

Виклад основного матеріалу. На міжнародному ринку виникли нові за змістом форми та методи конкуренції, які, я би назвав «системними». Вони будуються не тільки з врахуванням традиційних чинників, але й тих, які породжені складними процесами взаємодії глобальної, регіональних та національних економік. Конкурують між собою міжнародні економічні системи: міжнародні ланцюги створення цінностей, міжнародні системи «постачальник ресурсів – виробник – посередник – кінцевий споживач», системи «виробник – споживач», інтернаціональні мережеві структури, стратегічні альянси тощо.

Конкурентні переваги таких систем створюються за рахунок синергетичного ефекту поєднання матеріальних та нематеріальних ресурсів, як продукту ефективного управління процесом збалансування локальних цінностей і цілей задля досягнення інтегрального ефекту. Матеріальні активи перестають бути основним джерелом конкурентних переваг і поступово зростає роль нематеріальних активів, перш за все знань та потенціалу до інновацій у різних контекстах і, особливо, у створенні та реалізації управлінських інновацій (менеджмент, маркетинг) [10; 11].

Що ж стосується ТНК, як головного суб'єкта міжнародного бізнесу, то вони активно не тільки адаптуються до мінливого світу, а й значною мірою перетворюють його, виходячи з власних цілей, головна з яких – глобальна експансія заради максимізації прибутку.

Для сучасної економіки характерний розвиток нових типів «глобальних компаній». Міжнародні корпорації перетворюються в більш гнучкі і менш централізовані об'єднання, які називають «ТНК п'ятого покоління» або «планетарні універсальні компанії». Вони не мають чітких меж або галузевої спеціалізації, засновані на системі різноманітних холдингів, формують специфічне внутрішнє «напівринкове-напівієрархічне середовище». Нові структури виникають і поза традиційних корпоративних рамок у формі міжнародних альянсів або довгострокових партнерських відносин.

Організаційні форми міжнародного бізнесу в усе більшій мірі фокусуються не на самій компанії, а на мережах компаній, які здійснюють спільний або комплементарний бізнес. Тобто, через співпрацю можна отримати певні конкурентні переваги, які будуть збалансовані з конкурентними перевагами мережевих партнерів.

Міжнародна мережева економічна структура – це певна організаційна форма економічної активності множини підприємств, яка будується на складних, взаємних, у більшій мірі коопераційних, ніж конкурентних, тимчасово стабільних відносинах між юридично самостійними, але економічно в певній мірі залежними підприємствами і у якій свідомо використовується комплекс відносин між партнерами для міжфірмової координації діяльності. При цьому можуть виникати ієрархічні і демократичні мережеві форми, які функціонують на базі консенсусу і в обмежені терміни. Головне зусилля мережевої структури націлено на збереження відмінностей між окремими партнерами (і тим самим різноманіття їх ресурсів) при одночасному визнанні ними колективних цінностей і прагненні до досягнення спільних цілей поза традиційних корпоративних рамок у формі міжнародних альянсів або довгострокових партнерських відносин.

Організаційні форми міжнародного бізнесу в усе більшій мірі фокусуються не на самій компанії, а на мережах компаній, які здійснюють спільний або комплементарний бізнес. Тобто, через співпрацю можна отримати певні конкурентні переваги, які будуть збалансовані з конкурентними перевагами мережевих партнерів.

Міжнародна мережева економічна структура - це певна організаційна форма економічної активності множини підприємств, яка будується на складних, взаємних, у більшій мірі коопераційних, ніж конкурентних, тимчасово стабільних відносинах між юридично самостійними, але економічно в певній мірі залежними підприємствами і у якій свідомо використовується комплекс відносин між партнерами для міжфірмової координації діяльності. При цьому можуть виникати ієрархічні і демократичні мережеві форми, які функціонують на базі консенсусу і в обмежені терміни. Головне зусилля мережевої структури націлено на збереження відмінностей між окремими партнерами (і тим самим різноманіття їх ресурсів) при одночасному визнанні ними колективних цінностей і прагненні до досягнення спільних цілей

шляхом активного включення в процеси прийняття рішень.

Багато визнаних фахівці вважають, що економіка майбутнього буде представляти собою мережеве суспільство (*network society*). Економічні мережі не є чим-то принципово новим, вони існують, розвиваються, наповнюються новим змістом, особливо тим, який генерується інновативною складовою світової економіки. Компанії, які є суб'єктами економічних мереж, як правило, отримують певні конкурентні переваги за рахунок того, що мережі краще за все пристосовані до інформаційного середовища, до обміну інформацією і створення нових знань і обміну цими знаннями, що в свою чергу збагачує інтелектуальний потенціал усіх учасників мережі. Мережа заощаджує ресурси кожного окремого учасника і підсилює кумулятивний ефект витрат на пошук нових технологій, вона реагує на зміни і відтворює їх, залучає всіх своїх учасників до генерації змін, як пошуку нових шляхів розвитку.

