

14. Sait Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy. *Viddily z ekonomichnykh pytan u skladi zakordonnykh dyplomatychnykh ustanov Ukrainy*. URL: <http://old.mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/economic-cooperation/economic-sectors-abroad> (data zvernennia: 24.09.2021).

15. Petiur, R., & Viunenko, A. (2020). Torhovelni predstavnytstva v systemi ekonomichnoi dyplomatii Ukrainy. *Naukovo-teoretychnyi almanakh «Hrani»*, 23 (9), 15–25. doi: 10.15421/172081

16. Sharov, O. M. *Inozemnyi dosvid u haluzi ekonomizatsii zovnishnoi polityky*. URL: <http://ufpa.org.ua/blog/3844> (data zvernennia: 05.09.2021)

17. Verhun, V. A. (2010). *Ekonomichna dyplomatiia: navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr «Kyivskyi universytet», 303 p.

18. Sait Natsionalnyoho instytutu stratehichnykh doslidzhen. Shchodo shliakhiv vdoskonalennia orhanizatsii roboty v haluzi ekonomichnoi dyplomatii: stratehichni aspekty. *Analitichna zapyska*. URL: <http://old.niss.gov.ua/articles/975/> (data zvernennia: 24.09.2021).

*Матеріал надійшов до редакції 11.07.2021 р.*

УДК: 339.923

**Ірина Скороход,**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами, Волинський національний університет імені Лесі Українки, ORCID ID 0000-0001-8628-3715, Iryna.Skorohod@vnu.edu.ua;

**Вікторія Кондратюк,**

студентка 2 курсу магістратури, Волинський національний університет імені Лесі Українки, ORCID ID 0000-0002-9386-2392, viktoria Kondratuk16@gmail.com, DOI 10.29038/2524-2679-2021-02-232-242

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

*У статті досліджено особливості діяльності ТНК Walmart, щорічний продаж якого у всьому світі перевищує доларову вартість усіх економік Австрії, Норвегії та Саудівської Аравії, Microsoft, яка пропонує програмне*

забезпечення по всьому світу з урахуванням місцевих мов та вподобань. Гіганти на ринку швидкого харчування, такі як «McDonald's» та «KFC», покладаються на однакові торгові марки й однакові основні пункти меню у всьому світі. «Nokia» зосередили свою стратегію на чотирьох стратегічних зобов'язаннях, які визначають їх роль на ринку, що розвивається. Нова стратегія компанії буде розділена на три етапи; нова операційна модель, що покликана поліпшити позиціонування компанії в умовах мінливих ринків і відповідати потребам клієнтів. Однак, ці фірми також роблять деякі поступки місцевим смакам і традиціям для задоволення потреб споживачів у всьому світі. Акцентовано увагу на трьох основних міжнародних стратегіях: багатонаціональна, глобальна та транснаціональна.

**Ключові слова:** ТНК, глобалізація, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегії.

## 1. ВСТУП

**Постановка проблеми.** Світовий ринок висуває досить жорсткі вимоги щодо конкурентоспроможності фірм, унаслідок чого міжнародний бізнес і ТНК стикаються з проблемами валютних коливань, відмінностями в культурі, складнощами оподаткування та ціноутворення, пристосуванням товарів до вимог іноземних споживачів, завданнями вибору оптимальної структури організації для ведення міжнародного бізнесу на світовому ринку.

**Актуальність теми** полягає в розвитку процесів глобалізації в сучасному світі, що зумовлено посиленням методів конкурентної боротьби, унаслідок чого зростає необхідність усестороннього дослідження проблем, пов'язаних із формуванням конкурентоспроможності фірм та розробкою стратегій поведінки на світовому ринку.

Питання розгляду конкурентоспроможності промислових підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. У ринкових умовах висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого й стабільного прибутку.

Висока конкурентоспроможність – основна умова розвитку й життєдіяльності підприємства. Сьогодні найбільші транснаціональні корпорації та цілі галузі розвиваються на основі глобальної конкурентної стратегії. Розповсюдженню останньої сприяє стрімкий розвиток інформаційних технологій, лібералізація ринків.

**Мета статті** – аналіз конкурентних стратегій світових лідерів на ринку ТНК, а також визначення альтернативних шляхів поведінки корпорацій та основних інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Методами дослідження стали аналіз річних звітів світових лідерів ТНК, статистичних даних, матеріали статей іноземних економічних журналів і форумів.

