

## Лекція. Конкурентні стратегії транснаціональних корпорацій

1. Конкурентні переваги ТНК.
2. Стратегії ТНК.
3. Матричні методи в стратегічному плануванні ТНК.

### Питання 1.

З урахуванням особливостей діяльності ТНК у сучасному глобальному конкурентному підприємницькому середовищі, конкурентні переваги корпорацій варто розглядати як їх ключові, корінні та унікальні компетенції на світовому ринку, що мають потенціал для розвитку і посилення своїх особливостей і які забезпечують високий рівень конкурентоспроможності продукції ТНК та послуг у всіх галузево-ринкових сегментах світової економіки, на яких вони присутні, на основі більш повного і кращого в порівнянні з конкурентами задоволення зростаючих потреб споживачів.

**Ключові фактори успіху** (КФУ) ТНК – це елементи конкурентоспроможності, що закладені в її конкурентних перевагах, забезпечують їй успіх, сприяють підвищенню її продуктивності й зростанню прибутковості. Вони зв'язують ринкові наміри ТНК з різними сферами її операційної діяльності і є основою для визначення напрямків підтримки й підвищення її конкурентоспроможності, у тому числі забезпечення конкурентної стійкості на тривалу перспективу, що є запорукою конкурентного лідерства ТНК як глобальних корпорацій.

Для різних галузей (що особливо актуально для ТНК як широко диверсифікованих підприємств) конкретний перелік ключових факторів успіху є специфічним і постійно мінливим (згодом і, особливо, на різних стадіях життєвого циклу галузі (зародження, зростання, насичення і занепад), а також під впливом її рушійних сил). Але при цьому можна виділити наступні **галузеві КФУ** за основними (типовими) функціональними видами діяльності:

– у НДВКР і технологіях – якість наукових досліджень (важливо для високотехнологічних галузей, наприклад космічної, авіабудування, медицини, фармакології і т.д.), інновації у виробничий процес, розробка нових товарів, оволодіння сучасними (для України в першу чергу – енергозберігаючими) технологіями, використання електронних та інформаційних технологій, Інтернету та ін.;

– у виробництві – низька собівартість продукції (завдяки ефектам масштабу і накопиченому досвіду), висока якість продукції (оцінюється, наприклад, за такими параметрами, як низький рівень браку, зниження потреби в ремонтах та ін.), широкий асортимент продукції, інтенсивне використання основних засобів виробництва (важливо для капіталомістких галузей), енергозбереження, залучення альтернативних джерел енергії, ефективне використання енергоресурсів, вигідне місце розташування (допомагає заощадити на транспортних видатках, що також достатньо актуально в умовах енергетичної кризи), постійний приплив кваліфікованих кадрів, висока продуктивність праці, можливість виготовлення товарів на замовлення, низькі витрати на дизайн і оформлення продукції (знижує видатки виробництва);

– у збуті й розповсюдженні – розгалужена мережа оптових дистриб'юторів, широкий доступ до точок роздрібної торгівлі, наявність власних точок роздрібної торгівлі, низькі видатки реалізації, швидка доставка, точне виконання замовлень споживачів;

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

– у професійній підготовці – високий професійний рівень працівників (особливе значення має в сфері фінансових і банківських послуг), ноу-хау в контролі за якістю продукції, дизайнерська майстерність (важливо, зокрема,

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

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

– інші КФУ – гарний імідж (репутація) підприємства в очах покупців, низькі загальні (не тільки виробничі) витрати, вигідне розташування (особливо важливо для роздрібною торгівлі), доброзичливість персоналу, що контактує зі споживачами, доступ на фінансові ринки, патентний захист, стратегія підприємства.

Майже всі зазначені типові КФУ так чи інакше є результатом інноваційної діяльності підприємства. Встановлення ключових факторів успіху підприємства як факторів, які визначають його конкурентоспроможність і є основою його компетенцій і розробки успішної інноваційної стратегії і тактичних дій (тобто факторів конкурентоспроможності), повинне здійснюватися з урахуванням умов розвитку галузі та конкуренції в ній. Неправильна оцінка КФУ призводить до вибору помилкових цілей, неадекватних стратегій і тактики, отже, до втрати підприємством конкурентоспроможності.