Перехід до співробітництва у міжнародних економічних мережах потребує не тільки певного ресурсного потенціалу, але й нової якості менеджменту, яка повинна визначатися вмінням ефективно співпрацювати з будь-якими міжнародними компаніями. В цьому контексті необхідно розуміти, що менеджмент сприяння оптимізації взаємодії учасників мережі, безумовно, виходить за рамки виробничо-економічних відносин і включає зв'язки у сфері культури різних рівнів, а не тільки корпоративної, індивідуальні відношення тощо. В даному випадку мова не йде про тривіальне твердження щодо врахування «культурного» чинника як про бізнес-культуру, як системного синергетичного продукту мережі.

До даного напрямку розвитку міжнародного бізнесу примикає концепція транснаціональних корпоративних зв'язків, яка заснована на розгляді корпорацій не як учасників «конкурентного протистояння», а як членів інтегрованої ринкової мережі, сформованої на основі перехресної акціонерної власності, довгострокових партнерських відносинах, альянсах і особистих контактах.

Альянси – це вид міжорганізаційного співробітництва, для якого характерний високий рівень інтеграційної взаємодії при збереженні самостійності компаній-партнерів. Вони являють собою відносини з організаціями із зовнішнього оточення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компаній [12; 13; 14].

Таким чином, у відносинах між компаніями відбувся якісний перехід від конкуренції до співпраці. Починаючи з 1980-х років у зв'язку із зростанням якості виробленої продукції та покращенням умов праці, а також з реорганізацією багатьох підприємств (перехід на більш гнучкі організаційні структури з переважанням роботи в командах) компанії стали сприймати співробітництво як засіб підвищення своєї ефективності.

Спільні дії компаній прискорюють темпи розвитку ринків, що призводить одночасно до більшої нестабільності та нових можливостей. Швидкі зміни ринків, технологій, продуктів і характеру конкуренції викликали значну невизначеність у багатьох галузях, що збільшило ризики. Це вимагає від компаній ефективно адаптуватися до змін, що відбуваються.

Сьогодні все більше організацій вибирають взаємодію з конкурентами. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища компанії орієнтуються вже не на боротьбу, а на гармонізацію взаємин з ринковим середовищем. Надійний партнер стає головним активом організації, а побудова партнерських зв'язків з усіма групами стейкхолдерів в рамках альянсу значною мірою сприяє досягненню гармонізації [14, с.12]. При цьому поширення альянсів не знижує рівня конкуренції, а часто навіть підсилює її на окремому ринку або в галузі в цілому.

З середини 1980-х років у світовій економіці кількість міжнародних стратегічних альянсів збільшувалася щорічно більш ніж на 25%. Темпи їх зростання були особливо великими у сфері інформаційних технологій – в 3,8 рази, біотехнології – в 6,4 рази, нових матеріалів – в 2,8 рази, в автомобільній галузі – в 2,8 рази [14, с.22].

Так, у зв'язку з подорожчанням дослідних робіт у сфері біотехнології, ТНК «GlaxoSmithKline Plc.» (Великобританія) увійшла до складу більше як 60 альянсів з метою спільного проведення НДДКР. Комбінація альянсів з внутрішньофірмовими зв'язками міжнародних компаній утворює систему горизонтальної та вертикальної інтеграції виробництва та НДДКР, яка регулюється із застосуванням нових інформаційних технологій.

Наприклад, корпорація «ІБМ» (США) для освоєння виробництва нової мікросхеми, вартість розробки якої оцінюється в 1 млрд. дол., утворила альянс з компаніями «Томпсон» (Франція) – виробництво і збут мікропроцесорів, «Тошиба» (Японія) – виробництво мікросхем пам'яті, «Сіменс» (ФРН) – розробка мікросхем пам'яті [14, с.33].

Деякі види стратегічних альянсів розраховані на розширення асортименту продукції та кола споживачів, на спільні маркетингові дослідження, використання загальних збутових каналів, джерел інформації і рекламних компаній. Прикладом є альянс американської корпорації «Форд» з японською «Мазда», в рамках якого з метою розширення асортименту на японських заводах «Мазда» збирають кілька моделей марки «Форд», а на європейських заводах «Форд», поряд зі своєю маркою, випускає моделі «Мазда».

Примітною характеристикою нових форм організації бізнесу, в тому числі і міжнародного, є розмиття меж між продавцем та споживачем, формування та розвиток партнерських відносин між ними. Тому в економічній мережі та альянси активно включаються як виробники, так і споживачі, що дозволяє формувати збалансовані ринки на основі «відчуття ринку» (market sensing) – здатність розуміти споживачів та «відношення до ринку» (market relating) – здатність підтримувати та розвивати відношення зі споживачами.