## 2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фірма, яка реалізує діяльність у більше ніж одній країні, відома як транснаціональна корпорація. Найбільші ТНК є головними гравцями на міжнародній арені. Наприклад, щорічний продаж «Walmart» у всьому світі перевищує доларову вартість усіх економік Австрії, Норвегії й Саудівської Аравії.

Хоча «Walmart», зазвичай, розглядають як американського ритейлера, фірма заробляє понад чверть своїх доходів за межами США. «Walmart» володіє значною кількістю магазинів, станом на 2019 р. у Мексиці (2207), у Бразилії (556), Японії (437), Великобританії (577), Канаді (390), Чилі (386), Аргентині (105) і Китаї (400). «Walmart» також бере участь у спільних підприємствах у Китаї (328 магазинів) та Індії (5)[2].

Основними принципами стратегії конкурентоспроможності ТНК є конкурентні переваги, які створюються в тих ринкових нішах, до яких конкуренти ще не виявляли зацікавленості через їх незначну прибутковість. Такі транснаціональні корпорації, як «Kia» та «Walmart», обрали міжнародну стратегію для керівництва своїми зусиллями в різних країнах. Доступні три основні міжнародні стратегії:

- багатонаціональна;
- глобальна;
- транснаціональна.

Кожна стратегія передбачає різний підхід до спроб підвищення ефективності в різних країнах, одночасно реагуючи на зміни в уподобаннях споживачів та ринкових умовах [1].

Фірма, яка використовує багатонаціональну стратегію, жертвує ефективністю на користь акцентування уваги на місцевих вимогах на кожному з ринків.

Наприклад, замість того, щоб намагатися нав'язувати всі свої шоу американського виробництва глядачам по всьому світу, MTV налаштовує програмування, яке відображається на його каналах у десятках країн, включаючи Нову Зеландію, Португалію, Пакистан й Індію.

Подібним чином харчова компанія «HJ Heinz» адаптує свою продукцію відповідно до місцевих уподобань. Оскільки деякі індійці, наприклад, не їдять часник та цибулю, «Heinz» пропонує їм версію свого фірмового кетчупу, яка не включає ці два інгредієнти.

Фірма, яка використовує глобальну стратегію, жертвує реагуванням на місцеві вимоги на кожному з його ринків для підвищення ефективності. Ця стратегія є повною протилежністю багатонаціональній стратегії.

Деякі незначні модифікації товарів та послуг можуть бути внесені на різні ринки, але глобальна стратегія наголошує на необхідності отримати економію від масштабу, пропонуючи однакові товари чи послуги на кожному ринку.

Наприклад, «Microsoft пропонує ті самі програми по всьому світу, але коригує програми відповідно до мови населення того чи іншого регіону.

Подібним чином виробник споживчих товарів «Procter&Gamble» намагається отримати ефективність, створюючи глобальні бренди, коли це можливо. Глобальні стратегії також можуть бути дуже ефективними для фірм, чий товар або послуга значною мірою приховані від поглядів замовника, наприклад, виробник кремнієвих чіпів «Intel». Для таких фірм різниця в місцевих преференціях не дуже важлива.

Фірма, яка використовує транснаціональну стратегію, шукає «золоту середину» між багатонаціональною стратегією та глобальною стратегією. Така фірма намагається збалансувати прагнення до ефективності з необхідністю пристосуватися до місцевих уподобань у різних країнах.

Наприклад, великі мережі швидкого харчування, такі як «McDonald's» та «KFC», покладаються на однакові торгові марки й однакові позиції в меню по всьому світу.

Однак ці фірми також роблять деякі поступки місцевим смакам. Наприклад, у Франції вино можна придбати в «McDonald's». Цей підхід має сенс для «McDonald's», оскільки саме таким чином компанії намагаються задовольнити потреби своїх споживачів, що стосується безпосередньо традицій того чи іншого регіону або країни.

«Nokia Corporation» – фінська транснаціональна компанія, телекомунікаційного обладнання для мобільних, фіксованих, широкосмугових і IP-мереж і розробник картографічного сервісу here.com.

«Nokia» зосередили свою стратегію на трьох стратегічних зобов'язаннях, які визначають їхню роль на ринку, що розвивається:

1. Ми надійний партнер для критично важливих мереж.

Тенденції показують, що мережі відіграють усе більш важливу роль як для суспільства, так і для економіки. Вони надають усе більше й більше критично важливих функцій як для споживачів, так і для підприємств. Можливості їх створення виникають у результаті глибокого довірчого партнерства з нашими клієнтами.

