

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТНК НА СВІТОВОМУ
РИНКУ**

(за матеріалами Apple)»

Студента 2 курсу, 701 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Міжнародна
логістика та управління ланцюгами
постачання»

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис

Шлека Дмитра
Миколайовича

підпис

Вдовічен Анатолій
Анатолійович

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ	
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК.....	6
1.1. Поняття конкурентоспроможності як підґрунтя формування конкурентної стратегії корпорації.....	6
1.2. Методологічні засади діагностики ТНК.....	12
Висновок до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ «APPLE».....	22
2.1. Аналіз позицій Apple в конкурентному середовищі	22
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану Apple.....	30
2.3. Оцінка конкурентної стратегії розвитку Apple	35
Висновок до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	44
3.1. Сучасні стратегії забезпечення конкурентоспроможності глобальних компаній.....	44
3.3. Перспективи та шляхи вдосконалення конкурентних стратегій українських компаній на глобальних ринках	51
Висновок до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми визначається зростаючим впливом глобалізаційних процесів у світовій економіці на діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) та стратегії формування їх конкурентних переваг, що підтверджується двома головними факторами. В першу чергу, в умовах глобалізації виникає об'єктивна необхідність у розробці нових підходів, які б базувалися не лише на використанні минулого досвіду, а й у повній мірі враховували сучасні реалії міжнародного бізнесу та умов конкурентної боротьби. Інтенсифікація світового обміну призвела до того, що простір, у межах якого створюються та розподіляються доходи, все менше збігається з простором, де вони споживаються. Темпи виробництва та економія часу є у сучасних умовах вирішальними чинниками конкуренції, а імітаційне моделювання використовується ТНК при вирішенні широкого кола економічних та інженерно-технологічних завдань. У цих умовах успішне функціонування компанії є просто неможливими без формування ефективної конкурентної стратегії розвитку.

Теоретичні засади і прикладні проблеми конкурентоспроможності міжнародних компаній досліджено у працях таких зарубіжних учених, як І.Ансофф, В.Аньшин, Ч.Д'авені, М.Брун, Дж.Коллінз, Ф.Котлер, Т.Давіла, К.Крістенсен, Дж.Лайкер, М.Портер, О.Пригожин, Г.Саймон, А.Слівотські тощо. Сформувалася група фахівців провідних західних шкіл бізнесу, які присвячують свої дослідження спеціальним питанням конкурентоспроможності високотехнологічних компаній, зокрема Т.Амбайл, Б.Артур, Дж.Браун, Дж.Волперт, У.Кюммерле, Ч.Морріс, Г.Пізано, Б.Табрізі, Д.Тіс, Дж.Вест, С.Вілрайт, Р.Чоллі, Г.Чезбро, М.Янсіті та інші.

Серед вітчизняних і російських фахівців у сфері конкурентних відносин та конкурентоспроможності слід назвати роботи Л. Антонюк, Ю.Бажала, Я. Базилюк, В.Білошапки, З.Борисенко, З. Варналія, В. Гейця, М.Єрмошенка, Б. Кваснюка, Д. Лук'яненка, А. Никифорова, Т. Орехової,

І. Павленко, Є. Панченка, О. Рогача, Л. Руденко-Сударєвої, В. Чужикова, О. Швиданенка та багатьох інших. Суттєвий внесок у розвиток стратегічного управління в Україні зробили А. Павленко, А. Войчак, І. Решетнікова, А. Наливайко, Н. Куденко, І. Лошенюк, О. Ковтун, З. Шершньова, Т. Циганкова, В. Герасимчук та інші провідні науковці.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій ТНК на світовому ринку.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні **завдання**:

- визначити теоретичні аспекти конкурентоспроможності як підґрунтя формування конкурентної стратегії корпорації;
- виокремити методичні підходи щодо діагностики та оцінювання конкурентних позицій ТНК;
- проаналізувати конкурентне середовище Apple;
- проаналізувати фінансово-економічні показники мікросередовища Apple;
- дослідити сучасні стратегії забезпечення конкурентоспроможності глобальних компаній;
- дати оцінку конкурентній стратегії Apple на світовому ринку;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення конкурентних стратегій українських компаній на глобальних ринках

Об’єкт дослідження – є процес формування конкурентних стратегій ТНК на світовому ринку.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування конкурентних стратегій ТНК.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань у кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні прийоми й методи дослідження: методи аналізу та синтезу – при формуванні базових принципів, цілей, предмета та об’єкта конкурентних

стратегій корпорацій; узагальнення та наукового абстрагування – для обґрунтування методичних підходів формування конкурентних стратегій корпорацій; системний підхід і структурно-логічний аналіз – для обґрунтування наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності; статистичних порівнянь – для інтерпретації результатів проведеного дослідження; обґрунтування ключових аспектів маркетингової активності ТНК; теорія нечіткої логіки та метод аналізу ієрархії – для визначення впливу факторів на рівень конкурентного потенціалу компаній на світовому ринку.

Джерельною й статистичною базою роботи є дослідження праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, маркетингу, економіки, агреговані дані Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних та вітчизняних організацій, поточні звіти транснаціональних корпорацій різних країн, ресурси Інтернету.