Вищою формою співпраці зі споживачами є створення «мереж споживачів», використовуючи різні методи, особливо Інтернет-мережу. Це дозволяє контролювати через механізми узгодження ринок, визначати його параметри на перспективу, здійснювати активну маркетингову політику, передбачати та формувати нові потреби та нові ринки, в кінцевому рахунку, формувати нові конкурентні переваги.

Netchising: нова глобальна хвиля. Довгий час під «глобальністю» компанії розуміли фізичну повсюдну присутність. Сьогодні все більше компаній домагаються успіху за кордоном, не роблячи великих іноземних інвестицій – просто за рахунок використання моделі глобального бізнесу під назвою «Netchising». Ця нова модель бізнесу спирається на використання Інтернету для закупівель, продажів і підтримки відносин з покупцями, а також на справедливі партнерські угоди, що дозволяє забезпечити прямий контакт із споживачами, адаптацію до місцевих умов і доставку товарів і послуг. Netchising обіцяє величезні переваги в порівнянні з такими методами глобалізації, як традиційний експорт або прямі закордонні інвестиції.

Онлайн ринки. Все більше фірм експериментує з купівлею та продажем товарів через онлайн ринки, важливість яких для організації закупівель і продажів безперервно зростає на B2B-ринках. Онлайн ринки можна визначити як міжорганізаційну інформаційну систему, яка дозволяє брати участь у ній покупцям і продавцям, обмінюватися інформацією про ціни і пропоновані товари тощо, а тому значно підвищує ефективність ланцюжків поставок [15, с. 81].

Методологічною основою таких систем є намагання виробника (принаймні, наміри) створити механізм спільного зі споживачем створення цінностей. Такий підхід формує «відчуття причетності» до бізнесу пересічних споживачів, яке надійно їх залучає до сфери корпоративного впливу і, таким чином, компанія може використовувати їх ресурси для підсилення свого конкурентного потенціалу. У такому контексті «клієнти» стають об'єктом менеджменту і, в той же час, у певній мірі його суб'єктом.

Цим цілям слугують CRM– технології (Customer Relationship Marketing / Management). CRM – націлена на побудову стійкого бізнесу концепція і бізнес-стратегія, ядром якої є «клієнтоорієнтований» підхід. Стратегія заснована на використанні управлінських і інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів і використовує її на користь свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин з клієнтами. Забезпечуються участь, принаймні віртуальна, споживача в діяльності компанії, його вплив на процес створення, виробництва і сервісного обслуговування продукту.

Нова модель управління: метод «рішення для покупця». У міру того як філософія бізнесу, орієнтована на ринок, отримує все більше визнання в галузі, багато компаній намагаються вступити в партнерські відносини зі своїми покупцями та іншими суб'єктами ринку. Це робиться для того, щоб перетворитися на «постачальника рішень», тобто «унікальне поєднання» для того, щоб перетворитися на «постачальника рішень», тобто «унікальне поєднання»

компонентів товарів і послуг», які здатні вирішувати проблеми споживача, а не просто товар.

Намір продавати рішення зазвичай переслідує дві мети: одержати більш високий прибуток, ніж при продажу товару, і укласти контракти з покупцями на більш тривалий термін. Продаж рішень довела свою високу прибутковість для багатьох компаній. Наглядний приклад корпорація IBM, у якій 38 \$ млрд. її доходу (43% від її загального доходу у 2005 р) є результатом діяльності, пов'язаної з продажем рішень, яка була розпочата у 1990-х років [15, с. 83].

В останні роки більшість міжнародних компаній вбачають можливості росту в активному формуванні лояльності споживачів до себе. Відбувається боротьба не тільки з конкурентами, а й за клієнтів, більш того, «боротьба за «не клієнтів»». От що з цього приводу говорить П. Друкер: кількість «не споживачів» продукції навіть найбільшого підприємства значно перевершує кількість споживачів. Небагато знайдеться підприємств, частка ринку яких перевершує 30%. Таким чином, у переважній кількості підприємств «не споживачі» складають більше 70% потенційного ринку. І при цьому навряд чи нам вдасться знайти хоч би одного керівника, який би знав своїх «не споживачів». Керівництво більшості підприємств взагалі не помічає їхнього існування, не говорячи про те, щоб їх вивчати. Рідко хто з керівників підприємств цікавиться з яких причин 70% населення не користується їхніми товарами чи послугами. А між тим, будь-які зміни ініціюються в першу чергу «не споживачами» [1, с.17].

Значні зміни в організації міжнародного бізнесу відбуваються у зв'язку з розвитком нових інформаційних технологій. Великі компанії перетворюються на невеликі «оболонкові» фірми (так звані бренд-компанії), які координують діяльність зовнішньої мережі оточуючих їх підприємств через механізм аутсорсингу. Такі мережі, не будучи ТНК, виконують їхні функції.