Ми бачимо розвиток мереж із метою подальшої оптимізації продуктивності й витрат, а також розвиток нових бізнес-моделей, таких як

Х як послуга. Ми позиціонуємо себе так, щоб використовувати можливості зростання, створюючи виграшні пропозиції в галузі безпеки, автоматизації та цифрових операцій.

2. Ми орієнтуємося на технологічне лідерство в кожному з наших підприємств.

Вартість і продуктивність залишаються головними пріоритетами для наших клієнтів. Вони будують свої критично важливі мережі на основі кращого у своєму класі підходу. У нашій висококонкурентній галузі, заснованій на масштабі, лідерство в технологіях також потрібно для підтримки імпульсу, а також фінансової віддачі.

3. Ми створюємо цінність за допомогою довгострокових досліджень й інтелектуальної власності.

Лідерство у сфері стійких технологій вимагає, щоб ми передбачали, формували й інвестували в такі технологічні ніші. Наші інновації, дослідні активи та інтелектуальна власність забезпечать як технології, так і фінансову платформу, яка нам потрібна для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [5].

«Nokia» оголошує про перший етап своєї нової стратегії, зміни в операційній моделі й групі керівництва. Нова стратегія компанії буде розділена на три етапи; нова операційна модель, що набуває чинності 1 січня 2021 р., покликана поліпшити позиціонування компанії в умовах мінливих ринків і відповідати потребам клієнтів. Нова модель, що включає чотири бізнес-групи, відповідальні за P & L і відповідну купівельну поведінку клієнтів.

Нові бізнес-групи – це мобільні мережі, IP і фіксовані мережі, хмарні й мережеві сервіси та «Nokia Technologies». Нова організація обслуговування клієнтів для зміцнення відносин із клієнтами у всіх компаніях оптимізує модель для більшої підзвітності та прозорості, а також підвищення рентабельності. «Наша галузь зазнає глибокі зміни. Промислова автоматизація й цифровізація збільшують споживчий попит на високопродуктивні мережі з тенденцією до відкритого інтерфейсу, віртуалізації та хмарного програмного забезпечення. Це зробить революцію в тому, як ми проектуємо й продаємо наші продукти й рішення», – сказав Пекка Лундмарк, президент і генеральний директор «Nokia». «Працюючи над оновленням нашої стратегії, ми забезпечимо хороші можливості для використання цих тенденцій, поліпшення нашої діяльності й позиціонування компанії для створення довгострокової вартості».

На сьогоднішній огляд стратегії «Nokia» зробив чотири виведення:

- по-перше, головним пріоритетом буде технологічне лідерство;

- по-друге, поточна клієнтська база компанії, що складається з операторів зв'язку й підприємств (у тому числі інтернет-компаній), забезпечує міцну платформу для ціноутворення;
- по-третє, існує більш довгострокова можливість перейти до більш вигідних бізнес-модель «мережа як послуга»;
- по-четверте, основна стратегічна ідея буде замінена більш цілеспрямованим підходом, при якому кожна з нових бізнес-груп компанії відграватиме певну роль у загальній стратегії.

«Nokia» матиме чотири бізнес-групи, відповідальні за прибуток і збитки, побудовані навколо унікальних пропозицій для клієнтів, із правом власності, щоб стати одним із лідерів ринку у своєму секторі. Їм також потрібно буде продемонструвати чіткий маршрут досягнення акціонерної вартості з використанням рентабельності капіталу як ключового показника. «Наша мета – краще відповідати потребам наших клієнтів і таким чином підвищити підзвітність і рентабельність. У майбутньому в нас буде більш суворий підхід до розподілу капіталу й ми інвестуватимемо, щоб виграти в тих сегментах, де ми вирішимо конкурувати», – сказав Пекка Лундмарк.

Нові бізнес-групи – мобільні мережі, які уключатимуть продукти для мобільних мереж, послуги з розгортання мережі та технічної підтримки, а також відповідне управління мережею. Ця бізнес-група запропонує повний портфель для клієнтів, які бажають придбати мережі мобільного доступу. Він буде націлений на лідерство в ключових технологіях, таких як 5G, ORAN і VRAN. Чистий обсяг продажів мобільних мереж за останні чотири квартали становив близько 10 млрд євро. IP і фіксовані мережі, які уключатимуть IP-маршрутизацію, оптичні та фіксовані мережі, а також бізнес «Alcatel Submarine Networks», який нині вказується в розділі «Загальна група». Ця бізнес-група реагуватиме на постійно зростаючий попит на більш високу ємність, більшу надійність, більш високу швидкість і нижчі витрати. Чистий обсяг продажу IP і фіксованих мереж за останні чотири квартали становив близько 7 млрд євро. Федеріко Гильєн призначений президентом цієї бізнес-групи.