***Основними шляхами і механізмами формування конкурентних переваг ТНК на сучасному етапі їхнього розвитку є:***

- диференціація діяльності і забезпечення на цій основі вигід синергії;
- використання ефектів масштабу і підтримка високої якості продукції;
- експансія шляхом злиття й поглинань з метою зростання;

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

Слід зазначити, що формування конкурентних переваг ТНК у бізнесі є реальним тільки у випадку забезпечення ними відповідних умов. До таких основних умов, які ТНК повинні забезпечувати для формування конкурентних переваг у глобальній економіці, насамперед, належать:

- 1) нарощування виробничого, інтелектуального, фінансового та науково-технічного потенціалів;
- 2) забезпечення технологічного лідерства;
- 3) диверсифікованість діяльності, пошук нових ніш і ринків;
- 4) оптимізація і мінімізація витрат за рахунок масштабів виробництва;
- 5) комплексне і всебічне дослідження національних ринків;
- 6) створення глобального бренду;
- 7) постійна трансформація у відповідь на зміни в міжнародному маркетинговому середовищі;
- 8) організація систематичних комплексних маркетингових досліджень з метою створення й підтримки якісного і повного інформаційного забезпечення;
- 9) активізація інноваційної діяльності;

10) організаційні інновації, організаційно-методологічна гнучкість і систематичне інноваційне удосконалювання організаційної структури;

11) прогнозування потреб світового ринку, передбачення попиту.

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

1) розпізнавальні риси (диференціація);

2) ресурсні можливості (фінансові, технічні, матеріальні, людські, маркетингові, інформаційні, інноваційні) та їх доступність, достатність, відповідність потребам компанії та оптимальність використання;

3) диверсифікованість, у тому числі шляхом удосконалювання номенклатури та асортиментного складу продукції, підвищення її якості та інноваційності, виробництво нової продукції;

4) обґрунтована та гнучка цінова політика, головними принципами якої повинні бути спрямованість на споживачів, висока гнучкість, адаптивність;

5) актуальна, достовірна, об'єктивна, повна інформація про середовище ведення бізнесу;

6) відповідність продукції і послуг національним і регіональним традиціям, культурі країни;

7) висока гнучкість, мобільність, адаптивність (у тому числі інноваційна);

8) специфічні (ринкова та корпоративна) культура, традиції, історія розвитку;

9) розміщення за принципом логістичної раціоналізації, що забезпечує оптимальну близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринкам збуту, транспортним шляхам і каналам розподілу;

10) гарні імідж і репутація.

ТНК доцільно здійснювати вибір і ранжирування інструментів формування конкурентних переваг за важливістю, а найбільш вагомим з них приділяти увагу у своїх стратегіях, які в підсумку є сукупністю

взаємозалежних засобів, за допомогою яких корпорації забезпечують досягнення своїх довгострокових цілей.

На різних стадіях розвитку корпорацій, зокрема, зайнятих виробництвом споживчих товарів, конкурентні переваги та вибір стратегії розвитку є різними, що необхідно враховувати при визначенні КФУ і формуванні пріоритетних конкурентних переваг. КФУ як джерела конкурентних переваг для цих корпорацій-товаровиробників доцільно формувати у такій послідовності: підвищення якості продукції → оптимізація асортименту → встановлення цін та їх ринкове регулювання → впровадження виробничих технологій, що дають можливість випускати унікальну продукцію → мотивація менеджерів → розташування постачальників сировини. Такий порядок дозволить сформувати конкурентні переваги, насамперед, у товарній політиці.