Кваліфікаційна робота розміщена на 67 сторінках. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 12 рисунків та 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

1.1. Поняття конкурентоспроможності як підґрунтя формування конкурентної стратегії підприємства

Конкурентоспроможність, як багатоаспектна категорія теорії та практики господарювання, відображає всі сторони економіки, визначає платоспроможність, рентабельність господарюючих суб'єктів, їх місце та конкурентну позицію на ринку. Аналіз наукових праць таких учених як Білецька І. І., Боїн В. О., Довбуш Р. А., Міщук І. П., Вдовічен А.А., Шамгунов Р. М., дозволило визначити, що висвітлення сутності поняття «конкурентоспроможність» є одним з найбільш дискусійних питань.

Систематизація основних науково-методичних підходів щодо розуміння досліджуваної категорії (табл. 1.1), дозволила зробити висновок, що найчастіше конкурентоспроможність розглядають наступним чином:

- як характеристику здатності виробляти конкурентний продукт (Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева О. В., Жаліло Я. А., Базилук Я. Б., Белінська Я. В., Золотогоров В. Г., Оболенський В. П.). Такий підхід пов'язує конкурентоспроможність з необхідністю та важливістю досягнення лише однієї конкурентної переваги, яка пов'язана з основною діяльністю підприємства. Тобто при цьому до уваги не беруться інші важливі функціональні напрямки, в яких підприємство теж може мати конкурентні переваги порівняно з конкурентами, і які також потребують розвитку [8; 22; 28;]

Таблиця 1.1

**Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння
категорії «конкурентоспроможність»**

Визначення	Науковець
1	2
<i>Конкурентоспроможність, як характеристика здатності виробляти конкурентний продукт</i>	
Здатність об'єкта краще задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічним об'єктом даного ринку	Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук, Я. В. Белінська
Здатність реалізовувати товари/послуги за ринковими цінами з достатнім рівнем доходу	В. Г. Золотогоров
Здатність об'єкта, що характеризується відповідним ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, що функціонують на ринку	В. П. Оболенський
Здатність суб'єкта господарювання чи країни продавати свої товари/послуги	Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, О. В. Стародубцева
<i>Конкурентоспроможність, як характеристика переваги над конкурентами</i>	
Володіння певними властивостями, що створюють переваги для суб'єктів господарювання	Л. Андрєєва, О. Миргородська
Порівняльна перевага підприємства по відношенню до інших ринкових агентів певної галузі всередині країни чи за її межами	Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко
Здатність суб'єкта конкурентної боротьби протистояти міжнародній конкуренції на внутрішньому ринку та ринках інших країн	Я. Гордон
<i>Конкурентоспроможність, як характеристика ефективності функціонування ринкових суб'єктів</i>	
Система оціночних характеристик господарської діяльності, що впливає на результати суперництва з іншими ринковими суб'єктами	І. А. Бланк
Здатність господарюючого суб'єкта ефективно використовувати внутрішній потенціал через утримання існуючих та розробку нових конкурентних переваг, з метою успішного ведення конкурентної боротьби	Ю. Б. Іванов
Можливість здійснення господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	А. М. Литвиненко
Здатність здійснювати прибуткову діяльність в умовах конкурентного ринку	Дж. О'Шонессі
Здатність господарюючих одиниць ефективно функціонувати на ринку, яка обумовлена пропозицією товарів, що відповідають запитам і перевагам споживачів за якістю, кількістю та асортиментом, в необхідний термін і на більш вигідних умовах у порівнянні з конкурентами	М. Портер

Виходячи з того, що об'єктом конкурентоспроможності може виступати товар, підприємство, галузь, країна/регіон, а суб'єктом – товаровиробники, працівники підприємства, які намагаються покращити

умови функціонування, імідж та якісні параметри об'єкта, дослідження потребує дослідження особливостей та сутності конкурентоспроможності даних об'єктів, а також індикаторів, які її визначають.

У економічній літературі (П. Зав'ялов, Ю. Кормнов, І. Отенко, Г. Кіперман, Р. Уотермен, А. Яновський) досліджується поняття «конкурентоспроможність країни». Зокрема, на думку П. Зав'ялова, конкурентоспроможність країни – це особливе положення країни, що виражається системою обумовлених індикаторів [37, с. 115].

У якості означених індикаторів можуть виступати такі показники: об'єм валового внутрішнього продукту, що характеризує ємність ринку та потенціал конкурентоспроможності; частка валових накопичень у структурі кінцевого споживання та частка витрат на кінцеве споживання; доходи (втрати) від операцій по експорту-імпорту, відношення до обороту експорту-імпорту; співвідношення індексу цін до товарів, що експортуються та імпортуються; зовнішня заборгованість держави; різниця між боргом країни та заборгованістю перед країною; золотовалютні резерви; накопичена величина експорту-імпорту інвестованого капіталу; частка виробництва (видобутку) енергоносіїв у світовому виробництві; частка стратегічно важливих товарів у структурі внутрішнього валового продукту; питома вага витрат на оплату праці у структурі внутрішнього валового продукту [43, с. 20].

Американський вчений М. Портер вважає, що для підвищення конкурентоспроможності країни підприємства повинні постійно покращувати (збільшувати) продуктивність існуючих галузей, шляхом підвищення якості продукції (властивостей та характеристик), через удосконалення технологічного рівня її виконання, забезпечуючи тим самим безперервне зростання економіки [31, с. 84].

Жмудська І. визначає конкурентоспроможність країни як взаємодію наступних факторів: економічний потенціал; ступінь участі у міжнародній торгівлі та інвестиційних потоках; стимулююча роль

держави; функціонування ринку капіталу та якість фінансових послуг; відповідність ресурсів базовим потребам бізнесу; управління, інновації, прибутковість, здатність адаптації до мінливих ринкових умов; потенціал та результативність НДДКР; чисельність та якість трудових ресурсів [16, с. 61].

