних одиниць (кластерів)	Поступова руйнація національного економічного державного суверенітету – поява наднаціональних економічних утворень – ТНК
Вирівнювання національних відтворювальних виробничих структур	Різне зростання транскордонного злиття і поглинання вітчизняних компаній
Свобода пересування факторів виробництва, товарів	Розташування на території держави трудомістких, енергомістких та матеріаломістких, екологічно небезпечних виробництв
Доступ до більш якісних і дешевих ресурсів	Відтік капіталу, перерахунок прибутку в промислово-розвинуті країни
Розвиток науково-технічної сфери	Уникнення оподаткування прибутку
Розширення інноваційної діяльності	Розподіл фінансових ресурсів країни між крупними ТНК з обмеженим фінансуванням середнього бізнесу
Якісний розвиток виробництва країни	Занепад галузей економіки, які не є привабливими для ТНК
Посилення ролі держави (країни базування ТНК) в міжнародному просторі	Вплив ТНК на економічну владу країни

Примітка. Побудовано автором за [27].

При виході на український ринок ТНК розробляє ряд стратегій, метою яких є збільшення прибутку або захоплення певного сегменту ринку тощо. Українським підприємствам слід вступати в співпрацю з іноземними ТНК не в якості джерела дешевих сировинних ресурсів або відсталого технологічного приладу, а використовувати переваги залучення іноземних інвестицій.

Отже, для національної економіки України за умови створення відповідного зовнішнього середовища, зокрема податкового стимулювання, формування українських ТНК може стати одним зі стратегічних пріоритетів. Активізація розвитку ТНК в Україні також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, забезпечить виживання національних підприємств у складних економічних умовах. Водночас забезпечення балансу між іноземними і

українськими ТНК загострить конкурентну боротьбу на внутрішньому ринку і сприятиме кращому задоволенню потреб споживачів більш якісною продукцією.

Серед напрямків подальшого розвитку діяльності ТНК в Україні слід виділити:

1) законодавчо-правове забезпечення діяльності ТНК в Україні, зокрема розширення сфери дії державного регулювання інвестиційної діяльності;

2) використання в Україні досвіду ТНК на основі залучення до активної інвестиційної діяльності суб'єктів різноманітних форм власності та господарювання для розширення національного товаровиробництва і ринкової інфраструктури;

3) адекватність організації обліку та звітності ТНК та українських підприємств;

4) системна інтеграція України до міжнародних економічних і політичних відносин [17];

5) створення потужних національних структур, які б мали можливість конкурувати з ТНК. Виходячи з можливостей розвитку національних потужних структур, є логічним поєднання такого розвитку із безпосередньо стратегією ТНК. Стратегія ТНК заснована на глобальному підході, що передбачає оптимізацію результату не для кожної окремої ланки, а для об'єднання в цілому [62].

Для ефективного розвитку ТНК в Україні та для збереження національних інтересів держави необхідно проводити досить обмежену політику міжнародного розширення виробництва та відкриття кордонів держави. Звідси випливає необхідність розглянути роль держави у взаємовідносинах з ТНК. Побудова взаємовідношень приймаючої держави, особливо це актуально для України, з ТНК, повинна ґрунтуватися на декількох важливих моментах:

– розробляючи регулятивні документи відносно ТНК, необхідно виходити насамперед з національних інтересів країни і враховувати можливі наслідки, щодо національної безпеки країни;

– участь ТНК у розробленні спільної взаємовигідної економічної політики є більш ефективним засобом налагодження відносин країни з ТНК порівняно з протекціоністською політикою;

– можливості ТНК щодо залучення іноземного капіталу дозволяють зменшити безробіття та позитивно впливати на переміщення великих виробничих ресурсів;

– необхідно виважено підходити до напрямів інвестиційної активності ТНК у приймаючій країні, заохочуючи приплив іноземних інвестицій у пріоритетні для національної економіки галузі, і обмежуючи – в стратегічно важливі для економічної безпеки країни;

– всі відносини з іноземними інвесторами ТНК повинні бути чітко визначені в міжнародних угодах та нормативно-правових актах держави.

Однією з умов діяльності національних ТНК є наявність в Україні важливих чинників зростання виробництва, серед них можна виділити:

– природні ресурси (значні запаси сировинних ресурсів (вугілля, залізна та марганцева руди, сірка, ртуть, титан, уран, граніт, мінеральні солі тощо) і відповідна добувна і транспортна інфраструктура);

– наявність достатньо розвинутої регіональної транспортної інфраструктури (трубопроводів, транзитних терміналів, залізниць і автомобільних доріг, мереж електропередач, морських портів);

– відносно дешева кваліфікована робоча сила (питома вага офіційної заробітної плати в структурі доходів населення України збільшується, але розрив у вартості робочої сили з промислово розвинутими країнами ще досить значний);

– комп'ютерні технології і програмне забезпечення дають національним ТНК надзвичайно великі можливості, оскільки переважна більшість виробничих витрат припадає саме на робочу силу. За рахунок різниці ставок заробітної плати виготовлення того ж програмного продукту в Україні обходиться на кілька порядків дешевше, ніж у США. Тобто український науково-дослідний інститут може створювати реальну конкуренцію західним ТНК з їх багатомільярдными оборотами;

– економіко-географічне розташування України (традиційні економічні зв'язки управлінських фірм із компаніями країн СНД, Балтії, які склалися в попередні роки і зберегли своє значення в період ринкової трансформації механізму

взаємного співробітництва, роблять Україну привабливим плацдармом для освоєння ринків сусідніх країн) [50].

Отже, існує багато факторів, що впливають на формування і реалізацію стратегій національних ТНК, зокрема природні ресурси, інфраструктура, робоча сила тощо. Тому пріоритетним завданням української державної політики повинно стати створення відповідного внутрішнього та зовнішнього середовища для залучення інвестицій, сприяння підвищенню конкурентоспроможності українських виробників на зовнішніх ринках, і за рахунок інвестиційних ресурсів українських міжнародних корпорацій забезпечити розвиток вітчизняних товаровиробників.

3.2. Проблемні аспекти формування конкурентних стратегій національних ТНК

Транснаціональні корпорації як основні суб'єкти глобальної економіки сприяють зміцненню на світовому ринку позицій держав, що входять у різні інтеграційні утворення. Держави, що не мають потужних транснаціональних корпорацій, змушені бути об'єктами, а не суб'єктами світових економічних стосунків. Збереження і підвищення конкурентоспроможності і ефективності діяльності вітчизняних підприємств у ситуації впливу глобалізаційних процесів на економіку, особливо після вступу України до СОТ, можливі лише при створенні в країні власних транснаціональних структур.

Створення українських транснаціональних структур, а також зміцнення і збереження конкурентоспроможності і ефективності діяльності національних підприємств-виробників товарів і послуг, у сучасних умовах впливу глобалізаційних процесів на економіку України [20], потребують дослідження проблеми конкурентоспроможності вітчизняних ТНК.

Україна в умовах прогресуючої глобалізації світової економіки виступає переважно як країна, що приймає транснаціональні корпорації і випробовує на собі усі переваги і недоліки їх діяльності. Роль ТНК в розвитку України не може

оцінюватися однозначно позитивно. Їх інтереси часто суперечать національним інтересам держави, не кажучи вже про інтереси малого і середнього бізнесу. ТНК часто критикуються країнами, що розвиваються, за експлуатацію дешевої робочої сили. Водночас вони засуджуються західними профспілками за те, що, переносячи виробництво до менш розвинених регіонів планети, позбавляють робочих місць громадян промислово розвинених країн. Дійсно, ТНК нерідко нав'язують державам, що розвиваються, галузеву структуру виробництва, що не відповідає інтересам цих держав, експлуатують їх природні ресурси, забруднюють довкілля, а також перекачують у країни базування значну частину прибутку, отриманого в країні перебування.

Іноземні інвестори найчастіше «захоплюють» найперспективніші та найбільш розвинуті сектори приймаючих країн і можуть нав'язувати національним підприємствам свої корпоративну культуру, небезпечні технології, екологічно небезпечні матеріали тощо. У багатьох країнах такі галузі, як металургія, транспорт, суднобудування, енергетика та телекомунікації, є закритими для іноземних інвесторів, тому що вони є основою національної економічної безпеки. Проте Україна дозволяє іноземним інвесторам увійти в ці галузі, що може призвести до зростання залежності економіки країни від іноземних ТНК [29].

У країні базування українські ТНК повинні отримати підтримку державного апарату в конкурентній боротьбі з міжнародними концернами, що базуються в інших країнах, і основними методами цієї підтримки повинні стати насамперед інструменти непрямого регулювання економіки та інституційні перетворення, спрямовані на реалізацію конкурентних переваг України, на появу технологічних українських ТНК. Негативні наслідки діяльності ТНК показано у таблиці 3.3.

У зв'язку з цим потрібне розроблення і прийняття урядом постанов, у яких були б визначені конкретні заходи державної підтримки, що мають системний характер і спрямовані на формування українських ТНК.

Негативні наслідки діяльності ТНК

Для країни базування	Для приймаючої країни
<ul style="list-style-type: none"> – суперечності між інтернаціональним глобальним характером операцій ТНК і територіально обмеженою компетенцією держави; – заборона інвестування в окремі галузі як результат державного регулювання у сфері іноземного інвестування; – особливості умов інвестування (використання національних напівфабрикатів, навчання кадрів за своєю програмою, розширення експорту та виведення всієї продукції за кордон); – наявність ризику конфіскації інвестицій. 	<ul style="list-style-type: none"> – нав'язування компаніям приймаючої країни неперспективних напрямів у системі розподілу праці. Маніпулювання цінами (з боку ТНК) з метою уникнення податків; – розташування екологічно небезпечних виробництв та підприємств із застарілою технікою на території приймаючої країни; – нестійкість інвестиційного процесу; – зовнішній контроль з боку ТНК; – тиск на органи влади з метою лобіювання своїх інтересів; – під час кризи капітали ТНК концентруються в країні базування, щоби стабілізувати внутрішню ситуацію; – виснаження природних ресурсів приймаючих країн.

Примітка. Побудовано автором за [76].

Ці заходи повинні бути спрямовані на формування у ТНК елементів глобальної конкурентоспроможності: стратегічної інфраструктури; глобально орієнтованого менеджменту; сильних позицій у країні базування [22].