## **Питання 2.**

В умовах глобалізації і глобальної конкуренції будь-яка корпорація для свого розвитку і одержання глобального конкурентного лідерства в обраних сферах діяльності та закріплення позицій на різнотипних (у плані як галузевої, так і територіальної диверсифікованості) ринках, повинна застосовувати нові типи стратегій, що характеризуються як глобальні. У свою чергу, ці стратегії повинні враховувати умови для ведення бізнесу та конкуренції, потреби і місткість ринків, їх культурні особливості у різних країнах.

Таким чином, стратегія стає для корпорації глобальною, якщо компанія:

- а) має бачення ринків конкуренції;
- б) інтегрує свої підрозділи – підприємства і філії – у єдину міжнародну мережу управління, яка включена в пакет угод з іншими країнами;
- в) добре знає своїх конкурентів;
- г) контролює свої операції у глобальному масштабі;

д) оперує у високотехнологічних галузях промисловості;  
е) раціонально розміщує своє виробництво;  
ж) координує свою діяльність за допомогою гнучкої інформаційної технології та інтегрованого внутрішньофірмового бухгалтерського обліку та ін.

Найбільш прийнятою є типізація стратегій фірм в міжнародній конкуренції, яка запропонована К. Бартлеттом і С. Гошал. Вони виокремили **чотири типи базових міжнародних стратегій багатонаціональних компаній**:

- інтернаціональну (international strategy);
- багатокраїнну (multidomestic strategy);
- глобальну (global strategy);
- транснаціональну стратегії (transnational strategy).

Кожен тип стратегії визначається по відношенню до двох параметрів конкурентних сил: цінової конкуренції і конкуренції національної адаптованості (тобто пристосування продукту і прийомів маркетингу до національних умов). Проходження фірмою тієї або іншої стратегії є чинником галузі і типу конкуренції, властивій цій галузі.

1) **Інтернаціональна стратегія ТНК** – це стратегія першого етапу закордонного інвестування – розміщення систем збуту і просування продукту або його виробництва на зарубіжних ринках. При цьому фірма переміщає за кордон свої відмінні, розвинені на своєму внутрішньому ринку компетенції, подібних яким немає у національних або інших іноземних конкурентів, що дає фірмі можливість отримувати цінову премію. Фірма прагне розвивати виробництво і збутові мережі на всіх важливих ринках, використовуючи ті ж прийоми, що і на своєму внутрішньому ринку.

Таким чином, фірма витягує максимальні доходи від своєї диференціації. Як правило, переваги такої стратегії зберігаються недовго, оскільки інші фірми імітують нововведення, і конкуренція по даному

продукту зростає, що примушує фірму переходити до інших стратегій залежно від галузі і продукту.

2) **Багатокраїнна стратегія** полягає в пристосуванні стратегічного підходу до умов кожної країни, де діє фірма. Дана стратегія зумовлюється істотними національними відмінностями в культурному, економічному і політичному середовищах різних країн, а також у потребах покупців та їх звичках. Це означає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, розробку стратегій, відповідних умовам країни, за мінімальної координації або навіть її відсутності усередині ТНК як цілого. Така стратегія характеризується також орієнтацією на місцевих постачальників і повною адаптацією до специфіки національного попиту, культури і звичаїв країни. У таких галузях відносно слабка цінова конкуренція і сильна конкуренція національної адаптивності. У цьому випадку не існує світового ринку, а є набір самостійних національних ринків. Досягнуті на одному національному ринку конкурентні переваги обмежуються його межами і не можуть бути перенесені в інші країни, де діє фірма. Для кожної країни доводиться розробляти власну стратегію.

3) **Глобальна стратегія фірм** має місце, коли ціни і конкурентні умови національних ринків тісно пов'язані між собою. У цьому випадку є сенс говорити про світовий або глобальний, ринок: конкурентна позиція фірми на одному національному ринку значно впливає на її позиції на іншому. У галузях з глобальною конкуренцією продукція має тяжіння до стандартизації та уніфікації, а основна боротьба розгортається за цінову (і означає, витратну) ефективність. В умовах глобальної конкуренції лідерство фірми забезпечується її діяльністю на всіх ринках, але особливо необхідно завоювати перевагу в стратегічно важливих країнах, де ємність ринку найбільша й існує розвинена інфраструктура. Саме на стратегічних ринках конкуренція досягає найбільшої гостроти.