У економічній літературі (Жаліло А, Базилюк Я., Белінська Я.) поняття «конкурентна галузь» розглядається як галузь, що поєднує в собі виробництво/реалізацію високоякісної продукції із застосуванням адаптивних (інтенсивних) технологій, оптимального підбору системи обладнання та машин, використанням висококваліфікованої праці. При цьому у роботах науковців відсутня усталена система показників, що характеризують конкурентоспроможність галузі, це пояснюється перш за все тим, що їх зводять переважно до характеристик товару чи підприємства. Але, на нашу думку, визначальними критеріями конкурентоспроможності галузі можна вважати такі показники, як: абсолютні – прибуток, валовий дохід; відносні – індекс віддачі (отриманого прибутку) на вкладений капітал, прибуток у розрахунку на величину використаних ресурсів, рівень сукупної рентабельності тощо. Крім того, показники конкурентоспроможності галузі можуть поєднуватися з показниками конкурентоспроможності товару, якщо дана галузь представлена одним товаром. Окрім того галузь можна характеризувати з позиції внутрішньої та зовнішньої конкуренції на технологічному рівні. З цієї точки зору індикаторами конкурентоспроможності галузі може виступати застосування нових технологій, високого рівня механізації праці, використання висококваліфікованих кадрів [3; 22].

Досліджуючи питання конкурентоспроможності підприємств, слід зазначити, що сукупність досліджених праць науковців, що присвячені визначенню сутності конкурентоспроможності торговельного підприємства, можна поєднати у такі групи [40, с.72] (Додаток А):

- наукові підходи, що визначають конкурентоспроможність підприємства, як комплексне поєднання властивостей, що визначають різні напрямки його діяльності та формують конкурентний потенціал;

- наукові підходи, що розглядають конкурентоспроможність як процес ефективної реалізації існуючого потенціалу, тобто визначальну роль у формуванні лідируючого положення на ринку відіграє саме організація якісного менеджменту на підприємстві;

- наукові підходи, що пов'язують конкурентоспроможність саме з мірою задоволеності потреб споживачів тими товарами та послугами, які воно виробляє, а отже досягнення конкурентної позиції на ринку пов'язане з якістю представленого товару та маркетинговою активністю підприємства по залученню споживачів. Тобто саме рівень задоволення чи незадоволення існуючих потреб споживачів товарною пропозицією підприємства визначає передумови його подальшого існування на певному ринку.

- наукові підходи, що визначають конкурентоспроможність як сукупність переваг, що відрізняють його від конкурентів. За даного підходу визначальним є системне порівняння діяльності торговельного підприємства з діяльністю основних конкурентів на ринку і постійним проведенням бенчмаркінгу.

Ключовим аспектом, який поєднує категорії «конкурентоспроможність країни», «конкурентоспроможність галузі», «конкурентоспроможність товару», «конкурентоспроможність підприємства» є здатність проявляти конкуренцію у різних формах. Якщо, об'єкт визначає форму конкуренції, то, залежно від суб'єкта конкурентних відносин, конкурентоспроможність характеризується різними критеріями (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура основних критеріїв конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства зумовлює отримання відповідного економічного та соціального ефекту його функціонування, що, в першу чергу, залежить від наявних конкурентних переваг. Формування стійких конкурентних переваг на ринку товарів та послуг дозволить підприємствам зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність у довгостроковій перспективі і досягти максимального синергетичного ефекту від цієї діяльності.

1.2. Методологічні засади діагностики ТНК

Транснаціональні корпорації є одним з найвагоміших елементів світової економіки та міжнародних економічних відносин. Протягом останніх десятиліть їм приділяють багато уваги, адже не існує жодного важливого процесу у світовій економіці, який би не протікав без участі ТНК. Будучи провідним фактором глобалізації, вони являють собою найпотужнішу частину корпоративного бізнесу, функціонують в міжнародних масштабах та грають головну роль у зміцненні світогосподарських зв'язків. Розвиток глобалізації, в свою чергу, призвів до зміни характеру і складності функціонування ТНК – їх діяльність безпосередньо пов'язана з глобальним характером операцій, широким застосуванням інформаційних технологій, турбулентним зовнішнім середовищем, посиленням конкуренції між ТНК розвинених країн і економік, що розвиваються та ін. Не є винятком й світова автомобільна промисловість. Майже всі аспекти діяльності даних суб'єктів господарювання відображені в наукових працях. Зокрема мова йде про мотиви інтернаціоналізації економічної діяльності, стратегії розвитку та форми діяльності транснаціональних корпорацій, принципи взаємодії між материнськими компаніями та філіями, їх соціально-економічний вплив для країн базування та приймаючих країн. Однак, існують і невирішені питання. В даному випадку мова йде про методи діагностики ТНК з метою виявлення кризових явищ та ймовірності настання неспроможності. Загалом, існує велика кількість методів діагностики, проте не всі вони враховують специфічні риси діяльності транснаціональних корпорацій (функціонування в кількох країнах, масштаби господарських операцій, використання консолідованої звітності).