З метою зменшення негативного впливу зарубіжних ТНК на економіку України необхідно сформувати відповідну законодавчу базу, яка б регулювала процедуру виходу ТНК на вітчизняний ринок, надавала переваги місцевим інвесторам. Розроблені заходи повинні бути спрямовані на забезпечення зайнятості місцевих трудових ресурсів, впровадження моніторингу інвестиційних проектів на відповідність екологічним та санітарним нормам. Окрім того, необхідно підтримувати створення вітчизняних ТНК, бажано з повним замкнутим циклом, об'єднання їх із родинними закордонними корпораціями на взаємовигідній партнерській основі.

Реальним шляхом створення ТНК в Україні є формування потужних, підтримуваних державою, національних корпоративних утворень, здатних проводити активну зовнішньоекономічну діяльність. Будь-яка потужна національна компанія, що активно інтегрується у світове господарство і має відособлені

підрозділи за кордоном, стає транснаціональною. Для цього Україною у формуванні національних корпорацій, що здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність, вже зроблено певні кроки: сформувалися потужні національні вертикально-інтегровані фінансово-промислові групи, близькі до транснаціоналізації свого бізнесу: «Систем Капітал Менеджмент», «Приват», «Інтерпайп» і інші. Для перетворення їх на повноцінні транснаціональні корпорації потрібне створення та розвиток ними зарубіжних підрозділів для просування власної продукції і залучення з цією метою іноземних партнерів.

Аналізуючи діяльність іноземних компаній в Україні за видами діяльності, потрібно відзначити, що більша частина цих підприємств зосереджена в галузі торгівлі та ремонту, агропромисловому комплексі та харчовій галузі, в переробній промисловості, в операціях із нерухомістю, будівництві. Очевидно, що транснаціональні компанії не прагнуть вкладати кошти у високотехнологічні галузі, а більшість інвестицій спрямовують на торгівлю, тобто в ту сферу, яка дозволяє швидко отримувати високі прибутки [75].

Також негативно на діяльності міжнародних компаній відобразилися події на сході України, відбулося зменшення частки інвестицій, скорочення кількості філіалів та дочірніх підприємств через великі ризики, особливо у східній частині України [50].

Конкурентоспроможність вітчизняних ТНК можна характеризувати як реальну та потенційну здатність розробляти, виробляти, збувати та просувати в умовах конкуренції на міжнародному ринку продукцію, яка б за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі була б більш привабливою для покупців зарубіжних країн, ніж продукція основних конкурентів ТНК.

Основною проблемою, яка перешкоджає формуванню та виходу українських ТНК на зарубіжний ринок, є низька конкурентоспроможність їхньої продукції [19]. Конкурентоспроможність товарів та послуг вітчизняних ТНК виступає центральним фактором формування міжнародної конкурентоспроможності ТНК загалом і істотною мірою формується на стадії виробництва, оскільки найважливішими

визначальними її факторами є висока якість продукції та передовий технічний рівень її виробництва, а також ціна.

Таким чином, першочерговим завданням для українських виробників, що виходять на зарубіжний ринок, стає підвищення якості товару до необхідного рівня. Тільки за цієї умови, що українські товари будуть, як мінімум, відповідати за своєю якістю рівню зарубіжних конкурентів, існує можливість появи і збільшення попиту на них на зовнішніх ринках, при цьому підвищення якості товару не повинно супроводжуватися зростанням його ціни. І лише за таких умов можлива концентрація капіталу навколо виробництва та збуту конкурентоспроможної вітчизняної продукції, і, отже, створення та розвиток вітчизняних ТНК.

Проблемою, яка обмежує активне проникнення українських компаній на міжнародні ринки і перешкоджає підвищенню їх конкурентоспроможності, є відсутність достатньо розвинутої системи збуту товарів за кордоном (дилерських мереж, власних роздрібних мереж, зарубіжних представників, філій, відділень). У комунікаційній політиці проблемою, що обмежує потенціал конкурентоспроможності українських ТНК, виступає незначне використання різних засобів просування для встановлення, підтримки і розвитку зв'язку з клієнтами.

Для формування конкурентних переваг національних ТНК в глобальних масштабах потрібна розробка довгострокової стратегії переорієнтації економіки вітчизняних підприємств на ті види діяльності, які приносять найбільший прибуток і знання [16]. Індикатором успішної інтеграції національних підприємств у глобальний економічний простір повинна стати послідовна і цілеспрямована державна політика, спрямована на успішне впровадження нововведень і стимулювання їх розвитку через розвиток вітчизняних ТНК.

Слід відзначити, що існує низка перешкод на шляху формування українських транснаціональних структур:

- нестабільність економічної та політичної ситуації у державі;
- нерозвиненість законодавчої бази у питаннях статусу та діяльності транснаціональних корпорацій;

- потужна конкуренція з боку існуючих світових ТНК, які є лідерами більшості галузей;
- низька конкурентоспроможність української продукції (переважно через високу енергоємність) відсутність відповідної науково-технічної, інноваційної бази, яка могла конкурувати з технологіями іноземних ТНК;
 - порівняно низький рівень управління;
 - висока «тінізація» економіки;
 - великий податковий тягар;
 - високий рівень інфляції тощо.

Розробка стратегії створення українських транснаціональних структур може базуватися на використанні зарубіжного досвіду, який показує, що національний капітал може чинити опір ТНК і гідно конкурувати тільки у разі його структуризації в сильні промислові, фінансово-промислові і інші утворення - з одного боку, а з іншого - потрібна підтримка і захист національного товаровиробника за допомогою державного регулювання (пільгового оподаткування, сприяння впровадженню новітніх техніки і технологій, регулювання імпорту товарів робіт і послуг за допомогою митних, тарифних, екологічних і інших обмежень, контроль якості продукції вітчизняних і зарубіжних виробників та ін.). Необхідно забезпечити проведення стратегічного інвестування, орієнтованого на науково-технічний потенціал, розвиток інфраструктури НДДКР, розробка законодавчої бази щодо захисту авторських прав.

3.3. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності

В сучасних умовах глобалізації забезпечення конкурентоспроможності – це важлива проблема, вирішення якої пов'язане з вдосконаленням розробки стратегії для формування і підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Якість і ефективність стратегії залежить від її поетапної опрацьованості. Початковим етапом стратегічного управління є стратегічне планування, в ході якого формується стратегія, яка представляє собою план дій по завоюванню конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Як стверджує М. Портер у своїй книзі «Конкурентна стратегія» [58], існує п'ять «сил», що створюють конкуренцію: конкуруючі компанії; виробники субститутів (товарів-замінників); загроза виникнення нових конкурентів; постачальники (фактори виробництва); покупці (фактори попиту).

На основі досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів можна виділити наступні базові стратегії підвищення конкурентоспроможності: стратегія лідерства на основі низьких витрат; стратегія індивідуалізації; стратегії концентрації на ринковій ніші; стратегія найкращої вартості; стратегія інновації та стратегія фокусування.

Як показує світова практика, найважливішим для конкурентоспроможності ТНК напрямом інноваційної діяльності є проведення НДДКР, на котрі підприємства виділяють значні фінансові ресурси.

Характерними тенденціями у сфері інноваційної діяльності, що здійснюють суттєвий вплив на конкурентоспроможність ТНК, є більша відкритість та активність компаній у рамках міжфірмової кооперації у сфері науково-технічної та інноваційної, а також перенесення значної частини досліджень у зарубіжні країни. Усе більшого поширення набуває практика поглинання найбільшими ТНК компаній, які володіють інноваційним продуктом чи технологією. Проте, вирішальний внесок в забезпечення інноваційності ТНК вносять материнські компанії.

Більшість ТНК для досягнення високої конкурентоспроможності реалізують стратегію лідерства у витратах, підлаштовуючи виробничо-технологічну систему під максимальне зменшення витрат на випуск товарів й надання послуг.

Конкурентоспроможність найбільших нефінансових ТНК, а тих, що здійснюють саме виробничу діяльність, впродовж останніх років усе більше пов'язана із різким зростанням інтернаціоналізації операцій та створенням

глобальних ланцюжків доданої вартості, заснованих на поєднанні власного виробництва й аутсорсингу. Конкуренентоспроможність у сфері виробництва ТНК забезпечується побудовою глобальної виробничої системи, досягненням технологічного лідерства за новітніми товарам на обраних ринках, удосконаленням логістики, забезпеченням високої якості й продуктивності праці, повним задоволенням запитів споживачів. Джерелом конкурентних переваг для ТНК виступає оптимальна конфігурація глобальної виробничої системи. Наприклад, глобальна виробнича система Toyota Motor включає в себе 53 дочірні виробничі компанії в 27 країнах, а також 15 заводів і 19 дочірніх виробничих компаній в Японії загальною потужністю близько 10 млн. автомобілів в рік [111].

Що стосується українських компаній, то дедалі частіше національні виробники для отримання конкурентоспроможності на зарубіжному ринку використовують інтеграційну стратегію, яка передбачає горизонтальну інтеграцію з придбанням чи створенням підприємств на території іншої країни (переважно країн ЄС), що в свою чергу, дозволяє знижувати в подальшому витрати на мито, уникати експортних обмежень для сільгоспвиробників та отримувати інші переваги.

Після підписання угоди про зону вільної торгівлі із ЄС вітчизняні компанії активізувалися й частина з них вирішила придбати чи побудувати власні виробничі потужності в ЄС. В першу чергу, такі проекти цікаві виробникам аграрної продукції й представникам харчової промисловості. Європейський ринок – доволі закритий, він захищає своїх виробників за допомогою багатьох методів. Кожній українській компанії, котра має амбіції бути широко представленою на ринку ЄС, підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку, рано або пізно доведеться відкривати там виробництво [66].

Нові потужності в ЄС можуть мати на меті збільшення доданої вартості. Собівартість виробництва в ЄС зростає несуттєво через високий ступінь автоматизації та навіть дозволяє зекономити на логістичних витратах завдяки невеликим відстаням й відкритим кордонам між країнами ЄС. Для українських

виробників власні фабрики в Польщі або Литві дозволяють позиціонувати себе як компанії ЄС та проникати на інші ринки.

Головним завданням системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах макроекономічної нестабільності можна визначити активне та інтенсивне використання міжнародного середовища діяльності підприємства як джерела його розвитку. При цьому має бути побудована така функціональна модель, яка здатна забезпечити стійкий рівень результативності діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Інструментом ефективного вирішення даного завдання системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має стати інноваційна стратегія, орієнтована на створення нових можливостей, нових компетенцій, формування нових ринків, оновлення асортименту продукції, технологічні зміни, постійне вдосконалення процесу управління, забезпечення високої якості продуктових, технологічних, організаційно-управлінських інновацій.