Хмарні й мережеві послуги, які уключатимуть у себе наявний бізнес «Nokia Software» (за винятком управління мережею мобільних мереж), корпоративні рішення «Nokia», базові мережеві рішення, уключаючи голосове й пакетне ядро, а також керовані та розширені послуги з його поточного підрозділу «Global Services». Цей підрозділ також виступатиме в якості каналу доставки певних продуктів з інших бізнес-груп корпоративним клієнтам. Хмарні й мережеві сервіси будуть націлені на зростання за рахунок переходу галузі до хмарної доставки, бізнес-моделям «мережу

як послуга» та створення цінності на основі програмного забезпечення. Чистий обсяг продажів хмарних і мережевих послуг за останні чотири квартали становив близько 3 млрд євро [6].

Багатонаціональні корпорації не повинні бути великими, але це можуть бути малі підприємства, які працюють одночасно в декількох країнах. Через різноманітність типів транснаціональних компаній, які відрізняються галуззю промисловості, розмірами й іншими елементами, не всі транснаціональні компанії беруть участь в однакових бізнес-стратегіях [5].

Досить дієвою та актуальною стратегією є інсорсинг – це відбувається, коли транснаціональна компанія переносить певну ділову практику або набір практик в іншу країну. Замість того, щоб укласти контракти з іншою компанією в іноземній країні, як у ситуаціях аутсорсингу, компанія зберігає ділову активність у компанії, або використовує створене дочірнє підприємство в іншій країні чи створює нове дочірнє підприємство в конкретній державі. Інша країна повинна надавати певні переваги для компанії щодо участі в цих ділових практиках там, а не в країні транснаціональної компанії.

До переваг інсорсингу варто віднести забезпечення різноманітних переваг, залежно від компанії, ділової практики та того, де компанія їх розміщує. Деякі райони світу можуть запропонувати дешевшу робочу силу, що робить виробництво таких виробів, як текстиль або електронні компоненти, менш затратним.

Багатонаціональна компанія може локалізувати окремі види діяльності в межах певної країни, щоб уникнути сплати тарифів чи інших санкцій, накладених на товари, що імпортуються із-за меж країни або скористатися податковими пільгами, що пропонуються компаніям, котрі функціонують у країні. Вона може діяти не в усіх країнах світу, натомість вирішивши експлуатувати й навіть продавати свої товари та послуги лише в певних його частинах.

Таке рішення може бути пов'язане з відсутністю інтересу до товарів чи послуг у певних сферах, знанням компанії щодо кон'юнктури ринку та культурних особливостей у певних частинах планети або наявністю конкуренції й бар'єрів для виходу на деякі зовнішні ринки. Міжнародна компанія може вирішити придбати компанію-конкурента, щоб подолати деякі з цих викликів. Коли ТНК купує іноземну компанію, яка є конкурентом, міжнародна компанія виграє кількома способами.

Однією з найбільш очевидних переваг є те, що компанія усуває конкурента з ринку, навіть якщо на той момент вони не конкурували

безпосередньо. Якщо раніше компанія не була присутньою в країні чи регіоні, де працює нещодавно придбана компанія, міжнародна компанія також розширює сферу свого впливу.

Міжнародна компанія також повинна вчитися на діловій практиці нещодавно придбаної компанії, зокрема як найкраще вести бізнес у певній країні чи регіоні, враховуючи всі культурні аспекти споживача[4].

Злиття та поглинання стали популярною стратегією бізнесу для компаній, які прагнуть розширити свою діяльність на нових ринках чи територіях, здобути конкурентну перевагу або придбати нові технології й навички. «M & A» мають особливу популярність у сфері професійних послуг зі зростанням хвилі виходу на пенсію «BabyBoomers» та швидкозмінною економікою й ринком.

По суті, існує два види злиття та поглинання – стратегічне й фінансове. Як випливає з назви, до фінансового злиття чи поглинання вдаються з фінансових причин – часто для того, щоб забрати швидко готівку або як інвестицію. Але мене насправді не цікавлять фінансові злиття й поглинання щодо цієї конкретної дискусії.

Стратегічні злиття та поглинання пропонують розв'язання іншої бізнес –проблеми. Можливо, покупець прагне захопити нову лінійку продуктів, додати деякі додаткові можливості, вийти на новий ринок або отримати досвід та інтелектуальну власність.