Аутсорсинг в цілому і міжнародний аутсорсинг зокрема являють собою специфічну форму бізнесу в національному та світогосподарчому середовищі, який передбачає залучення на оплатній основі в процес створення вартості товарів і послуг, пропонуваних компанією-аутсорсером на національних та світових ринках зовнішніх/зарубіжних постачальників шляхом передачі їм для виконання частини, а в «оболонкових» фірмах і всіх функцій/процесів з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності аутсорсера за рахунок використання наявних конкурентних переваг контрагента. Детальна інформація про сутність та проблеми аутсорсингу є у ряді видань, серед яких я би відзначив роботу Хейвуда Дж. Брайна [16].

Основною перевагою аутсорсингу є зниження витрат на виробництво кінцевого товару фірми за рахунок більш глибокої спеціалізації фірми-партнера. Крім того, виникає ефект масштабу, а також ефект накопичених знань і досвіду.

Застосування аутсорсингу, як принципово нової стратегії управління, активно використовується провідними корпораціями світу. На сьогодні саме найбільші організації, такі як Ford, British Petroleum, Procter & Gambler, Dell, Exel та інші, внаслідок використання аутсорсингу, домоглися вражаючих економічних результатів: збільшення прибутку майже вдвічі за рахунок скорочення організаційних і виробничих витрат, підвищення загальної ефективності функціонування своїх компаній, реінжинірингу.

Аутсорсинг можна розглядати більш широко. Він відображає нові процеси і відносини, зумовлені тенденцією до геопланетарної взаємодії та інтеграції і є ефективним засобом поширення інновацій і зростання інноваційної активності національних та світової економік.

У більшості розвинутих країн корпоративні прибутки зростають за рахунок перенесення виробничих потужностей і робочих місць з країн розвинутого світу в Південно-Східну Азію та інші подібні регіони. Вважається, що аутсорсинг в тій чи іншій мірі використовують кожні дві з трьох корпорацій, що входять в рейтинг Top-100 журналу Fortune. Наприкінці ХХ ст. питома вага компаній США, що передають по аутсорсингу виробничі або сервісні операції, склала 86%.

Західні і японські компанії все частіше переносять в країни Південно-Східної та Південної Азії, Східної Європи, Латинської Америки виробництво нових товарів, а власні виробництва закривають. Наприклад, японський автомобільний концерн Nissan має сьогодні заводи в Африці, Азії, в тому числі в Тайвані, Малайзії, на Близькому Сході. Компанія регулярно в Африці, Азії, в тому числі в Тайвані, Малайзії, на Близькому Сході. Компанія регулярно

представляє новачі, більша частина яких розроблена в науково-дослідних лабораторіях країн, що розвиваються.

Таким чином, великі компанії розвинутих країн визначають розвиток інноваційної діяльності в регіонах, що розвиваються, сприяючи зростанню галузей високих технологій, що випускають складну кінцеву продукцію. Наприклад, завдяки аутсорсингу в Індії високотехнологічний сектор економіки зростає до 30% на рік. Індія стала визнаним центром у сфері аутсорсингу інформаційних технологій, вона експортує ІТ-послуги на суму 45 млрд. дол. в рік. В даний час країна має більш ніж десятирічний досвід аутсорсингу і розміщує у себе понад 80% світових проектів у цій сфері.

Поширені такі види аутсорсингу: виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів і географічний – перенесення частини бізнесу на тривалий термін в країни з низькими витратами на виробництво. Фахівці Інституту аутсорсингу (The Outsourcing Institute, USA) у своїх дослідженнях виділяють аутсорсинг інформаційних технологій як родоначальника сучасного аутсорсингу і лідера ринку.

Виробничий аутсорсинг, який грає останнім часом все більшу роль в діяльності ряду компаній, передбачає, що компанія віддає частину свого виробничого ланцюжка сторонній компанії. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям і подальша взаємодія з ними вже в рамках аутсорсингу. В даний час більше половини промислових компаній світу передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу.

Прикладом використання виробничого аутсорсингу є передача в 2006 р. концерном Airbus (Франція) частини своїх функцій з виробництва пасажирських авіалайнерів зовнішнім підрядникам, а саме: передано виробництво 30% деталей для моделі А-350 і 15% для А-320 підприємствам-партнерам в Росії та Китаї. Ці заходи дозволяють концерну щорічно економити близько 2 млрд. євро і на 40% скоротити термін розробки нових моделей.