Базовим елементом інноваційної стратегії та визначальним елементом можливості організації здійснення інноваційної діяльності є інноваційний потенціал, який являє собою сукупність елементів, необхідних для вирішення конкретних виробничих завдань. Саме через розвиток інноваційного потенціалу відбувається розвиток усіх виробничо-господарських ланок підприємства. Розвиток підприємства має стратегічний характер, оскільки розглядається як реакція на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Стан інноваційного потенціалу підприємства безпосередньо впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії підприємства, а отже, є важливою передумовою ефективного управління інноваціями на підприємстві.

Важливим чинником, який впливає на характер інноваційного розвитку і певною мірою визначає спроможність підприємства не лише сприймати інноваційні зміни ззовні, а й генерувати їх, є визначення типу підприємства, що орієнтується на впровадження інновацій. Окремим чинником, який сприяє ефективності інноваційної стратегії, є адекватне використання системи діагностики підприємства

з метою врахування змін в умовах мікро- та макросередовищ зовнішньої сфери підприємств [13].

Своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі підприємства, негативних імпульсів в інноваційному процесі і використання адекватних, гнучких підходів до їх ліквідації є однією з основних умов успішного функціонування й розвитку будь-якого підприємства.

Отже, на ефективність інноваційної діяльності підприємств впливає велика кількість різних чинників. Аналіз їхньої сутності, причин виникнення та характер впливу на окремі сфери діяльності підприємства складає основу інноваційної стратегії. Разом з тим, неможливо передбачити всі чинники, насамперед ті негативні ситуації, що можуть виникнути в процесі інноваційних перетворень, оскільки часто вони не залежать від господарського суб'єкта і складно піддаються прогнозуванню. Це вимагає створення такого механізму, який би міг забезпечити прийняття нестандартних інноваційних рішень організаційного й управлінського характеру з дотриманням вимог виробництва.

Таким чином, інноваційні стратегії сьогодні стають тим інструментом управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, який здатний сформувати портфель конкурентоспроможних на світовому ринку продуктів, забезпечити ефективний розвиток підприємства, максимізувати існуючі експортні можливості підприємства та створити нові.

Досвід країн ЄС свідчить, що пріоритети розвитку регіонів мають ґрунтуватися на інноваційній моделі розвитку, яка означає формування та розвиток тих галузей, що можуть забезпечити довгострокове економічне зростання на місцевому рівні, вирішують нагальні питання регіонального розвитку. Інноваційна спрямованість регіонального розвитку означатиме застосування суб'єктами господарювання інноваційних основ діяльності, розвиток інноваційних виробництв. Інноваційність має бути закладена і в пріоритети регіонального розвитку в Україні.

Кластеризація є однією з умов підвищення конкурентоспроможності економіки регіону та окремих підприємств. Економіка Фінляндії повністю

кластеризована, у ній виділено 9 кластерів, економіка Нідерландів розбита на 20 «мегакластерів», на основі функціонування яких визначено пріоритети інноваційної політики держави. У Данії функціонує 29 кластерів, у яких беруть участь 40 % усіх підприємств країни, які забезпечують 60 % експорту. В Австрії діють трансграничні кластери з Німеччиною, Італією, Швейцарією, Угорщиною, активізуються зв'язки з Францією і Великобританією. У Німеччині створено промислові кластери, у Словенії прийнято стратегію зростання конкурентоспроможності промисловості, розроблено програму національного розвитку кластерів. Близько 60 міждержавних, регіональних, національних, громадських організацій об'єднані в Європейський кластерний альянс, який функціонує на основі Європейського кластерного меморандуму [91].

Концепція створення кластерів в Україні виділяє такі види кластерів:

1. Виробничі кластери – це об'єднання підприємств, що здійснюють виробництво продукції (і супутніх послуг) шляхом виконання складальних операцій (наприклад підприємства автомобілебудування, авіаційної промисловості, суднобудування, інших галузей машинобудівного комплексу, організації будівельної галузі і виробництва будівельних матеріалів), а також об'єднання підприємств, які належать до хімічної, целюлозо-паперової, металургійної галузей тощо.

2. Інноваційно-технологічні кластери – це об'єднання географічно локалізованих підприємств, що пов'язані виробничими зв'язками з метою створення інноваційної продукції та надання послуг суб'єктам інноваційної діяльності.

3. Туристичні кластери – формуються на базі туристичних активів регіону і складаються з підприємств різних сфер, пов'язаних з обслуговуванням туристів, наприклад, туристичних операторів, готелів, сфери громадського харчування, виробників сувенірної продукції, транспортних підприємств та інших.

4. Транспортно-логістичні кластери – включають в себе комплекс інфраструктури і компаній, які спеціалізуються на зберіганні, супроводженні і доставці вантажів та пасажирів. Кластер може включати також організації, які

обслуговують об'єкти портової інфраструктури; компанії, які спеціалізуються на морських, річних, наземних, повітряних перевезеннях; логістичні комплекси та інші [21].

Україні слід залучати європейський досвід розвитку кластерів в аграрній сфері. Нинішня ситуація, коли ініціаторами створення кластерів виступають дрібні товаровиробники, не є перспективною. Важливо розвивати територіальне бізнес-середовище на основі державно-приватного партнерства, яке базувалося б на використанні бізнесом сприятливих природно-кліматичних та територіально-економічних умов регіону з активною державною підтримкою ініціатив товаровиробників щодо розвитку соціальної та виробничої інфраструктури. Державна політика підтримки розвитку аграрних кластерів має сприяти модернізації галузі, підвищенню ефективності аграрного бізнесу та соціального розвитку регіонів.

Мотивація щодо ведення експортної діяльності з боку вітчизняних аграрних підприємств обумовлюється такими обставинами: можливістю надходження валюти; підвищенням доходів і прибутків за рахунок збільшення обсягу продажу; зменшенням витрат виробництва на одиницю продукції з урахуванням росту виробництва й обсягу продажу; продовженням життєвого циклу товару з урахуванням використання нових ринків; маневруванням циклами; безпосереднім контактом із зовнішнім ринком і покупцями; доступом до усіх світових нововведень. Орієнтація на експорт вимагає підтримки конкурентоспроможності товарів, що випускаються і пропонуються на зовнішній ринок.

Стратегія просування товарів вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами будується на вивченні характеристик товару, визначенні потенційних ринків збуту, з'ясуванні вимог споживачів. Безпосередньо збутова діяльність залежить від знання кінцевого споживача, каналів збуту, контрагентів. Організація конкретної угоди по експорту включає розробку основних техніко-економічних параметрів: ціни, кредитних умов, валютно-фінансових вимог, юридичних основ.

Основним питанням для прийняття рішення про просування товарів українських сільськогосподарських виробників на європейський ринок є правильна оцінка продукту, його функцій, якості і привабливості. Особливістю є те, що для продажу може бути представлений не обов'язково новий товар, а й товар, освоєний на внутрішньому ринку, який без будь-яких змін переноситься на зовнішній ринок, з урахуванням стратегії адаптації продукції до іноземного ринку.

Насамперед, необхідно встановити, з яким саме товаром підприємство виходить на європейський ринок. Обирається той товар, що відповідає вимогам споживачів чи має можливість поліпшення його якості. При цьому необхідно вибрати базу для порівняння, а також провести аналіз доцільності експортування товару саме в даний момент. Необхідно не тільки встановити якісні характеристики продукції, її конкурентоспроможність у порівнянні з базовим рівнем аналогічного виробу конкурента, але й визначитися у часі виходу на ринок. Цей момент залежить від ступеня наповнення портфеля замовлень інофірм тієї країни, де підприємство планує запропонувати свій товар. Це залежить від можливості своєчасного виявлення недостачі тих чи інших видів товарів; від ненасиченості конкретних потреб, пов'язаних із національно-історичними коренями споживання [45].

Глобалізаційна парадигма змін у цивілізаційній структурі сучасності відображає мобілізацію світового ресурсного потенціалу в напрямі його раціональної реалізації, породжує складні для тлумачення і вирішення проблеми політичного, економічного, технологічного, інформаційного, соціокультурного, морального, релігійного, екологічного характеру у розвитку людства. Аналіз бізнес-середовища суб'єктів агробізнесу здійснюється з позицій їх стратегічних цілей. Його висновки використовуються як основа стратегічної оцінки для аналізу і розробки можливих варіантів планів стратегії їх розвитку. Основною метою оцінки інформації про бізнес-середовище є з'ясування факторів негативного і позитивного впливу на майбутню діяльність суб'єктів агробізнесу. В процесі оцінки фокус зміщується від розуміння сутності та складових середовища як такого до

усвідомлення того, що цей його стан середовища може означати для них, які становить загрози або створює нові можливості [30].

При розробці стратегії розвитку аграрних підприємств України в умовах макроекономічної нестабільності виділяють основні його сильні та слабкі сторони (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

**SWOT-аналіз діяльності суб'єктів агробізнесу України
в умовах макроекономічної нестабільності**

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - достатня сировинна база; - різні форми власності; - великий досвід; - висока якість продукції; - висока популярність компанії; - високі рівні продажів; - лідерство в галузі; - інноваційні технології, патенти; - низька собівартість сільськогосподарської продукції; - задоволеність клієнтів; - відпрацьовані бізнес-процеси; - висока родючість українських чорноземів; - згуртований колектив; - високі темпи зростання прямих іноземних інвестицій; - освіта глобальних підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> - вплив природних умов на результат діяльності; - обмеженість землі та залежність виробництва від неї; - слабкий імідж сільськогосподарської продукції - низька репутація компанії; - слабка дистрибуція, просування; - слабкий маркетинг; - відсутність корпоративної культури; - відсутність стратегії; - внутрішньополітичні проблеми; - низька кваліфікація співробітників; - низький рівень готовності працівників до змін
Зовнішнє середовище	<p align="center">МОЖЛИВОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> - нові технології; - нарощування товарообігу; - підвищення рівня професійних кадрів; - розширення ринку збуту продукції; - створення дилерської мережі; - додаткові послуги; - експорт продукції; - співпраця з іншими компаніями; - розширення різновиду продукції; - економія на масштабах виробництва 	<p align="center">ЗАГРОЗИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - великий рівень конкуренції в галузі; - земля втрачає свою родючість внаслідок ерозії ґрунтів; - перенасичення ринку продукцією; - технологічне відставання; - зниження рівня кваліфікації кадрів; - політичний та економічний тиск з боку розвинутих країн

Примітка. Побудовано автором за [30].

З огляду на те, що в результаті аналізу бізнес-середовища вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами України виявлено більше переваг, ніж недоліків, і вони є більш суттєвими, можна зробити висновок, що вони розвиваються в напрямку глобалізації світової економіки і для них відкриваються нові можливості при виході на міжнародний рівень. Аграрні підприємства повинні бути готові до змін в світовій економіці, які вимагають підвищення оперативної активності в умовах макроекономічної нестабільності.