Головною причиною стрімкого розвитку ТНК в другій половині ХХ – на початку ХХІ століть є, безперечно висока ефективність їх діяльності порівняно з компаніями, що діють лише в одній країні. Наведені нижче переваги одночасно є й особливостями транснаціональних корпорацій, які вирізняють їх з поміж інших організаційних форм економічного

господарювання. Розглянемо основні, які є саме основою ефективності ТНК [35, с.197]:

- переваги володіння та доступу до природних ресурсів капіталу та результатів науково-дослідних робіт по всьому світу;
- горизонтальна диверсифікація в різні галузі або вертикальна інтеграція за технологічним принципом в рамках однієї галузі, що забезпечують в обидвох випадках економічну стабільність та фінансову стійкість ТНК;
- можливість вибору при розміщенні відділень компанії в різних країнах, враховуючи розміри їх національних ринків, темпів економічного зростання, цін, доступності економічних ресурсів, а також політичну стабільність;
- низька вартість фінансових ресурсів завдяки більш широким можливостям їх залучення;
- економія на масштабах;
- можливість за рахунок прямих інвестицій долати бар'єри на шляху впровадження своїх товарів на ринок тієї чи іншої країни за рахунок експорту;
- безперервна інформованість про кон'юктуру товарних, валютних та фінансових ринків в різних країнах, що дозволяє оперативно направляти потоки капіталів в ті країни, де складаються сприятливі умови для отримання максимального прибутку;
- доступ до кваліфікованих кадрів та ін.

Для сучасного рівня економічної інтеграції країн властива інтернаціоналізація економіки, перш за все в сфері бізнесу. Сьогодні більшість найзначніших корпорацій є мультинаціональними (транснаціональними). Вільям Ріплей визначає ТНК як корпорації, що є національними за капіталом, але інтернаціональними за сферою своєї діяльності, здійснюваної за кордоном відповідно до місцевих законів і особливостей [21].

Разом із тим, працюючи в одній і тій самій галузі, одні компанії досягають успіху, у той час як багато інших, навіть маючи не гірше устаткування і технологію, переживають кризу (компанії України та інших країн колишнього СРСР не є винятком і дають можливість навести велику кількість таких прикладів).

А. Томпсон і А. Стриклед узагальнивши результати аналізу управлінської практики ТНК у різних країнах, виділили низку істотних положень, дотримання яких характеризують високорезультативні компанії, недотримання прирікає компанії на невдачу [15 с. 76].

Перш за все це наявність чіткої стратегії, яка повинна бути наріжним каменем управління будь-якої компанії (рис. 1. 2).

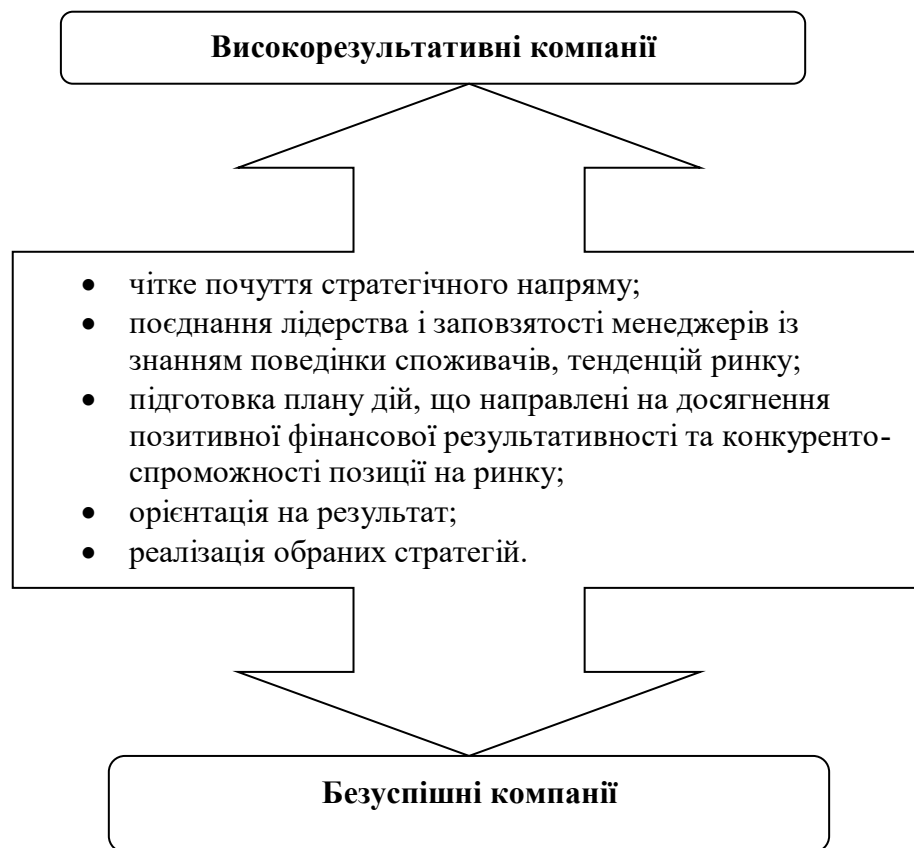


Рис. 1.2. Вплив використання методів стратегічного управління на результативність діяльності ТНК [50, с. 92]

Важливо зазначити, що позитивна кореляція між схильністю менеджерів до використання методів стратегічного управління і результативністю є

наявною не тільки щодо керівництва корпорації в цілому, а й кожної її дочірньої компанії, оскільки цілі їх мають бути конгруентними.