Виробничий аутсорсинг дозволяє компанії зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах, коли стрімко змінюються технології і попит для забезпечення конкурентної переваги. За допомогою його застосування можна збільшити гнучкість виробництва, тому що на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу і диверсифікувати продукцію, що випускається. Також він дозволяє вести бізнес на ринках з дешевою робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-утворюючими. З їх числа на аутсорсинг можуть бути передані управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика. Більше 90% сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу. Наприклад, компанія American Data Processing (США) розраховує з аутсорсингу зарплату більш ніж для 30 млн. осіб, оборот компанії перевищує 7 млрд. дол.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме обслуговування мережевої інфраструктури, проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом, системна інтеграція, розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній, створення і підтримка публічних Web-серверів, управління інформаційними системами, придбання в лізинг комп'ютерного обладнання, офшорне програмування.

Аутсорсинг має тісний зв'язок з глобальними ланцюжками доданої вартості (GVC), іноді їх ототожнюють, але це не вірно. GVC контролюють ТНК, на які приходить більше 80% доданої вартості у світі. Вони можуть запустити технічний прогрес в одній країні та зупинити його в іншій, від обсягу замовлень, які розміщують корпорації в тій чи іншій країні, залежить швидкість розвитку економіки, обсяги їх зовнішньої торгівлі та місце у світовому поділі праці. Тобто не країна, типу України, визначає своє місце у GVC, а ТНК. Саме вони вирішують, зручно чи ні їм працювати у тій чи іншій країні. Головні чинники щодо участі національних компаній у GVC – це рівень транзакційних витрат в країні (чим він нижче, тим національних компаній у GVC - це рівень транзакційних витрат в країні (чим він нижче, тим

більш приваблива країна для ТНК); легкість та прозорість ведення бізнесу. Зауважу, що для України від того, яке місце займе її економіка у ланцюгах створення доданої вартості та на яких умовах вона діятиме як учасник таких об'єднань, залежить успішність модернізації та подальші шляхи розвитку.

Інноваційні бізнес-моделі в конкурентній стратегії міжнародних компаній. Як відомо, існує при інших рівних умовах три основних підходи до формування конкурентних переваг компанії: 1) метод заснований на мінімізації витрат через втілення інноваційних технологій, тобто конкуренція за допомогою ціни на існуючий товар; 2) удосконалення існуючого товару, або створення нового; 3) методи, в основі яких знаходяться нові (інноваційні) підходи до маркетингу та менеджменту компанії, які формують нові форми організації бізнесу та його реалізації (операційні бізнес-моделі).

Відомо, що сьогодні конкурувати ціною та удосконаленням існуючого товару стратегія не довговічна, тому що науково-технічний прогрес динамічно дифузії, і корпорація, яка орієнтується на неї, швидко втрачає конкурентну перевагу. Наведу класичний приклад фірми Kodak, який відомий широкому загалу, коли поширена традиція орієнтації на ціну та удосконалення товару виявилася згубною для компанії.

З початку поточного століття стрімке поширення цифрового фото та соціальних мереж зробило масовий друк фотографій практично непотрібним, що привело величезну бізнес-імперію до фінансової катастрофи в 2013 г. При цьому, за іронією долі, технологія цифрового фото була винайдена інженерами самої Кодак (ще в 1975 г.). Але цей винахід явно не вписувався в бізнес-модель компанії, яка була заснована на продажах відносно дешевих фотоапаратів, а компенсація здійснювалася через масові продажі фотоплівки і послуг з її проявлення і друку фотографій на базі розгалуженої мережі фірмових «фотошопів» по всьому світу.

Стосовно випуску нового продукту, то не викликає сумніву, що цей факт дає добрі ринкові перспективи. Але, далеко не завжди це можливо (нові винаходи рідкісні), тому креативні компанії знаходять вихід у стратегії поєднання відомих продуктів таким чином, щоб у результаті отримати новий товар, як комбінацію відомих, але який більш ефективно задовольняє існуючу потребу, а якщо вдасться, то латентну, яка перетвориться у нову.

Класичний приклад, який широко висвітлювався в багатьох ділових виданнях – конкурентна боротьба між Apple, Diamond Multimedia та Best Data щодо цифрового музичного плеєра, в якій перемогла Apple. Головною причиною стали не унікальні характеристики її плеєра, а інноваційна бізнес-модель, яку Apple змогла розробити і впровадити в рекордно короткий термін. Основним досягненням Apple стало створення унікальної комбінації програмного забезпечення, самого пристрою і комплексу пов'язаних з ними послуг, яка забезпечила зручний, недорогий і легкий для масового споживача спосіб легально скачувати в цифровому форматі музику з Інтернету. При цьому продажі дешевого (практично безприбуткового) програмного забезпечення iTunes комбінувалися з реалізацією високоприбуткових пристроїв (iPod), що і забезпечувало значну рентабельність всієї бізнес-моделі.

Сьогодні конкуренція здійснюється не стільки між товарами та послугами, скільки між різними моделями бізнесу. Один з найважливіших інструментів сучасної конкуренції ТНК – **інноваційні бізнес-моделі (БМ)**.