Необхідною є державна підтримка сільськогосподарським підприємств, які виходять на європейський ринок. Зокрема, створення сприятливого підприємницького середовища, пільгового оподаткування, полегшення доступу до кредитних ресурсів, підтримки технічного прогресу і сприяння розвитку сільських територій. Діяльність держави повинна передбачати заходи щодо стимулювання інтеграції та об'єднання учасників агробізнесу, страхування їх економічного ризику.

Розвиток національної економіки ґрунтується на стабільній і продуктивній діяльності аграрних підприємств. Від стану їх конкурентоспроможності залежить поступовий розвиток економіки. Стійкість конкурентоспроможності аграрних підприємств залежить від процесів що відбуваються у національній економіці в процесі глобалізації.

Розвиток вітчизняних сільськогосподарських підприємств в умовах членства у СОТ та світової глобалізації і зростання конкуренції має складний характер. Стан ринків і конкурентне оточення підприємств динамічно змінюється, що вимагає від них пошуку додаткових конкурентних переваг [30].

З позицій мезо- і мікрорівнів економічної ієрархії адаптація аграрних підприємств є формою відображення підприємством і його структурами механізмів впливу глобалізації міжнародної економіки, що прагне встановити рівновагу у відносинах і зв'язках міжнародного ринку. До механізмів впливу глобалізації відносяться зміни кредитної, цінової, фінансової, ресурсно-сировинної, податкової ситуацій, економічної кон'юнктури; послаблення коопераційно-конкурентних переваг аграрних підприємств й впливу держави на вирішення проблем

фінансування сільськогосподарського виробництва, розвиток ринку технологічних інновацій; розширення ємності ринкової ніші підприємств; втрата адаптаційного статусу та ін. Підприємства використовують напрями зовнішньої (внутрішньої) адаптації, активну(пасивну) форми відображення впливів середовища.

Гальмуючими факторами виходу сільськогосподарськими підприємств зі своєю продукцією на європейський ринок є: диспаритет цін на продукцію; непрозорість схем реалізації сільськогосподарської продукції; невідповідність системи ціноутворення динаміці виробництва й реалізації, попиту та пропозиції, а податкового базису країни – системі оподаткування; відсутність вільного доступу до фінансово-кредитних ресурсів; низька інноваційна й кредитна привабливість, а також невисокий рівень податкової привабливості як інвестиційного ресурсу та ін.

Для досягнення належного рівня адаптації аграрних підприємств до умов ведення бізнесу в ЄС, необхідно сформулювати стратегію ефективного розвитку агробізнесу України (рис. 3.3).

Таким чином, аграрні підприємства України повинні бути готові до змін, які вимагають підвищення оперативної активності в умовах макроекономічної нестабільності. Серед напрямів підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників на європейських ринках є створення комплексної системи взаємопов'язаних і взаємозумовлених заходів з оздоровлення економіки, соціально-економічного клімату і підвищення конкурентоздатності самої країни на даних ринках.

На європейських ринках за Україною поступово закріплюється стратегічно не вигідна товарна структура експорту. Більше того, експорт продукції ряду галузей неефективний, нерідко збитковий через надміро високу енергоємність окремих експорто-утворюючих галузей (металургія, хімія) значна частина валютної виручки йде не на технологічне відновлення виробництва, а на оплату імпортованих енергоносіїв.

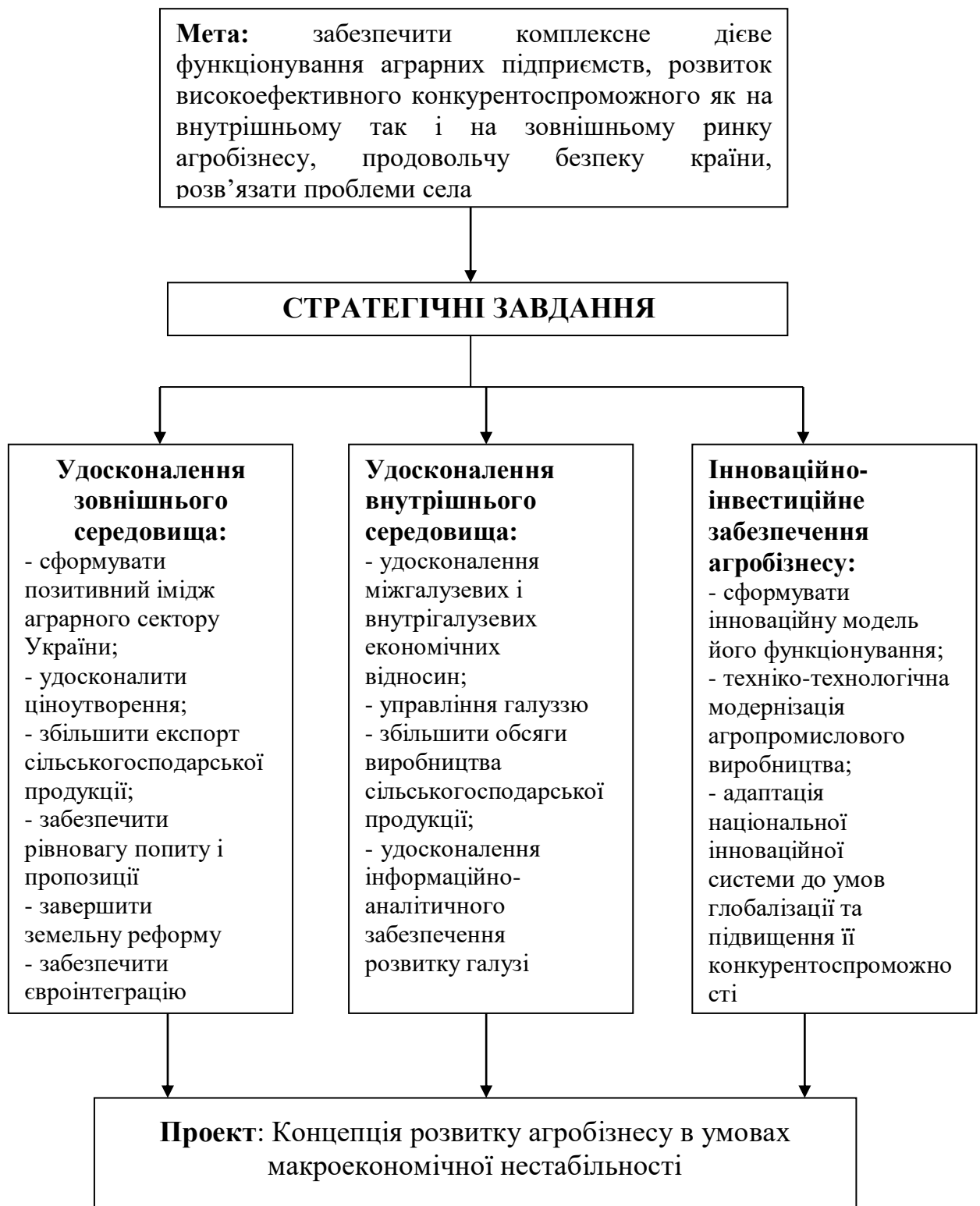


Рис. 3.3. Стратегія розвитку аграрних підприємств України в умовах макроекономічної нестабільності

Примітка. Побудовано автором за [30].

Головним чинником інтеграції в ЄС є сьогодні переважно високі інформаційні технології. Тобто вкрай необхідно сьогодні змінювати структурні пріоритети розвитку економіки та переходити на інноваційний шлях розвитку. Одним із головних напрямів є підтримка наукових досліджень через науково-освітні центри і центри спільного користування унікальними приладами та обладнанням (наприклад, лазерний і біотехнологічний). Загалом, основні фактори маркетингового середовища, що впливають на можливості виходу українських підприємств на ринок країн ЄС показано у додатку Г.

Важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників на європейських ринках є:

- підвищення рейтингу України за індексом глобальної конкурентоспроможності;
- адаптація українського законодавства, пов'язаного із економічною діяльністю у відповідності із законодавством ЄС і вимогами міжнародних організацій, таких як МВФ, СОТ та ін.
- співпраця з СОТ допоможе розширити напрями діяльності вітчизняних виробників, скасувавши економічні бар'єри і відкривши доступ на європейські ринки товарів і послуг.
- підписання угод на рівні держав про врегулювання економічної діяльності, що допоможе вирішити на мікроекономічному рівні ті питання, вирішення яких не можливе вітчизняними та зарубіжними підприємствами.

Також одним з напрямів підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників на європейських ринках є впровадження в діяльність принципів TQM – концепції загального менеджменту якості, що базується на стандартах якості ISO серії 9000. Відмінність цієї системи управління якістю від традиційної полягає в поліпшенні якості не лише продукції, а й всіх процесів та систем на підприємстві, розробці не корегувальних, а попереджувальних дій, навчання управління якістю всього персоналу, координація та взаємодія усіх співробітників у сфері якості, постійне виявлення і вирішення хронічних проблем. Тобто за таких умов головний акцент робиться не на контролі за відхиленням продукції від стандартів, а на якості

виконання процесів, що забезпечить кінцевий результат – задоволення споживача [14].

Для ефективного розвитку ТНК в Україні та для збереження національних інтересів держави необхідно проводити досить обмежену політику міжнародного розширення виробництва та відкриття кордонів держави. Побудова взаємовідношень України з ТНК повинна ґрунтуватись на декількох важливих моментах:

1) діяльність ТНК владою приймаючої країни необхідно обов'язково розцінювати з позиції наслідків як позитивних, так і негативних;

2) розробляючи регулятивні документи відносно ТНК необхідно виходити насамперед з національних інтересів країни, враховуючи можливі наслідки щодо національної безпеки країни;

3) участь ТНК в розробці спільної взаємовигідної економічної політики є більш ефективним засобом налагодження відносин країни з ТНК, ніж протекціоністська політика;

4) можливості ТНК щодо залучення іноземного капіталу дозволяють зменшити безробіття у приймаючій країні, позитивно впливати на переміщення великих виробничих ресурсів;

5) необхідно виважено підходити до напрямів інвестиційної активності ТНК в приймаючій країні, заохочуючи приплив іноземних інвестицій в пріоритетні для національної економіки галузі, і обмежуючи – в стратегічно важливі для економічної безпеки країни галузі;

6) всі відносини з іноземними інвесторами та ТНК повинні бути чітко прописані в міжнародних угодах та нормативно-правових актах приймаючої країни: ТНК перш за все виходить з власної вигоди, а вже потім пристосовується до вимог держави;

7) намагатись невелиювати використання ТНК в якості форми переказу капіталів трансфертних цін [38].