Одним із головних питань стратегічного управління транснаціональною корпорацією є проведення аналізу діючого бізнесу з точки зору його перспективності й потенціалу довгострокової прибутковості. Наявність стратегії зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів і методів системи управління, окремих її функцій, підсистем і параметрів, зокрема економічного аналізу (рис. 1.3).

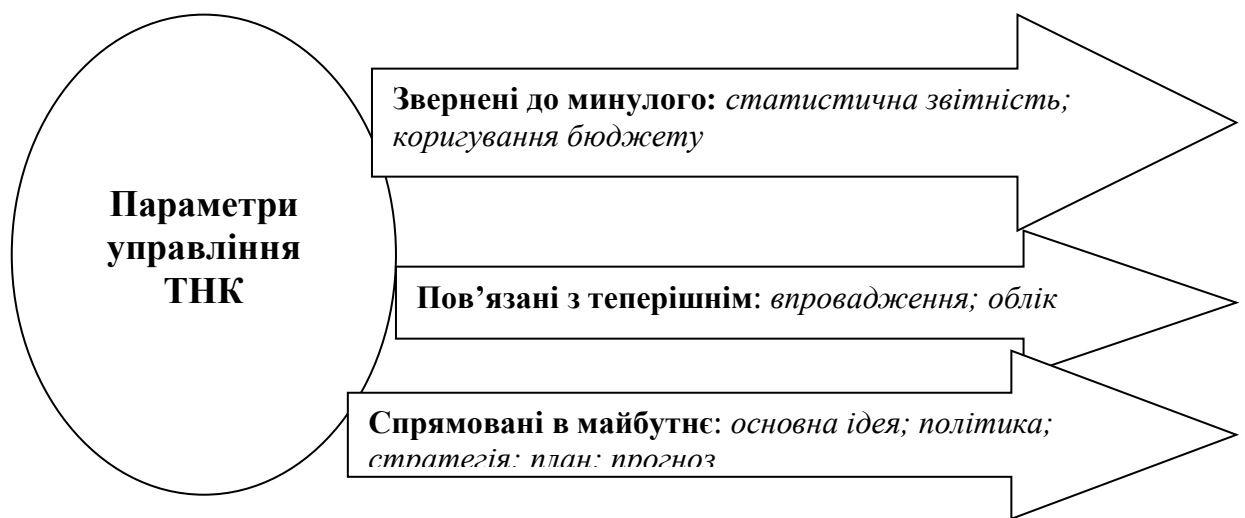


Рис. 1.3. Параметри аналізу управління ТНК [55]

Методи діагностики діяльності ТНК в умовах фінансової нестабільності слід розглядати в межах двох великих груп. Перша група складається з формалізованих (кількісних) методів, які являють собою заходи, що базуються на суворому збереженні завчасно створених правил, алгоритмів, тобто це розрахунки за формулами, математичними залежностями. Кількісні методи більш об'єктивні, але вимагають проведення певних обчислень, іноді досить складних. Базою для таких обчислень, як правило, служить інформація, доступна з фінансової звітності компанії, проте в деяких методах потрібні дані, доступні тільки обмеженому колу осіб, наприклад, співробітникам компанії, що робить ці методи непридатними для широкого кола користувачів. Другу групу складають неформалізовані (якісні) методи, які базуються на описі причин та умов діяльності

господарюючого суб'єкта на логічному рівні, а не за допомогою жорстких аналітичних моделей. При застосуванні якісних методів багато що залежить від судження і експертної думки людини, яка вивчає фінансовий стан та ризик банкрутства конкретної компанії (рис.1.4). Згрупуємо дану групу методів наступним чином:

- методи аналізу внутрішнього середовища;
- методи аналізу зовнішнього середовища.



Рис. 1.4. Методологія комплексної діагностики діяльності ТНК [58]

Найпростішими методами фінансового аналізу є горизонтальний та вертикальний аналіз. Їх метою є наочне представлення змін, які відбулись в статтях балансу, звіту про прибутки та звіту грошових потоків, що в свою чергу дасть змогу прийняти належні управлінські рішення щодо подальшої діяльності [29, с. 114].

Горизонтальний аналіз полягає у порівнянні кожної позиції фінансової звітності в абсолютному та відносному вигляді з попереднім періодом. Вертикальний (структурний) аналіз являє собою визначення поточної

структури основних форм фінансової звітності, а також її структури. Що дає змогу визначити вплив різних факторів на її структуру.

Трендовий аналіз є різновидом горизонтального. Процедура проведення трендового аналізу полягає у порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів (за допомогою тренду здійснюється екстраполяція найважливіших фінансових показників на перспективний період, тобто перспективний прогностичний аналіз фінансового стану) [30]

Порівняльний аналіз - внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками самого підприємства та його дочірніх підприємств (філій), а також міжгосподарський аналіз показників даної фірми порівняно з показниками конкурентів або із середньогалузевими та середніми показниками. Найбільш популярними стали наступні види порівняльного аналізу:

- порівняльний аналіз фінансових показників фірми та середньогалузевих показників;
- порівняльний аналіз фінансових показників даної фірми та підприємств-конкурентів;
- порівняльний аналіз фінансових показників окремих структурних одиниць підприємства (філій);
- порівняльний аналіз звітних та планових (нормативних фінансових показників (контролінг поточного фінансового стану).

Факторний аналіз - визначення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник детермінованих (розділених у часі) або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів дослідження. [33, с.280].