В умовах посилення нестабільності та мінливості економічного середовища істотно зростає значимість інноваційних БМ як одного з найпотужніших знарядь конкурентної боротьби великих корпорацій. Сьогоднішні реалії цієї боротьби недвозначно показують, що навіть такий визнаний драйвер ринкових успіхів, як технологічні інновації, виявляється ефективним, якщо їх вдається вдало «вписати» в інноваційні БМ. Бізнес прийшов до висновку, що: 1) технології як такі не мають специфічної цінності; 2) їх цінність визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок. Саме тому розробка і впровадження нових БМ стають для більшості сучасних корпорацій стратегічним імперативом.

Створення (генерація тощо) бізнес-моделі корпорації має в своїй основі три принципових напрями розробки: 1) спосіб створення споживної вартості і доставки її цільовій групі споживачів; 2) спосіб генерації прибутку; 3) спосіб використання наявних ресурсів і процесів споживачів; 2) спосіб генерації прибутку; 3) спосіб використання наявних ресурсів і процесів

для сталої взаємодії механізмів створення споживчої вартості та генерації прибутку. Система цих фундаментальних характеристик, як вірно відзначає О. Березний, визначає по суті всю «логіку бізнесу» і складає бізнес-модель, з якої «виростають» інші вторинні елементи архітектури бізнесу компанії [7, с. 66-67].

Одна з найвагоміших характеристик сучасних інновацій – це їх безперервний характер і велика кількість учасників інноваційного процесу. Приклад компанії Whirlpool ілюструє саме ці особливості інноваційного процесу. У даній компанії в інноваціях беруть участь практично всі співробітники. З 68000 співробітників 30000 працівників пройшли спеціальне навчання з інноваційного менеджменту. З них кожен 30-й, тобто 1000 співробітників компанії, отримали внутрішньокорпоративне звання «чорний пояс в інноваціях». Це говорить про те, що інновації в даній компанії здійснюються не спеціальним підрозділом, відповідальним за НДДКР, а всіма без винятку працівниками. Стає зрозуміло, що інновація – це не завжди винахід, що інноваційний менеджмент – це не самостійна відособлена активність, а органічна частина менеджменту компанії.

Сьогодні все більше інновацій характеризується новими способами їх здійснення (ринки ідей, краудсорсінг, нові способи формування ефективних команд, технології зміцнення довіри). Ще одна з істотних характеристик сучасного періоду розвитку полягає в тому, що змінюється зміст інноваційної активності компанії в менеджменті та маркетингу. Так, мережа кав'ярень Starbucks не має прямого відношення до інновацій в традиційному розумінні цього терміна. Однак нові методи управління дозволили їй за відносно короткий термін розвинути світову мережу, що складається з 20000 точок. Капіталізація цієї мережі становить понад 50 млрд. дол.

Існує декілька напрямів інноваційних розробок бізнес-моделей

Перший напрям – *переосмислення традиційних підходів до задоволення цільової потреби*. Так, визнаний світовий лідер на ринку професійного будівельного електроінструменту Hilti в умовах різкого посилення конкурентного тиску з боку азіатських суперників (насамперед з Китаю) радикально змінив свою бізнес-модель, переключившись зі звичайного продажу продукції на продаж послуг з управління інструментальним парком замовника. Тепер компанія не тільки продає свій електроінструмент, а й здає його в оренду та лізинг. Тобто, компанія значно розширила можливості для споживачів щодо задоволення потреб.

Другий напрям – *зміна способу доставки споживчої вартості цільовим споживачам та загальна перебудова механізму взаємодії з ним*.

Класичним прикладом такої бізнес-моделі є діяльність міжнародної компанії Nespresso з групи Nestle, діяльність якої заснована на концепції поєднання індивідуального підходу до споживача та масової продажі. Суть інновації проста – разом з порційною кавою в спеціальних капсулах пропонуються фірмові автоматичні кавоварки Nespresso, а величезна різноманітність пропонованих сортів інкапсульованої кави дозволяє кожному покупцеві домогтися унікальної суміші за своїм смаком. До того ж, Nespresso відмовилася від традиційного способу продажів через знеособлену мережу зовнішніх дистриб'юторів і створила власну дворівневу систему збуту, що включає, по-перше, мережу фірмових butikів по всьому світу і, по-друге, інтернет-продажу через клуб Nespresso, а також контакти через мережу центрів підтримки клієнтів. Результати такого підходу вражаючі: середній темп росту продажів компанії за 2000-2012 рр. склав 30% на рік; частка компанії на світовому ринку у 2012 р. перевищила 30%, або близько 3,5 млрд. дол.