Іноземні транснаціональні корпорації готові здійснювати свою діяльність в Україні, проте на заваді їм стають такі фактори, як: відсутність в Україні сталої

стратегії та відповідного національного плану дій, недосконалість національного законодавства, нечітка правова система, нестабільність економічної та політичної ситуації, високий рівень корупції в усіх сферах господарської діяльності та неспроможність судової системи належним чином виконувати свої функції, низький платоспроможний попит українських споживачів, труднощі у спілкуванні з урядовими та приватизаційними органами, складність податкової системи, суттєве податкове навантаження тощо [6]. Сучасна економіка країни має багато невирішених проблем, які повинні бути усунені для ефективної діяльності ТНК в Україні.

За умови раціонального узгодження пріоритетів держави і ТНК, насамперед шляхом зниження оподаткування та бюрократичних перешкод, зникає потреба і в жорсткому регулюванні (оскільки механізми ТНК на сучасному етапі працюють на користь приймаючої економіки), і в підтримці національного виробника (якого доцільно спонукати до переходу у категорію транснаціонального виробника). Високою є необхідність урядової програми підтримки та стимулювання українських ТНК. Найсприятливіші галузі – ВПК, машинобудування, авіаційна, ракетно-космічна, металургійна промисловість, електроніка, легка та харчова промисловість, наукові дослідження, програмування та веб-дизайн [4].

Альтернативою до перетворення українського ринку у сферу ексклюзивної діяльності іноземних ТНК повинна стати урядова програма стимулювання становлення українських ТНК, перспективи створення яких достатньо реальні, а їх формування може стати одним зі стратегічних пріоритетів державної політики, що за умови створення відповідного зовнішнього середовища (поєднання заниженого оподаткування з вибірковою стимуляцією перспективних підприємств та галузей) дозволить різко підвищити конкурентоспроможність економіки. При цьому забезпечення балансу між іноземними та українськими ТНК загострить конкурентну боротьбу на ринку і сприятиме як кращому задоволенню потреб споживачів, так і підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

На практиці найчастіше використовується сукупність конкурентних стратегій у вигляді їх раціонального поєднання. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма параметрами. Тому необхідна чітка розстановка пріоритетів і розробка конкурентних стратегій, що найбільшою мірою відповідають умовам ринкової ситуації й сприяють розвитку сильних сторін підприємства – конкурентних переваг.

Економічна нестабільність загрожує усім видам діяльності українських товаровиробників на світовому ринку. Протягом останнього періоду спостерігається значне зниження ділової активності підприємств внаслідок локдауну та падіння доходів населення.

Аналіз очікуваного впливу пандемії COVID-19 на розвиток малого та середнього бізнесу в різних секторах світової економіки наведено у табл. 3.5.

В умовах негативного впливу пандемії COVID-19 та інших факторів економічної нестабільності на економіку України, необхідності набуває державна підтримка розвитку вітчизняних підприємств, яка повинна відбуватися за такими напрямками:

- податкова підтримка (впровадження податкових пільг, насамперед податкових кредитів; спеціальних податкових режимів; диференціація / зниження ставок; відтермінування строків сплати тощо);
- попередження падіння обсягів споживання населенням через підтримку його доходів;
- запобігання закриттю підприємств (надання субсидій, пільгових кредитів, інших видів допомоги);
- стимулювання інвестицій у розвиток підприємств, зокрема через державно-приватне партнерство;
- відновлення економічної активності за допомогою прямої державної підтримки (фінансування з державного бюджету цільових програм і проєктів, спрямованих на формування точок економічного зростання) [25].

Таблиця 3.5.

Вплив пандемії COVID-19 на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в різних секторах економіки

Сектор економіки	Вплив COVID-19 на діяльність	Кількість самозайнятих працівників підприємств	Чинники, що гальмуватимуть відновлення	Необхідність державної підтримки
Оптова та роздрібна торгівля	Високий	232 млн	Дефіцит / висока вартість матеріалів, перешкоди логістики (закриття кордонів), порушення попиту	Висока
Легка промисловість (у т. ч. одяг та взуття)	Високий	111 млн	Дефіцит / висока вартість матеріалів, перешкоди логістики (закриття кордонів), порушення попиту	Висока
Розваги	Середній – високий	61 млн	Порушення попиту	Середня (можливе швидке відновлення)
Транспорт, складське господарство та зв'язок	Середній – високий	80 млн	Перешкоди логістики	Середня (можливе швидке відновлення)
Сільське господарство	Середній – низький	489 млн	Коливання цін	Обмежена (залежить від ринкових коливань)

Примітка. Побудовано автором за [98, 102].

Будь яка галузь має ризики спаду за винятком тих, які відповідають за життєдіяльність людей. Основне питання під час розробки стратегії в тому, які шанси на спад, які його причини і наскільки тривалим він буде. У разі, якщо під час спаду конкуренти починають залишати галузь, то можлива стратегія – функціонувати далі і бути однією з декількох компаній, що переживають спад.

Існує кілька конкурентних переваг підприємства, яке переживає спад:

- напрацьована клієнтська база;
- іменитий бренд;
- ефективне використання ресурсів;
- можливість зниження витрат під час скорочення бізнесу.

Вибір стратегії під час спаду залежить від:

– аналізу перспектив ринку зв'язків з іншим напрямом бізнесу – активності конкурентного середовища;

– позицій фірми; — бар'єрів виходу з галузі [67].

Таким чином, кожна стратегія має як позитивні, так і негативні сторони. Серед базових стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно виділити: стратегію лідерства на основі низьких витрат; стратегію індивідуалізації; стратегію концентрації на ринковій ніші; стратегію найкращої вартості; стратегію інновацій; стратегію фокусування. Слід зазначити, що ефективним є раціональне поєднання окремих конкурентних стратегій, виокремлюючи певні конкурентні переваги.

Висновки до розділу 3

Наймасштабнішими транснаціональними корпораціями, що працюють в Україні, є Coca-Cola, Daewoo, Sigma-Bleyzer, Western NIS Enterprise Fund, «Укртатнафта», Macdonald's Ukraine Ltd, Cargill PepsiAmericas і PepsiCo та Nestle, Procter & Gamble. За даними аналітиків, в Україні зафіксовано близько 7362 філій іноземних ТНК, водночас у світі загалом їх понад 850 000. Тобто на Україну припадає лише 0,87% їх загальної кількості.

В Україні ТНК умовно розділилися щодо місцевого бізнесу на дві великі групи: компанії, що з певних причин не мають конкурентів на вітчизняному ринку (наприклад, McDonald's, Procter & Gamble або тютюнові компанії), і корпорації, чий інтереси прямо або опосередковано стосуються багатьох українських підприємств та мають вітчизняних фірм конкурентів (виробники пивної та безалкогольної продукції, такі як «Кока-кола» і Sun Interbrew, виробники харчової продукції та агропромислові холдинги).

Дослідження показало, що дедалі частіше національні виробники для отримання конкурентоспроможності на зарубіжному ринку використовують

інтеграційну стратегію, яка передбачає горизонтальну інтеграцію з придбанням чи створенням підприємств на території іншої країни (переважно країн ЄС), що в свою чергу, дозволяє знижувати в подальшому витрати на мито, уникати експортних обмежень для сільгоспвиробників та отримувати інші переваги.

ВИСНОВКИ

Сучасна стратегія транснаціональних корпорацій характеризується формуванням системи внутрішньофірмових зв'язків на регіональному та глобальному рівні, які пов'язані з науково-дослідними розробками, виробництвом та реалізацією продукції. Спостерігається тенденція щодо збільшення інноваційної активності транснаціональних корпорацій в приймаючих країнах, про що свідчить збільшення питомої ваги інновацій, які припадають на зарубіжні філіали транснаціональних корпорацій.

Стратегічний розвиток міжнародної компанії спрямований на успішне подолання невизначеності бізнес-середовища, максимальне зниження витрат через загострення конкуренції та збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості. Для виходу на міжнародні ринки національні компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для підвищення якості продуктів та послуг національних компаній, одночасно з'являється можливість використовувати досвід, технології продажів та стратегії розвитку, зокрема ті, які були випробувані в інших країнах.

Серед основних видів міжнародних стратегій, які використовуються міжнародними компаніями на світовому ринку, нами виділено: наслідування глобальної стратегії низьких витрат, згідно з якою фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу; посилення національного виробництва та вивезення продукції на зарубіжні ринки, використовуючи власні та інші канали збуту; наслідування глобальної стратегії диференціації, за якої фірма диференціює свій товар за одними і тими самими характеристиками у різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку; передача права на користування власними технологіями фірми, на виробництво чи збут її продукції іноземним фірмам; дотримання багатонаціональної

стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, яка відповідає смакам її споживачів та конкурентним умовам; стратегія фокусування, за якої фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі низьких витрат та диференціації.

Формування стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта включає такі елементи: визначення місії фірми, яка визначає пріоритетні напрями стратегічного її розвитку; аналіз зовнішнього середовища та його впливу на діяльність економічного суб'єкта; оцінка сильних і слабких сторін діяльності фірми; вибір стратегічної моделі розвитку економічного суб'єкта з урахуванням стадії його життєвого циклу; розробка системи стратегічних цілей фірми з врахуванням визначаючої стратегічної моделі її розвитку; аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком економічного суб'єкта; прогнозування плану збуту продукції на ринках, де функціонує фірма, розроблення альтернативних стратегій розвитку економічного суб'єкта та сценаріїв їх реалізації.

У процесі поглиблення глобалізації змінюється національна приналежність ТНК. Згідно з рейтингом Forbes у 2020 р. найбільше компаній зі США – 579. На другому місці з чисельністю 232 – китайські (КНР і Гонконг) фірми, на третьому – японські – 218, на четвертому – британські – 95. Взагалі у Європі – 486, в Азії – 691, в Північній Америці – 645 компаній. Дуже динамічно розвиваються ТНК з Китаю, Республіки Корея та Індії. Проте американські ТНК займають особливе місце у світовій економічній системі. Протягом довгого часу вони були абсолютними лідерами за розмірами, економічною могутністю, ступенем домінування на галузевих ринках і впливом на всю світову економіку.

Пандемія COVID-19 спричинила негативний вплив на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність багатьох ТНК світу, що, в свою чергу, призвело до падіння економік не лише розвинених країн, а й країн, що розвиваються. Обсяги міжнародної торгівлі та потоки прямих іноземних інвестицій значно скоротилися. В результаті пандемії інвестори переважно дотримуватимуться стратегії стримування, спостерігання, а потім вже приймають рішення щодо своїх

інвестиційних планів. Негативні наслідки від перебоїв у виробництві та ланцюгах поставок спостерігаються у діяльності автомобільних ТНК.