Прикладом факторного аналізу в даному випадку може виступати модель Du Pont. Назва даної моделі походить від назви компанії, яка почала застосовувати її ще в 20-х роках минулого століття. В основі факторної

моделі - показник рентабельності власного капіталу (ROE), а ознаки - характеризують фактори виробничої та фінансової діяльності підприємства. Простіше кажучи, фактори, що впливають на ROE в з метою визначення, які чинники більшою чи меншою мірою впливають на рентабельність власного капіталу. Основні три чинники:

- 1) операційна рентабельність (вимірюється як норма прибутку);
- 2) ефективність використання активів (вимірюється як оборотність активів)
- 3) фінансовий важіль (вимірюється як коефіцієнт капіталізації) [44, с.719]. Розширена формула моделі Du Pont виглядає наступним чином:

$$ROE = \text{ЧП} / \text{ВР} * \text{ВР} / \text{А} * \text{А} / \text{Вк} = \text{РП} + \text{ОА} + \text{ФВ} \quad (1)$$

де А - активи;

ВК – власний капітал;

ЧП - чистий прибуток;

РП – рентабельність продаж;

ОА – оборотні активи;

ФВ – фінансовий важіль.

Розширена формула «Du Pont» особливо корисна для підсумкових висновків про фінансове становище фірми, так як вона розділяє рентабельність на три важливі компоненти: контроль за витратами, використання активів, використання позик.

Аналіз фінансових коефіцієнтів полягає у розрахунку відношень між окремими позиціями звітності або позиціями різних форм, визначення взаємозв'язків показників. В процесі такого аналізу визначаються різні відносні показники, які характеризують окремі результати фінансової діяльності та рівень фінансового стану підприємства. Найбільшого поширення отримали наступні групи аналітичних фінансових коефіцієнтів [47, с. 173]: коефіцієнти фінансової стійкості; коефіцієнти платоспроможності (ліквідності); коефіцієнти оборотності активів; коефіцієнти оцінки оборотності капіталу; коефіцієнти рентабельності та інші.

Питання про необхідність формування системи показників фінансової спроможності, фінансового здоров'я та ефективності діяльності міжнародних компаній в даний момент є актуальним як ніколи. Тому далі пропонується розглянути найвідоміші роботи з даної проблематики, які стали відомими на світовому рівні.

Брейлі и Майерс розглядають чотири типи фінансових коефіцієнтів – коефіцієнти фінансової залежності, ліквідності, рентабельності та ринкової активності. При цьому економісти не вказують конкретних значень для запропонованих ними коефіцієнтів, акцентуючи увагу на тому, що логічно порівнювати значення показників в рамках однієї галузі.

Брігхем та Гапенські виділяють наступні фінансові показники: - коефіцієнти ліквідності; коефіцієнти управління активами; коефіцієнти рентабельності; коефіцієнти джерел активів; коефіцієнти ринкової активності. Брігхем і Гапенські також використовують коефіцієнти в рамках порівняльного і трендового аналізу. Перший має на увазі порівняння з середніми по галузі показниками або з показниками іншого аналогічного підприємства, другий - побудова та аналіз рядів динаміки для досліджуваного підприємства [14; 23;35].

Дж. К. Ван Хорн стверджує, що для оцінки фінансового стану фірми аналітику потрібні певні інструменти, у якості яких виступають фінансові коефіцієнти, або індекси. Аналіз та інтерпретація різних коефіцієнтів можуть дати більш повне уявлення про фінансовий стан в порівнянні з тим, яке можна було б отримати з даних аналізу цих характеристик, взятих окремо [1]. Ван Хорн всі фінансові коефіцієнти об'єднує в чотири групи: коефіцієнти ліквідності; коефіцієнти платоспроможності; коефіцієнти забезпеченості відсотків за кредитами; коефіцієнти рентабельності.

Однак, в умовах глобалізації та бурхливого розвитку інформаційної економіки бухгалтерські звіти вже не забезпечують достатню і повну інформацію про динаміку ефективності компанії, її реальне фінансове становище і особливо фінансові перспективи. Тому в поєднанні з елементами

фінансової діагностики провідні ТНК світу застосовують ряд технологій менеджменту [32;34] :

- аналіз акціонерної вартості (Shareholder value analysis) дозволяє на основі вивчення дисконтованого грошового потоку, доданої економічної вартості, ROA та ROI виміряти здатність компанії або підрозділу отримувати доходи, що перевищують вартість залученого капіталу;

- концепція управління вартістю (Valuebased management - VBM), відповідно до якої найважливішим показником в системі цілей управління компанією є її вартість. Ключовими факторами вартості визнаються фінансово-економічні показники, які забезпечують отримання прибутку

Отже, досвід минулих років свідчить, що ТНК, не зважаючи на свою економічну могутність та глобальні масштаби діяльності, також страждають від наслідків глобальних фінансово-економічних криз, жорсткої конкуренції, неефективного менеджменту. В той же час настання їх неспроможності має надзвичайно рушійні соціально-економічні наслідки як для країни базування, так і приймаючих країн. Дана проблема вимагає розробки ефективних інструментів та методик діагностики фінансового стану, виявлення кризових явищ. В підрозділі було розглянуто та згадано ряд методів і моделей аналізу діагностики, які можуть бути використані аналітиками при визначенні фінансового стану ТНК, а також запропоновано систему комплексної їх діагностики.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність, як складна категорія теорії та практики господарювання, є одним з найбільш дискусійних питань. Визначено, що у наукових працях її розуміють як характеристику здатності виробляти конкурентний продукт, як характеристику ефективності функціонування ринкових суб'єктів, як характеристику переваги над конкурентами. При цьому об'єктом конкурентоспроможності може виступати товар, підприємство, галузь, країна/регіон, а суб'єктом – товаровиробники, працівники підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій, як здатність компаній зайняти і утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку при наявності потужного економічного потенціалу, забезпечується володінням належними інтелектуальними активами та інвестиційними ресурсами, здатністю гнучко реагувати на зміни світової кон'юнктури, забезпечуючи одночасно національних інтересів заради економічної безпеки країни та досягнення високих стандартів життя населення. Існує три форми прояву глобальної конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій: виробнича (співвідношення якості і ціни продукту), структурна (конкурентні позиції компанії на міжнародних ринках) та інноваційна (позицій компанії у світових інноваційних рейтингах).