Третій напрям – *перебудова механізму генерації прибутку на основі впровадження нових моделей витрат, нових способів монетизації споживчої вартості*. Прикладом такої бізнес-моделі є боротьба на ринку авіаперевезень у сегменті лоукостерних перевезень, яку запровадила австралійська компанія Qantas. У 2004 р вона заснувала нову компанію Jetstar Airways, яка з самого початку базувалася на принципах організації лоукостера і в багатьох відносинах стала застосовувати цей підхід більш жорстко і безкомпромісно, ніж світові конкуренти. Вона вибрала модель ультралоукостера, котра використовує всі без винятку можливості для скорочення витрат, що і забезпечило Jetstar повний успіх. Річний дохід Jetstar у 2012 р. перевищив чення витрат, що і забезпечило Jetstar повний успіх. Річний дохід Jetstar у 2012 р. перевищив

3 млрд. дол. США. Більш того, Jetstar стала першою авіакомпанією в світі, яка успішно застосувала бізнес-модель лоукостера для дальніх трансконтинентальних перельотів.

Одним з найважливіших напрямів діяльності ТНК є їх орієнтація на ринки, що розвиваються. Цій проблемі присвячена стаття О.Березного, у якій він детально аналізує сучасні тенденції росту значимості ринків, що розвиваються, для ТНК та відповідних змін географії їх зарубіжної інвестиційної діяльності [8]. Тому я зроблю тільки деякі посилання та коментарі до цієї змістовної публікації. За оцінками аналітиків в країнах, що розвиваються, продається вже приблизно третина продукції найбільших європейських фірм; у великих американських корпораціях частка ринків досягла приблизно 20%. Характерно, що більшість ТНК не збирається зупинитися на досягнутому і планує подальшу експансію. Відповідно до висновків опитування, проведеного в 2013 р. експертами міжнародної консалтингової фірми BCG серед більш ніж 150 топ-менеджерів найбільших ТНК широкого спектру галузей промисловості і послуг, 78% з них планували нарощування своєї частки на ринках, що розвиваються, в осяжній перспективі. При цьому 83% опитаних відносило до головних або найважливіших пріоритетів свого розвитку в п'ятирічній перспективі ринок Китаю, 57% – Індії та Бразилії, 46% – країни Південно-Східної Азії, 42% – Росію [8, с.6]. Але, як свідчить статистика, не все так добре складається для західного бізнесу на таких ринках, а саме: середні показники доходності на капітал вельми скромні. Тут є ряд причин, але слід погодитися з О.Березним, що «ретельний аналіз показує, що в багатьох випадках основною причиною невдач стало прагнення ТНК перенести на ринки, що розвиваються, в незмінному вигляді ті бізнес-моделі, які вони успішно застосовували раніше в західних економіках» [8, с.8].

Справа в тому, що сильно відрізняються умови ведення бізнесу в країнах, що розвиваються та в розвинутих. І в першу чергу це стосується: рівня розвитку ринкової інфраструктури, як правило він низький, особливостей функціонування фінансових ринків та банківської системи, умов ведення бізнесу, стимулювання торгівлі тощо. Тобто, перенесення західних моделей, як зрозумів бізнес, і навіть його модифікація не є вирішенням проблем. Потрібні нові підходи, які би визначали певні технології щодо створення нових, адаптованих до місцевих умов, продуктів, впровадження нестандартних схем організації постачання, використання нетрадиційних каналів збуту, механізмів фінансових розрахунків і т.п.

Розвиток нових підходів до розробки та втілення бізнес-моделей ТНК, які можна класифікувати як бізнес-інновації, проходить за трьома основними напрямками.

Перший напрям – *розробка адаптованого продукту до специфічних потреб населення, рівня доходів та особливостей споживчої культури.*

Наприклад, найбільший американський виробник сільськогосподарської техніки John Deere розробив в інженерно-дослідному центрі в Індії «полегшену» модель спеціально для покупців у країнах, що розвиваються, яка пристосована лише для виконання базових функцій, але не передбачає ніякого комфорту для водіїв і вартує при цьому в кілька разів дешевше стандартних варіантів. Дуже скоро ця модель з невеликими доопрацюваннями знайшла свого покупця і серед ошадливих американських дрібних брокерів, які віддали перевагу дешевизні зайвим, з їхньої точки зору, зручностям. В результаті більше половини таких тракторів, що випускаються John Deere в Індії, в даний час йде на експорт до Північної Америки. До речі, і в Україні можливо було би це робити, зважаючи на наш економічний стан та бідність населення. Це сприяло б розвитку фермерства [8, с.9].

Другий напрям – *застосування нетрадиційних підходів при взаємодії з місцевими постачальниками.* Справа в тому, що ТНК на таких ринках мають справу з постачальниками ресурсу іншої якості, іншою логістикою тощо. У розвинутих країнах існує розвинена система посередників з високими стандартами ресурсу та логістики; у менш розвинутих країнах стандарти можуть бути взагалі відсутні, а тому компанія повинна вибудовувати власну систему забезпечення ресурсами, як це робить McDonalds в Україні та інших бідних країнах.