Згідно з оцінками аналітиків, у 2020 році під впливом пандемії COVID-19 глобальні потоки прямих іноземних інвестицій скоротилися до 859 млрд. дол. США, що на 42% менше порівняно з 2019 роком. Прямі іноземні інвестиції відіграють важливу роль у підтримці економіки під час та після кризи шляхом фінансової підтримки їх філій, надання допомоги урядам у вирішенні пандемії та через зв'язки з місцевими фірмами.

Аналізуючи світовий досвід, нами виділено основні мотиви злиттів і поглинань компаній: отримання синергетичного ефекту, тобто взаємодоповнюючої дії активів двох або кількох підприємств, сукупний результат якого набагато перевищує суму результатів окремих дій цих компаній; економія, зумовлена масштабами досягається тоді, коли середня величина витрат на одиницю продукції зменшується в міру зростання обсягу виробництва продукції; злиття може виявитися доцільним, якщо дві або декілька компаній мають взаємодоповнюючі ресурси; мотив монополії; податкові мотиви; диверсифікація виробництва; можливість використання надлишкових ресурсів; використання результатів НДДКР інших компаній та реалізація спільних проектів.

Корпорація «Apple Inc.» на ринках приймаючих країн використовує такі стратегії: стратегія розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції); стратегія широкої диференціації (надання товарам специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм конкурентів); стратегія концентричної диверсифікації (пошук нових видів одного і того самого рівня: виробництво не лише смартфонів, а й планшетів та портативних медіаплеєрів на операційній системі попередніх); стратегія чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності).

Проведений аналіз діяльності ТНК в Україні за галузями економіки показав, що значна частина цих підприємств спеціалізується на торгівлі та ремонті, переробній промисловості, операціях із нерухомістю, будівництві. Тобто іноземні

компанії не прагнуть вкладати кошти у високотехнологічні галузі, а більшість інвестицій спрямовують на торгівлю – сектор, який дає змогу швидко отримувати високі прибутки.

Інноваційні стратегії нині стають тим інструментом управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, який здатний сформувати портфель конкурентоспроможних на світовому ринку продуктів, забезпечити ефективний розвиток підприємства, максимізувати існуючі експортні можливості підприємства та створити нові.

В умовах негативного впливу пандемії COVID-19 та інших факторів економічної нестабільності на економіку України, необхідності набуває державна підтримка розвитку вітчизняних підприємств, яка повинна відбуватися за такими напрямками: податкова підтримка (впровадження податкових пільг, насамперед податкових кредитів; спеціальних податкових режимів; диференціація / зниження ставок; відтермінування строків сплати тощо); попередження падіння обсягів споживання населенням через підтримку його доходів; запобігання закриттю підприємств (надання субсидій, пільгових кредитів, інших видів допомоги); стимулювання інвестицій у розвиток підприємств, зокрема через державно-приватне партнерство; відновлення економічної активності за допомогою прямої державної підтримки (фінансування з державного бюджету цільових програм і проєктів, спрямованих на формування точок економічного зростання).

Важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників на європейських ринках є: підвищення рейтингу України за індексом глобальної конкурентоспроможності; адаптація українського законодавства, пов'язаного із економічною діяльністю у відповідності із законодавством ЄС і вимогами міжнародних організацій; співпраця з СОТ допоможе розширити напрями діяльності вітчизняних виробників, скасувавши економічні бар'єри і відкривши доступ на європейські ринки товарів і послуг; підписання угод на рівні держав про врегулювання економічної діяльності, що допоможе вирішити на мікроекономічному рівні ті питання, вирішення яких не можливе вітчизняними та зарубіжними підприємствами.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адрианов В. Д. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК / В. Д. Адрианов // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 14-18.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Кн.3 / Г.Л.Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 208 с.
3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО Типография “Новости”, 2000. – 256 с.
4. Андрушко В.В. Особливості діяльності ТНК в Україні [Електронний ресурс]: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. – Режим доступу: <http://professura.at.ua/forum/19-157-1>
5. Ансофф И.Р. Новая корпоративная стратегия; пер. с англ. С.Н. Жильцова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 348 с.
6. Бак Г. О. Українські корпорації в умовах глобалізації світового господарства: інституційно-генетичні особливості / Г. О. Бак // Галицький економічний вісник. – 2012. – №1(34). – С.18-25.
7. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства [Текст] / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2014. – № 12. – С. 40-44.
8. Біла С. О. Пріоритети підтримки розвитку промислових кластерів: світовий досвід / С. О. Біла, А. В. Локтіонова // Стратегія розвитку України: наук. журн. – К.: НАУ, 2018. – № 2. – С. 36-43.
9. Біленький О.Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 36-41.

10. Борисенко З. М. Умови економічної конкуренції в Україні / З. М. Борисенко // Економіка України. – 2012. – № 10. – С. 4-11.
11. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2015. – С. 37-48.
12. Віннічук Ю. 200 найбільших компаній України 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.censor.net/resonance/3268870/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2020_roku
13. Гальчук А. А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки / А. А. Гальчук // Економіка та держава. – 2015. – № 9. – С. 136-138.
14. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФА-М. – 2002. – 352 с.
15. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 60-66.
16. Гарипова Л. В. Класифікація конкурентних стратегій підприємств / Л. В. Гарипова // Економіка с/г і переробних підприємств. – 2007. – С. 34.
17. Гладій І. Й. Регіоналізація світового ринку: євроінтеграційний аспект: [монографія] / І. Й. Гладій. К.: Економічна думка, 2006 – 554 с.
18. Градов С. И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве. М.: МСХЛ, 2001. – 380 с.
19. Гриньова В. М. Інноваційний розвиток економіки України як стратегічний напрям підвищення її конкурентоспроможності у світі / В. М. Гриньова, О. М. Колодізев // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 1. – С. 140-143.
20. Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2005. – 324 с.
21. Гуца І. О. Механізм формування конкурентоспроможності регіону / І. О. Гуца // Економіка та держава. – 2015. – № 4. – С. 66-68.
22. Дугієнко Н.О., Яцук Г.С. ТНК в Україні: діяльність та вплив на економіку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/5.pdf

23. Єврокомісія звинувачує Apple у монополізації ринку музичних додатків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3238649-evrokomisia-zvinuvacue-apple-u-monopolizacii-rinku-muzicnih-dodatktiv.html>

24. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – ІНЖЕК, 2016. – 384 с.

25. Іванов Ю.Б., Белікова Н.В. Особливості державної підтримки розвитку малого бізнесу в умовах пандемії та економічної нестабільності / Ю.Б. Іванов, Н.В. Белікова // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2020 р. Харків : ФОП Лібуркіна ЛМ., 2020. – С. 120-123.

26. Іванова І. Актуальні конкурентні стратегії ТНК в умовах економіки знань / І. Іванова // Світ фінансів. – 2010. – №3. – С. 208-213.

27. Іванова М. О. Вплив ТНК на розвиток економіки України: переваги та недоліки / М. О. Іванова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://duer.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10103.pdf>

28. Капіталізація Apple вперше перевищила \$2,5 трлн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finclub.net/ua/news/kapitalizatsiia-apple-vpershe-perevyshchyla-usd2-5-trln.html>

29. Карамбович І. М. ТНК у системі світового господарства. Київ, 2008. – 36 с.

30. Ключник А. В. Розвиток агробізнесу України в умовах глобалізації міжнародної економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.mnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/985/1/стаття.pdf>

31. Кныш М. И. Конкурентные стратегии [Текст]: учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2010. – 284 с.

32. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. – Навч. посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

33. Ковальчук Т., Конончук О. Міжнародні злиття та поглинання як фактор посилення конкурентоспроможності ТНК / Т. Ковальчук, О. Конончук // Галицький

економічний вісник. – 2020. – №4 (65). – С. 224-236.

34. Конкуренентоспроможність: проблеми науки і практики: [монографія]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 248 с.

35. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. – СПб.: Питер-Пресс, 1999. – 514 с.

36. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – № 2. – С. 121-125.

37. Кульпінська Л. Конкуренентоспроможність національної економіки в контексті інтеграційних процесів / Л. Кульпінська // Вісник КНТЕУ. – 2019. – № 5. – С. 87-99.

38. Латинін Д. О. Стан та перспективи розвитку ТНК в світі та Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/38_NIEK_2018/Economics/2_181324.doc.htm

39. Максименко А. Проблеми і перспективи діяльності ТНК / А. Максименко // Економічний аналіз. – 2020. – Т. 30. – № 3. – С. 182-189.

40. Максимчук А. І. Активізація взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами Київ, 2019. 95 с.

41. Махова Л. В. Зміна векторів стратегічного розвитку ТНК під впливом глобальної трансформації зовнішнього середовища / Л. В. Махова // Економічний простір. – 2021. – №166. – С. 18-23.

42. Набок І. І. Конкуренентоспроможність українських підприємств на світовому ринку в умовах глобалізації / І. І. Набок, О. С. Улянець // Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць. – К.: ННІМВ НАУ. – 2016. – № 2. – Вип. 3. – С.92-100.

43. Набок І. І. Сучасні тенденції на ринку злиття і поглинання в Україні як основний індикатор інвестиційних можливостей / І. І. Набок // Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали VI Міжн. наук.-практ. конф., Київ; Варшава, 07 лютого 2021 р. / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Варшава: ФОП КАНДИБА Т.П. – 2021. – С. 168-172.

44. Недосяжна Apple: виробник iPhone залишається найдорожчою компанією світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.24tv.ua/nedosyazhna-apple-virobnik-iphone-zalishayetsya-naydorozhchoyu_n1718022
45. Новошинська Л. В. Міжнародний маркетинг: Навчальний посібник / Л. В. Новошинська; Мін-во освіти і науки України, Одеський держ. економ. ун-т. – К.: ЦНЛ, 2004. – 176 с.
46. Офіційний сайт корпорації «Apple Inc.» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apple.com/>
47. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.
48. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#5>
49. Петленко Ю. В. Теоретичні аспекти злиття та поглинання компаній / Ю. В. Петленко, П. О. Керімов // Фінанси України. – 2013. – № 8. – С. 113-121.
50. Пенська І. О. Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України / І. О. Пенська // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 3(80). – С. 114-124.
51. Пічкурова З. В. Високотехнологічна складова українського експорту в умовах глобальної конкуренції / З. В. Пічкурова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. – К.: НАУ, 2017. – № 2. – С. 84-91.
52. Пічкурова З.В. Світова практика державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19 / З.В. Пічкурова // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». – К.: Видавничий дім «Гельветика», 2020. – № 6. – С. 85-91.
53. Плахтій В. М. Вплив COVID-19 на інвестиційну діяльність ТНК / В. М. Плахтій // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції / Факультет міжнародних відносин Національний авіаційний університет; за загальною редакцією Ю. О. Волошина – Київ: Національний авіаційний університет. – 2021. – С. 288-292.