Глобальна стратегія є одноманітною в різних країнах і дозволяє фірмі концентруватися на забезпеченні конкурентної переваги як над



міжнародними, так і над внутрішніми конкурентами. Якщо відмінності між країнами невеликі і можуть бути враховані при розробці глобальної стратегії, то вона є переважною, оскільки дає можливість об'єднати зусилля фірми по забезпеченню конкурентної переваги на світовому ринку за рахунок низьких витрат або диференціації.

4) *Транснаціональна стратегія.* В останнє десятиліття багато галузей перейшли до найбільш складного для фірм типу конкуренції з рисами як глобальної, так і багатокраїнної конкуренції – транснаціональної стратегії. Це ставить фірмам суперечливі вимоги: вони повинні, з одного боку, бути ефективними у витратах і цінах, з іншого боку, забезпечувати пристосовність продукції і системи маркетингу до національних умов.

Перехід до такого типу стратегій і конкуренції здійснюється двома шляхами. Перший полягає в зміні переваг споживачів у глобальних галузях від стандартизованої масової продукції до диференційованої. Другий шлях полягає в посиленні цінової конкуренції в багатокраїнних галузях. Реалізувати його допомагає вдосконалення організаційної структури фірми, форм контролю (особлива роль при цьому відводиться корпоративній культурі), підвищення ролі інноваційності і ефекту глобального навчання. Останній полягає в тому, що будь-яке нове знання про поліпшення (продукту, функціональної системи, способів обслуговування ринків та ін.) безперешкодно поступає у всі підрозділи компанії, де б вони не знаходилися і, найголовніше, можуть бути сприйняті і реалізовані.

Жодна стратегія не є раз і назавжди властивою ТНК. Компанії переглядають і змінюють свої стратегії через зміни конкурентних умов у тих галузях, де вони діють, через здійснення географічної та галузевої диверсифікації. Багатогалузева фірма може мати декілька стратегій для умов відповідних галузей і географічних ринків. Оскільки сьогодні конкурентні зміни відбуваються набагато швидше, ніж раніше, це вимагає від керівництва ТНК постійної готовності до перегляду існуючих стратегій і залежних від них організаційних структур, систем координації і контролю.

Для визначення змісту заходів відносно ключових аспектів функціонування та розвитку, зокрема, інтернаціоналізації і виходу на глобальні ринки, та або інша корпорація може обрати одну або ряд стратегічних альтернатив, які в сукупності і взаємозв'язку становлять зміст її комплексної стратегії глобалізації.

Основні можливі субстратегії глобальної стратегії наступні:

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

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

- стратегія вибору способів адаптації бізнес-процесів підприємства (маркетинг, НДВКР, виробництво, технології, постачання, фінанси, інвестиції, кадри, управління, соціальна діяльність, екологія та ін.) до умов міжнародної (зовнішньоекономічної) діяльності;

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

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

Втілення у життя конкурентних, корпоративних і глобальних стратегій є одним з найбільш складних видів діяльності стратегічного управління, що

передбачає розробку маркетингової стратегії для кожного бізнесу-підрозділу усередині компанії, з яких складається загальна корпоративна стратегія ТНК.