Для професійних фірм, що надають послуги, стратегічні злиття й поглинання часто стосуються завоювання авторитету, додавання інтелектуальної вогневої сили або зміни балансу сил на певному ринку. Тому злиття можна вважати стратегічною цінністю як для придбаної, так і для поглинаючої компанії, оскільки це «безпрограшний» варіант для обох сторін.

Злиття та поглинання мають сенс у різних ситуаціях. Наприклад, з'являється можливість, що вимагає швидких, рішучих дій. Або конкурентна загроза змушує захисний крок стати більшим, швидшим.

Нижче наведено ситуації, у яких злиття й поглинання виявилися дієвим інструментом для підвищення конкурентоспроможності:

Можливість використання синергії. Стратегічне злиття, якщо воно здійснено як частина продуманої стратегії зростання, може призвести до синергії, яка пропонує реальну цінність як для придбаної, так і для поглинаючої компанії.

Існує два основних типи синергії, пов'язаної з «M & A»: витрат і доходів.

Синергія витрат полягає в скороченні витрат, скориставшись перекриттям операцій чи ресурсів, що збігаються, та об'єднуючи їх в



одну організацію. У стратегічних злиттях і поглинаннях низка сфер є придатними для скорочення витрат, таких як надлишкові приміщення, робоча сила або бізнес-одиниці та сфери діяльності.

Але синергія витрат також може призвести до збільшення купівельної та переговорної спроможності завдяки більшому спільному бюджету.

Синергія доходів змінює конкурентний баланс сил і створює можливості змінити ринкову динаміку, продати більше продукції або підвищити ціни. Компанії можуть скористатися синергією доходу та заробляти більше грошей різними способами, уключаючи таке:

- зменшити конкуренцію;
- відкриття нових територій;
- доступ до нових ринків (за допомогою нещодавно набутого досвіду, продуктів, послуг або можливостей);
- розширення бази клієнтів для перехресних продажів;
- розвиток можливостей продажу шляхом маркетингу додаткових продуктів чи послуг [7].

### **3. ВИСНОВКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Отже, у наш час надзвичайно велике значення для конкурентоспроможності ТНК мають розробка та просування на ринок нових товарів та послуг. Нововведення й здатність до їх упровадження стають важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній. У глобальній економіці, що формується, важливим для підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній є доступ до глобальних джерел знань й інновацій. Забезпечення рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує підприємство, більш продуктивні та приносять більший прибуток, ніж його ринкові конкуренти.

Це дає змогу підприємству зайняти стабільне місце на ринку товарів та послуг і забезпечує постійний попит споживачів на його продукцію. Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є інсорсинг, злиття та поглинання й стратегія конкурентних переваг.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Standard & Poor's Ratings Services. (2014). *Stock report on Walmart*. URL: <http://www.standardandpoors.com/ratings/en/us?rpqSearch=NO&pageNav=No&searchText=Walmart%20stores%20Inc.&searchField=Entity>

2. Wal-Mart Stores Inc. (2014). *Our Locations*. URL: <http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/locations/>
3. *Types of International Strategie*. URL: <http://surl.li/sume>
4. *What Are Two Strategies Commonly Used by Multinational Companies?* URL: <https://smallbusiness.chron.com/two-strategies-commonly-used-multinational-companies-17440.html>
5. *Nokia's strategy 2021*. URL: <https://www.nokia.com/about-us/company/nokias-strategy-2021/>
6. *Nokia announces first phase of its new strategy, changes to operating model and Group Leadership Team*. URL: <http://surl.li/agzuk>
7. *Mergers and Acquisitions as Part of Your Growth Strategy*. URL: <https://hingemarketing.com/blog/story/mergers-and-acquisitions-as-part-of-your-growth-strategy>

## **FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF TNC'S IN THE CONDITIONS OF MODERN GLOBALIZATION PROCESSES**

The article examines the features of Walmart TNC, whose annual sales worldwide exceed the dollar value of all economies in Austria, Norway, and Saudi Arabia. Microsoft offers software around the world based on local languages and preferences. Fast food giants such as McDonald's and KFC rely on the same brands and the same main menu items around the world. Nokia has focused its strategy on four strategic commitments that define its role in the emerging market. The company's new strategy will be divided into three stages; a new operating model designed to improve the company's positioning in changing markets and meet customer needs. However, these firms also make some concessions to local tastes and traditions to meet the needs of consumers around the world. Emphasis is placed on three main international strategies: multinational, global, and transnational.

**Key words:** TNCs, globalization, competitiveness, competitive advantages, strategies.

*Матеріал надійшов до редакції 11.07.2021 р.*

ДЛЯ ПОТАТОК

---