54. Побоченко Л. М. Вплив пандемії COVID-19 на інвестиційну діяльність ТНК / Л. М. Побоченко // Трансформація функцій держави в умовах глобалізації: Дискусійна платформа, 19 травня 2021 року: тези доп. – К. – 2021. – С. 85-91.

55. Побоченко Л. М. Вплив COVID-19 на авіаційні перевезення в світі / Л. М. Побоченко // The Fifteenth International Scientific Conference "AVIA-2021". – Kyiv, Ukraine. – April 20-22. – 2021. – Kyiv. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://conference.nau.edu.ua/index.php/AVIA/AVIA2021/schedConf/presentations>

56. Побоченко Л. М. Оцінка інноваційних позицій ТНК розвинених країн світу / Л. М. Побоченко // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти: зб. наук. пр. Вип. 4. – 2019. – С.91-103.

57. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер. – М.: Экономическая наука, 2005. – 167 с.

58. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

59. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

60. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

61. Радева М. М. Стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях / М. М. Радева // Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – (3(89)). – С. 79-86.

62. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації у процесі міжнародної інтеграції / І. Б. Сорока // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9(99). – С. 35.

63. Спіріна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Спіріна // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 8. – С. 176-183.

64. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд III. – М.: «Вильямс», 2006. – 928 с.
65. Транснаціональні корпорації: навчальний посібник / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. – К.: Таксон, 2001. – 304 с.
66. Тульчинська С. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності / С. О. Тульчинська, М. О. Дергалюк, Д. О. Радкевич // Ефективна економіка. – 2021. – №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.3
67. Тульчинський Р. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності / Р. В. Тульчинський, С. О. Тульчинська, А. В. Ружицький // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 6. – С. 5-9.
68. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
69. Уткіна Ю. М. Стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 32. – С. 247-249.
70. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
71. Финансовый отчет Apple: годовая выручка 274,5 млрд. дол. США на фоне лучших в истории продаж Mac [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itc.ua/news/finansovyj-otchet-apple-godovaya-vyruchka-2745-mlrd-na-fone-luchshih-v-istorii-prodazh-mac-a-takzhe-rekordnoj-vyruchki-ot-servisov-i-prodazh-nosimyh-ustrojstv/>
72. Хаустова В. Є. Аналіз основних хвиль злиттів і поглинань у світовій економіці / В. Є. Хаустова // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 7-16.
73. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології. – К.: КНЕУ, 2004. – 400 с.

74. Шаврук С. А. Международные стратегические альянсы и многонациональное управление / С. А. Шаврук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2005. – № 2. – С. 14-25.

75. Шабаліна Л. Аналіз впливу транснаціональних корпорацій на економіку України / Л. Шабаліна, М. Корнейченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/62451/13-Shabalina.pdf?sequence=1>

76. Якубовський С. О. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності. К. – 2015. – 488 с.

77. 100 найбільших приватних компаній України 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/ru/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408>

78. 200 найбільших компаній. Рейтинги – Forbes Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbts.ua/ratings/>

79. 2015 annual report on U.S. Securities and Exchange Commission [Electronic resource]. – Access: https://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=63908&accession_number=0000063908-16000103&xbrl_type=v

80. 2016 annual report on U.S. Securities and Exchange Commission [Electronic resource]. – Access: https://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=63908&accession_number=0000063908-17-000017&xbrl_type=v

81. 2017 annual report on U.S. Securities and Exchange Commission [Electronic resource]. – Access: <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/63908/000006390818000010/mcd-12312017x10k.htm>

82. 2018 annual report on U.S. Securities and Exchange Commission [Electronic resource]. – Access: <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/63908/000006390819000010/mcd-12312018x10k.htm>

83. 2019 annual report on U.S. Securities and Exchange Commission [Electronic resource]. – Access: <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/63908/000006390820000022/mcd-12312019x10k.htm>

84. Apple Differentiation Strategy/By: Gerald Hanks/Reviewed by: Michelle Seidel, B.Sc., LL.B., MBA/Updated November 28, 2018 [Electronic resource]. – Access: <https://bizfluent.com/way-5815745-apple-differentiation-strategy.html>
85. Apple Reports Third Quarter Results [Electronic resource]. – Access: <https://www.apple.com/newsroom/2021/07/apple-reports-third-quarter-results/>
86. Apple SWOT 2021. SWOT Analysis of Apple. [Electronic resource]. – Access: <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-apple-apple-swot/>
87. Apple [Electronic resource]. – Access: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Apple>
88. Biggest Mergers and Acquisitions of 2020 [Electronic resource]. – Access: <http://investorplace.com/2020/12/2020-mergersandacquisitions>
89. Cotterill R. W. Competitive strategy analysis in the food system [M]. CRC Press, 2019.
90. COVID-19. Financial reporting. [Electronic resource]. – Access: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2021/03/covid-19-financial-reporting-resource-centre.html>
91. European Commission. Regional Policy. [Electronic resource]. – Access: http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/cohesion/index_en.cfm
92. Financial Times Global 500 [[Electronic resource]. – Access: <http://www.ft.com/intl/indepth/ft500>
93. Forbes Global 2000 of 2020. Forbes 2020, 5th May, pp. 17–43.
94. Global 500 FORTUNE [Electronic resource]. – Access: <https://fortune.com/global500/2020/search/>
95. Hardy Q. COVID-19 And Our Surprising Digital Transformation. Forbes [Electronic resource]. – Access: <https://www.forbes.com/sites/googlecloud/2020/03/11/beyondspreadsheets/#401e43c76c7f>
96. IKEA CFO on why business strategy is crucial to success [Electronic resource]. – Access: <https://www.financialdirector.co.uk/2021/07/14/ikea-cfo-on-why-business-strategy-is-crucial-to-success/>

97. IKEA's online strategy in India has paid off during the pandemic [Electronic resource]. – Access: <https://qz.com/india/1914184/ikeas-online-strategy-in-india-has-paid-off-during-the-pandemic/>

98. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition. Updated estimates and analysis. 23 September 2020. [Electronic resource]. – Access: <https://www.ilo.org/>

99. M&A Statistics. [Electronic resource]. – Access: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>.

100. Market analytics. Comscore. [Electronic resource]. – Access: <https://www.comscore.com/>

101. McDonald's responds to the pandemic with faster drive-thrus, loyalty points, and a new chicken sandwich [Electronic resource]. – Access: <https://fortune.com/2020/11/09/mcdonalds-covid-growth-strategy-chicken-sandwich-loyalty-program-drive-thru/>

102. MSME Day 2020: the COVID-19 pandemic and its impact on small business. [Electronic resource]. – Access: <https://www.ilo.org/>

103. Net income of McDonald's Corporation worldwide from 2015 to 2020 [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/statistics/219420/net-income-of-the-mcdonalds-corporation/>

104. OECD, Transnational corporation investment and development 2020, Number 1. [Electronic resource]. – Access: https://unctad.org/system/files/officialdocument/diaeia2020d1_en.pdf.

105. Porter M.E. How competitive forces shape strategy [Електронний ресурс]: EBSCOhost / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 2004. – March-April. P. 133-145. [Electronic resource]. – Access: <http://search.ebscohost.com>

106. Stavyt'ska Alla. Trends and prospects of optimization of the world information technology market development in globalization conditions. Економічний простір: збірник наукових праць. 2017. – № 12. – P. 24–33.

107. Technology & Telecommunications>Consumer Electronics /Apple's net income 2005-2021/Published by Lionel Sujay Vailshery /Nov 22, 2021 Apple's net income in the company's fiscal years from 2005 to 2021(in billion U.S. dollars) [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/statistics/267728/apples-net-income-since-2005/>
108. The World's Largest Public Companies. GLOBAL 2000. [Electronic resource]. – Access: <https://www.forbes.com/global2000/#515f1e80335d>
109. The World's Largest Tech Companies In 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.forbes.com/sites/jonathanponciano/2021/05/13/worlds-largest-tech-companies-2021/?sh=34936c2969bc>
110. Transnational corporations (TNC). United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). [Electronic resource]. – Access: [http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)
111. Toyota Motor. [Electronic resource]. – Access: <https://global.toyota/en/>
112. World Investment Report 2020: Special economic zones [Electronic resource]. – Access: <http://unctad.org>
113. World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic. UNCTAD, UN. New York, Geneva, 2020. P. 17. [Electronic resource]. – Access: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1
ТОП–10 ТНК світу за обсягом виручки рейтингу Fortune 500 в 2020 році

№	Назва	Доходи, млрд доларів США	Зміна відсотка доходу	Прибутки , млрд доларів США	Зміна відсотка прибутку	Активи, млрд доларів США	Кількість працівни- ків, тис. чол	Зміни в позиції в рейтин- гу	Років у Global 500 list
1.	Walmart	559,151	6.7%	13,510	-9.2%	252,496	2300,000	-	27
2.	State Grid	386,617.7	0.7%	5,580.4	-30%	666,088.5	896,360	1	21
3.	Amazon	386,064	37.6%	21,331	84.1%	321,195	1298,000	6	13
4.	China National Petroleum	283,957.6	-25.1%	4,575.2	3%	626,616.7	1242,245	-	21
5.	Sinopec Group	283,727.6	-30.3%	6,205.2	-8.7%	343,289	553,833	-3	23
6.	Apple	274,515	5.5%	57,411	3.9%	323,888	147,000	6	19
7.	CVS Health	286,706	4.6%	7,179	8.2%	230,715	256,500	6	26
8.	United Health Group	257,141	6.2%	15,403	11.3%	197,289	330,000	7	25
9.	Toyota Motor	256,721.7	-6.5%	21,180.1	13.1%	562,994	366,283	1	27
10.	Volkswagen	253,965	-10.2%	10,103.5	-35%	608,368.1	662,575	-3	27

Побудовано автором за даними рейтингу Fortune 500

Додаток Б

Таблиця Б.1

Скорочена консолідована звітність про діяльність корпорації APPLE (неаудиторована)

(у мільйонах дол. США, за винятком кількості акцій, які відображаються в тисячах і сумах на акцію)