На основі аналізу й узагальнення теоретичного та науково-економічного підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності компаній визначено та систематизовано основні складові елементи конкурентної політики підприємства. Основними складовими елементами конкурентної політики підприємства є цілі та стратегії його розвитку. Дослідження сутності та взаємозв'язку основних складових елементів конкурентної політики підприємства показало, що оскільки конкурентна політика підприємства розглядається як комплекс заходів, із складових елементів конкурентної політики можна виділити заходи, розділені на 3 блоки і виведені системами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ «APPLE»

2.1. Аналіз позицій Apple в конкурентному середовищі

Розгортання таких взаємопов'язаних глобальних тенденцій як інтернаціоналізація, інтелектуалізація та інформатизація поступово формують глобальне інформаційне суспільство, у якому з'являються нові сегменти ІТ-ринку.

Інформаційна технологія характеризується використанням обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збору, передачі, зберігання, обробки інформації. Інформаційні технології пронизують будь-яку професійну діяльність й особисте життя, викликаючи зміни в світовій економіці, міжнародних економічних відносинах та світовій політиці. Сформована потужна світова індустрія інформаційних технологій (ІТ-індустрія) забезпечує створення глобального інформаційного суспільства. До ІТ індустрії входять численні складові секторів економіки: організація розваг, видавнича справа, виробництво офісного обладнання та обчислювальної техніки, системи телезв'язку і побутової техніки, причому всі вони також між собою пов'язані ІТ-продуктами [19, с. 152].

Динаміка та прогнозні значення зміни світових витрат на інформаційні технології за сегментарним розподілом (рис. 2.1):

Сучасні світові тенденції ринку інформаційних технологій демонструють зростання досліджуваних показників динамічними темпами. Найвищі показники зростання демонструє світовий ринок апаратного забезпечення, збільшується експорт ІТ послуг, провідні позиції в якому займають США (143 млрд. дол.), Великобританія (114,08 млрд. дол.) та Індія (95,89 млрд. дол.) [25].

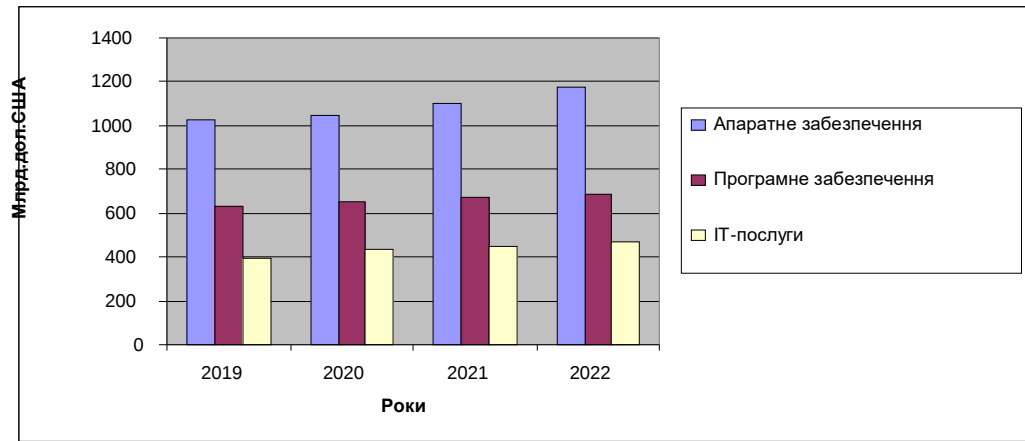


Рис. 2.1. Сегментний розподіл світових витрат на інформаційні технології у 2019-2022 роках

Бізнес-середовище та інвестиційний клімат на ІТ-ринках залежить від економічної ситуації в країнах. Наприклад, у країнах, що зазнають економічні труднощі, таких як Греція, Італія, Португалія, ІТ-бізнес та ІТ-організації більшою мірою сфокусовані на короткостроковому скороченні ІТ-витрат. Тоді як в інших країнах, наприклад, Австралії, США, Росії вони більш націлені на збільшення виручки та ефективності, що нерідко призводить до створення нових ІТ-концепцій.

Для сучасної ІТ-інфраструктури характерні наступні обмежуючі фактори: площа приміщень, високе енергоспоживання, необхідність індивідуального підключення та налаштування, потреба у висококваліфікованому обслуговуючому персоналі. Кожна нова технологія повинна бути вбудована в існуючу інфраструктуру, що вимагає виконання додаткових інтеграційних завдань та додаткових витрат. Такі тенденції демонструють постійність зростаючого значення витрат. Прогнозується, що максимальне зростання витрат на ІТ аж до 2026 року будуть демонструвати фінансові, комунікаційні компанії, компанії сфери медіа та сервісів, а також виробничі підприємства.