Третій напрям – *нестандартні рішення проблем, пов'язаних з каналами збуту, транспортною та фінансовою інфраструктурою.*

Успішну бізнес-модель для експансії на величезному споживчому ринку Індії впровадила
Успішну бізнес-модель для експансії на величезному споживчому ринку Індії впровадила

англо-голандська Unilever. Ретельно вивчивши особливості місцевого споживчого ринку, зокрема врахувавши такі його риси, як стійке домінування дрібної приватної торгівлі, слабкість міжнародних роздрібних мереж, надзвичайно складну логістику в зв'язку з жахливим станом місцевих доріг, величезне значення родинних і сусідських контактів, пов'язаних із збереженням патріархального укладу, особливо в сільських районах, керівництво індійського підрозділу Unilever в 2000 р. запустило проект «Чакта» (Shakti), сутність якого полягає в участі місцевих домогосподарок в продажах дрібних партій побутових товарів своїм же знайомим і родичам на комісійній основі. Величезний успіх програми привів керівництво Unilever до висновку про можливість використання такої моделі в інших країнах світу, що розвиваються, зі схожими характеристиками споживчого ринку. Зокрема, в 2012 р. компанія запустила в тестовому режимі аналогічні проект в Нігерії та Кенії. [8, с. 12].

Необхідність застосовувати та підтримувати фактично у кожній країні адаптовану бізнес-модель потребує певних змін в **організаційній структурі ТНК**. В останні роки все більш чіткі обриси набуває мережева модель глобальної організації, яка знімає проблему традиційного вибору між централізованою і децентралізованою структурою шляхом заміни раніше єдиного корпоративного центру ТНК мережею пов'язаних між собою регіональних вузлових центрів, розташованих у ключових для індивідуальної стратегії кожної корпорації країнах. Ця модель отримує все більш широке поширення останні десятиліття, особливо в практиці найбільш динамічних ТНК, що прагнуть забезпечити паралельно функціонування декількох бізнес-моделей на своїх ключових ринках. Наприклад, дана модель вже прийнята на озброєння такими ТНК, як американські Dell, GE, McDonald's, Marriott, голландська Philips, швейцарська ABB, японська Toyota, найбільшими глобальними операторами мобільного зв'язку та багато іншими [8, с.14].

Висновок. Безумовно, що в обмеженому обсязі статті не можливо освітити всі досягнення сучасного менеджменту за останні двадцять років. Але навіть те, що вдалося, говорить, що інновації у менеджменті та маркетингу є напроцуд ефективним знаряддям у конкурентній боротьбі, приносять вагомий прибуток власникам і, саме головне, робить життя людей більш комфортним.

Список використаної літератури

1. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
2. Afuah A. Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases. / A. Afuah. – N.Y.: Routledge, 2014. – P. 200.
3. Jhanson M. Reinventing Your Business Model / M. Jhanson, C. Christensen, H. Kagerman // Harvard Business Review. – 2008. – Vol. 86. – № 12. – P. 51- 59.
4. Kaplan S. Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing / S. Kaplan. – N.Y.: Wiley, 2012. – P. 256.
5. Osterwalder A. The Business Model Ontology: A Proposition in the Design Science Approach. / A. Osterwalder. – Lausanne: University of Lausanne, 2004. – P. 165.
6. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, game Changers and Challengers / A. Osterwalder, Y.Pigneur. – N.Y.: Wiley, 2010. – P. 180.
7. Березной А. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций / А. Березной // Вопросы экономики. – 2014. – №9. – С. 63-81.
8. Березной А. ТНК на развивающихся рынках: в поисках успешной бизнес-модели / А. Березной // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – №10. – С.5-17.
9. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній / В. А. Білошапка. – К.: КНЕУ, 2007. – 234 с.
10. Онищенко В.П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту / В.П. Онищенко // Економіка України. – 2008. – №11. – С.4-18.
11. Онищенко В.П. Особливості міжнародного маркетингу XXI ст. / В.П. Онищенко //
11. Онищенко В.П. Особливості міжнародного маркетингу XXI ст. / В.П. Онищенко //

Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2011. – №1. – С.4-13.

12. Бобина М.Л. Международный бизнес: стратегия альянсов / М.Л. Бобина, М. В. Грачев. – М.: Дело, 2006. – 240 с.

13. Хаханов Ю. М. Межорганизационное сотрудничество – стратегия альянсов / Ю. М. Хаханов // Вестник Московского университета. – 2012. – №1. – Сер.6. Экономика. – С. 20-36.

14. Кантер Р.М. Преимущества сотрудничества. Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы / Р.М. Кантер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 220 с.

15. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд.; пер. с англ.: под ред В.Б.Колчанова. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с.

16. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Брайан Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