Від вибору стратегії ведення бізнесу кожного підрозділу ТНК багато в чому залежить зростання акціонерної вартості, збільшення доходу на акцію, збільшення прибутковості бізнесу і ринкової частки всієї корпорації. Тому важливими напрямками розробки єдиної стратегії ТНК є:

1) вивчення впливу конкурентних стратегій структурних підрозділів на розвиток бізнесу корпорацій і оптимізація процесу стратегічного управління ТНК відповідно до умов національного і глобального конкурентних середовищ;

2) вивчення на основі застосування такого інструмента як бенчмаркінг застосовуваних стратегій підрозділів ТНК і бізнесів-підрозділів найбільших компаній галузі з метою виявлення ступеню їх (стратегій) впливу на фінансові показники цих компаній і ТНК у цілому;

3) вивчення методів і моделей диверсифікації бізнесу ТНК для виявлення взаємозв'язку між диверсифікацією бізнесу та показниками господарської діяльності: популярністю брендів, їх ринковою часткою, прибутковістю брендів, синергією усередині портфеля брендів.

Особливою рисою стратегії транснаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств у портфелі та велика кількість охоплених національних ринків. У цьому випадку керівництво корпорації має розробляти і впроваджувати значну кількість різних стратегічних підходів – принаймні по одному на кожен галузь із можливими варіаціями залежно від конкретної країни.

У той же час менеджери диверсифікованих транснаціональних корпорацій повинні вміти знаходити вдалі рішення для координації стратегічних заходів фірм, що належать до різних галузей і знаходяться у різних країнах. Метою стратегічної координації є максимальне використання ресурсів і можливостей корпорації для забезпечення стабільних

конкурентних переваг у кожній сфері діяльності та на кожному національному ринку.

### Питання 3.

У рамках ТНК для підприємств певної галузі представляється обґрунтованим комбіноване застосування двох концепцій, що базуються на матриці придбань і матриці Ансоффа.

Матриця Ансоффа є інструментом для класифікації продукції і ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок (рисунок 1.6). [34]

	Існуючі «старі» сегменти	Нові області	Нові сегменти	Нові ринки
Традиційний «старий» товар	Проникнення на сегмент	Розширення сегменту	Пере-позиціонування товару	Розвиток ринку
	Проникнення на ринок			
Новий товар	Вдосконалення товару	Модифікація товару	Новація (нова марка)	Диверсифікація
	Розвиток товару			

Рисунок 1.6 Матриця Ансоффа «товар – ринки»

Привабливість тієї або іншої стратегії за матрицею Ансоффа визначається величиною продажів та ймовірного ризику. Тому потенційний обсяг продажів обчислюється як місткість даного сегмента ринку. Величина ризику (виражена в %) встановлюється експертним шляхом. Отримані показники співвідносяться також з величиною очікуваних витрат на реалізацію даної стратегії.

Кожний стратегічний квадрант визначає напрямки маркетингових зусиль підприємства, наприклад, стратегія проникнення передбачає застосування заходів щодо стимулювання покупок традиційними покупцями; залучення покупців від конкурентів; залучення нових споживачів та ін. Стратегія розвитку ринку орієнтована на вихід на нові споживчі сегменти, нові територіальні ринки або на нові збутові мережі. Якщо стратегія розвитку продукту базується на застосуванні інновацій або створенні нової марки продукції, то стратегія диверсифікації є більш складною структурою, тому що орієнтована на розвиток нових продуктів для нових ринків.

Матриця зовнішніх придбань («область діяльності/тип стратегії») (рисунк 1) дозволяє реалізувати стратегію придбання як один з можливих способів зростання підприємства за рахунок вибору інтегрованого або диверсифікованого шляхів зростання.

		Тип стратегії	
		Диверсифікація	Інтеграція
Область діяльності	Нові області	Дивергентні придбання	Вертикальна інтеграція
	Схожі області	Конвергентні придбання	Горизонтальна інтеграція

Рис. 1 Матриця зовнішніх придбань

Матриця зовнішніх придбань має два параметри: тип стратегії (диверсифікація та інтеграція) і область діяльності (подібна і нова). Фактично матриця дозволяє сформулювати по два різновиди стратегії диверсифікації та стратегії інтеграції в залежності від подібної чи новій галузі діяльності.

Матриця дає можливість вирішувати стратегічні завдання визначення місця підприємства у виробничому ланцюжку залежно від того, наскільки різні області ринку відповідають його потенційним можливостям.