	За 3 місяці		За 12 місяців	
	25 вересня 2021	26 вересня 2020	25 вересня 2021	26 вересня 2020
Чистий обсяг продажів:				
- товарів	65,083	50,149	297,392	220,747
- послуг	18,277	14,549	68,425	53,768
Загальний обсяг чистих продажів	83,360	64,698	365,817	274,515
Собівартість реалізованої продукції:				
- товарів	42,790	35,197	192,266	151,286
- послуг	5,396	4,812	20,715	18,273
Загальна вартість реалізації	48,186	40,009	212,981	169,559
Валовий дохід	35,174	24,689	152,836	104,956
Операційні витрати:				
- Дослідження та розробка	5,772	4,978	21,914	18,752
- Торгові, загальні та адміністративні	5,616	4,936	21,973	19,916
Загальні операційні витрати	11,388	9,914	43,887	38,668
Операційний дохід	23,786	14,775	108,949	66,288
Інші (доходи/витрати), нетто	(538)	126	258	803
Прибуток до сплати податку на прибуток	23,248	14,901	109,207	67,091
Забезпечення податку на прибуток	2,697	2,228	14,527	9,680
Чистий прибуток	20,551	12,673	94,680	57,411

Побудовано автором за даними офіційного сайту корпорації «Apple Inc.» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apple.com/>

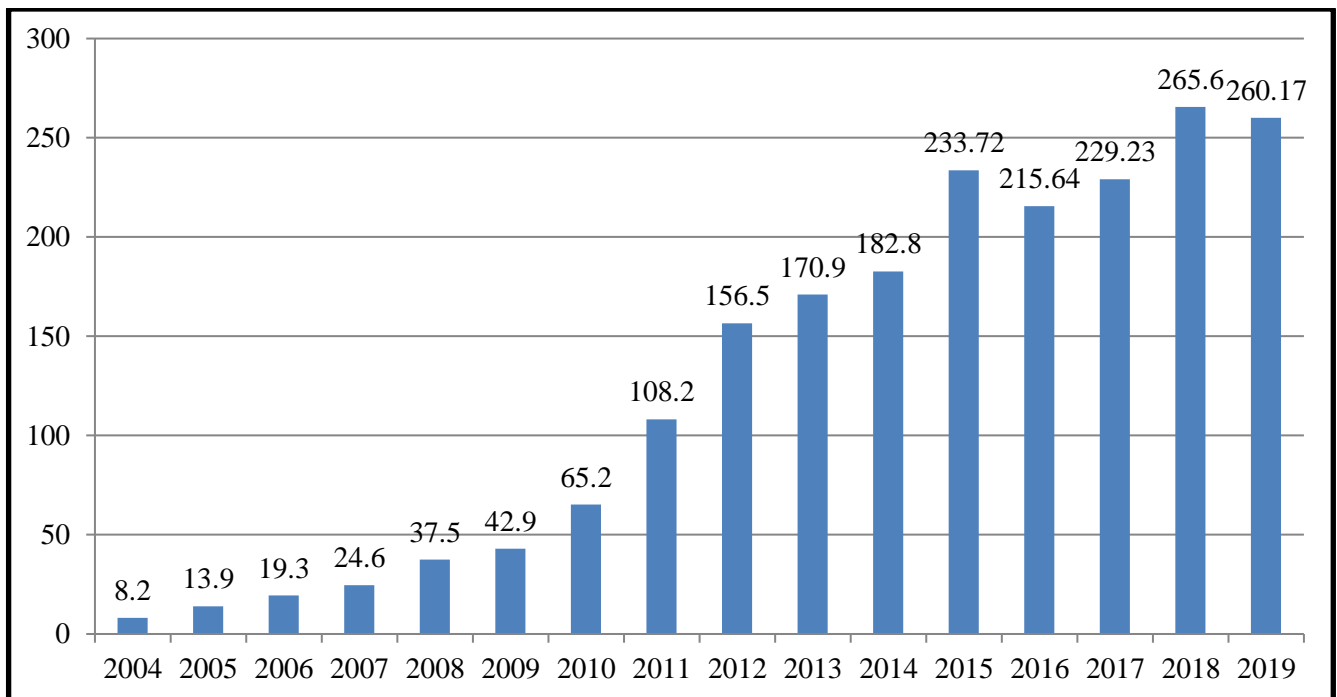


Рис. В.1. Світова виручка Apple з 2004 по 2019 рр., млрд. дол. США

Побудовано автором за даними офіційного сайту корпорації «Apple Inc.» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apple.com/>

Додаток Г

Таблиця Г.1

Основні фактори маркетингового середовища, що впливають на можливості виходу українських підприємств на ринок країн ЄС

Фактори можливостей	Фактори загроз
Політико-правове середовище	
<ul style="list-style-type: none"> • прийняття Україною законів про боротьбу з відмиванням «брудних» грошей, що дозволить інтегруватись українським банкам до світової і європейської розрахунково-фінансової діяльності • прийняття законів із захисту інтелектуальної власності і боротьби із піратською продукцією • введення європейських стандартів бухгалтерського обліку • адаптація української системи стандартів до світової; сертифікація української продукції у відповідності з вимогами ISO • обов'язкова вимога маркування продукції за світовими стандартами 	<ul style="list-style-type: none"> • недостатній контроль держави за економічними процесами • кланово-олігархічний характер економіки • висока корумпованість органів влади • нестабільність вітчизняного експортно-імпортного законодавства • досить низька загальна правова культура
Економічне середовище	
<ul style="list-style-type: none"> • низька ємність внутрішнього ринку • посилення конкуренції на внутрішніх товарних ринках • більш низька ціна товарів в порівнянні з європейськими виробниками • низька частка зарплат в структурі собівартості продукції (17-19% проти 40-50%) 	<ul style="list-style-type: none"> • висока частка тіньового сектору економіки • приховані дотації окремим експортно-орієнтованим галузям • високий відсоток підприємств, особливо в легкій промисловості, що працюють за топінговими схемами • відсутність крупних монополій, які б мали співставні зі світовими лідерами активи і забезпечували б високу продуктивність праці
Науково-технічне середовище	
<ul style="list-style-type: none"> • технічне переозброєння експортно-орієнтованих галузей за останній час • наявність унікальних технологій у сфері машинобудування, особливо на підприємствах ВПК • високий рівень інженерно-технічних працівників • відносно високий рівень інформатизації і доступу підприємств до світових інформаційних ресурсів • створення необхідної транспортної і телекомунікаційної інфраструктури 	<ul style="list-style-type: none"> • високий відсоток спрацьованості основних фондів підприємств (до 80%) • не налагоджена система контролю за якістю продукції; практично відсутня культура і культ якості на вітчизняних підприємствах • слабе запровадження на підприємствах системи TQM • не повна відповідність вітчизняних стандартів та інших технічних вимог європейським нормам
Соціально-культурне середовище	
<ul style="list-style-type: none"> • оволодіння принципами сучасного менеджменту, методами і традиціями ведення бізнесу на Заході 	<ul style="list-style-type: none"> • труднощі в дотриманні дисципліни поставок • негативний ореол пострадянських методів ведення бізнесу в Україні • надто високий рівень поляризації доходів населення як фактор потенційної соціальної нестабільності, особливо, на тлі демократизації суспільно-політичного середовища в ході інтеграційних процесів
Демографічне середовище	
<ul style="list-style-type: none"> • достатньо високий освітній рівень українського населення 	<ul style="list-style-type: none"> • пом'ягшення міграційних бар'єрів може остаточно лишити вітчизняні підприємства спеціалістів, володіючих конкурентоздатними на світовому ринку знаннями та ідеями
Природне середовище	
<ul style="list-style-type: none"> • відсутність широкого поширення генномодифікованої продукції та інших, шкідливих для людини, агропромислових технологій 	<ul style="list-style-type: none"> • невідповідність більшості вітчизняних підприємств європейським екологічним вимогам

Примітка. Побудовано автором

Додаток Д

Таблиця Д.1

Топ-20 ТНК за виручкою та прибутком в Україні за 2020 рік

№	Компанія	Виручка, млрд грн.	Прибуток/Збиток, млн грн	Вид діяльності
1	ТОВ "АТБ-Маркет"	123,86	5 768,67	Рітейл: продаж продуктів через власні супермаркети
2	АТ НАК "Нафтогаз України"	121,06	-18001,70	Енергетика: імпорт та продаж природного газу
3	ПрАТ "ММК ім. Ілліча"	77,15	186,49	ГМК: виробництво сталі та прокату
4	АТ "Українська Залізниця"	74,46	-11772,35	Транспорт: оператор українських залізниць
5	ТОВ "Кернел-Трейд"	67,40	1 648,95	АПК: виробництво і експорт олії та зернових
6	ДП "Гарантований покупець"	66,98	16,21	Енергетика: продаж електроенергії в рамках ПСО
7	ТОВ "Сільпо-Фуд"	64,40	-3 114,24	Рітейл: продаж продуктів через власні супермаркети
8	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	63,50	740,90	ГМК: виробництво сталі та прокату
9	ТОВ "Д.Трейдінг"	63,33	1 595,06	Енергетика: вугілля, електроенергія, природний газ
10	ТОВ "Оператор ГТС України"	62,28	28 359,48	Енергетика: управління ГТС, транспортування газу газопроводами
11	ПрАТ НЕК "Укренерго"	58,25	-27 498,47	Енергетика: управління магістральними електромережами
12	ДП "Оператор ринку"	58,18	20,07	Енергетика: оператор спотових бірж електроенергії
13	АТ "Укргазвидобування"	56,89	4 946,83	Енергетика: видобуток газу та виробництво нафтопродуктів
14	ТОВ "ТЕДІС Україна"	54,85	244,46	Дистрибуція: продаж тютюнових виробів
15	ПрАТ МК "Азовсталь"	50,56	420,85	ГМК: виробництво сталі та прокату
16	ТОВ "Епіцентр К"	50,38	3 171,20	Рітейл: продаж будівельних матеріалів
17	ДП НАЕК "Енергоатом"	45,65	-4 845,21	Енергетика: виробництво електроенергії
18	ПАТ ЗМК "Запоріжсталь"	45,63	-3 678,08	ГМК: виробництво сталі та прокату
19	ТОВ "БАДМ"	41,82	1 111,92	Дистрибуція: реалізація фармацевтичних препаратів
20	ТОВ "Перша українська інжинірингова група"	41,25	4 925,45	Транспорт: залізничні та авто перевезення АПК продукції

Примітка. Складено автором за матеріалами Віннічука Ю. 200 найбільших компаній України 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.censor.net/resonance/3268870/200_nayiblshih_kompaniy_ukrani_2020_roku.