У країнах Західної Європи відбувається уповільнення темпів зростання витрат на ІТ до рівня в 1,7 % на рік (по регіону в цілому). У середньостроковій перспективі прогнозується, що збільшення європейськими

фінансовими організаціями бюджетів на інформаційні технології матиме позитивний вплив на їхній бізнес (табл. 2.1) [23] .

Таблиця 2.1

Провідні країни по витратах на ІТ у 2022 р. [9, с. 22]

Країна	Витрати на ІТ млрд. дол. США	Річне зростання, %	Зростання ВВП, %
США	654,55	3,9	1,9
Китай	182,74	8,3	7,7
Японія	146,53	3,4	1,5
Велика Британія	113,75	4,6	1,7
Німеччина	98,51	1,7	0,4
Франція	72,99	-0,5	0,2
Бразилія	55,86	15,8	2,5
Канада	50,77	3,3	2,0
Австралія	38,84	0,2	2,7
Індія	37,35	29,7	5,0

З таблиці слідує, що в п'ятірку провідних країн за показником сукупних витрат на інформаційні технології входять США, Китай, Японія, Велика Британія та Німеччина, причому значне річне зростання витрат відбулося в Китаї. Така важлива галузь для інформаційно-технологічних країн пропорційно впливає на зростання ВВП країни.

На частку США припадає більше половини постачань інформаційних технологій по всьому світу. При цьому США є не тільки головним постачальником інформаційних технологій на світовий ринок, але і найбільшим їх споживачем, на частку якого припадає близько третини сукупного обігу всього ринку. Але також все більшу роль на глобальному ринку ІТ починають грати компанії-виробники з Індії та Китаю. Так, наприклад, індійська компанія постачальник ІТ-послуг Tata Consultancy Services за рівнем ринкової капіталізації обганяє Dell і EMC. А китайські інтернет-гіганти — Baidu, Tencent Holdings і NetEase.com — взагалі входять в

число лідерів галузі ІТ за темпами зростання доходів й рентабельності [27 с. 197].

У реальності створення продуктів і активних дій на ринку, сегментація ринку це процес визначення та підрозділи узагальненого гомогенного ринку на доступні цільові необхідності і корзини бажань. Кошики, які в свою чергу обмежуються демографічними, психографічними та / або бюджетними обмеженнями.

Apple, Inc — американська транснаціональна корпорація, котра проектує та виробляє побутову електроніку, програмне забезпечення та комерційні сервери (табл. 2.2) [48] .

Таблиця 2.2

Перелік найвідоміших товарів Apple [68]

Програмне забезпечення	Продукти
- операційні системи <u>Mac OS X</u>; - iTunes — медіа браузер; - iLife — набір мультимедіа і програмного забезпечення творчого потенціалу4 - Aperture — професіональний пакет для роботи с фотографіями4 - Final Cut Studio — набір професійних аудіо та програмних продуктів кіновиробництва; - Logic Studio — набір звукових інструментів.	- комп'ютери <u>Macintosh4</u> <u>mp3</u> програвач <u>iPod</u>; <u>смартфон iPhone</u>; - планшетний комп'ютер <u>IPad</u>.

Кількість працівників компанії — близько 35 тис. Головний офіс знаходиться в Купертіно, Каліфорнія. На січень 2021 компанія керує 284 роздрібними магазинами в 10 країнах світу. Керує компанією Тім Кук (раніше — Стів Джобс) [48].

Найбільшим проривом Apple у iPhone став його сенсорний екран. Він був унікальним і виділяв iPhone серед інших телефонів на ринку. Сенсорний екран - це новий спосіб взаємодії з комп'ютером: ви можете перегортати фотографії, натискати кнопки та посилання або робити інші дії, інтуїтивніші, ніж традиційні комп'ютерні інтерфейси. Наприклад, якщо ви переглядаєте

статтю в Safari на iPhone і хочете поділитися цікавою частиною статті в Twitter або Facebook, не виходячи з Safari (ця функція називається "share sheets"), ви можете просто торкнутися обраного місця одним пальцем, а потім провести вгору іншим пальцем, щоб відкрити опції обміну. Якщо при виконанні цього жесту ваш палець трохи зісковзне з мети, він зазвичай повертається на місце; завдяки цьому використання сенсорних екранів здається природнішим, ніж якби вони керувалися тільки курсором миші або трекпадом.

Причинами популярності бренду Apple (в черговий раз варто пригадати, що бренд це не логотип або назва, а комплекс з ідентифікаторів, продуктового портфеля, стратегії просування і інших елементів, пов'язаний єдиною ідеологією). Причинами, що йдуть в часом несвідому мотивацію людини. Інші причини рідко можуть бути основою такої високої лояльності (як правило, таке трапляється лише за умови тотальної безпорадності конкурентів), але додані до сильного бренду, безумовно, надають йому привабливості в очах споживача (рис.2. 2.) [37, с. 264].



Рис. 2.2. Конкурентні переваги Apple

1. Зручність. У бажанні отримати миттєвий прибуток, інші виробники випускають, що роблять продукт «для людини». Зручність продуктів Apple, їх ергономіка, як «заліза» так і «софта» поза конкуренцією. Для розширення

спектру продуктів Apple, які знаходяться у володінні конкретної людини це може бути головною причиною: спробував iPhone - купив і Macbook і т.п.

2. Простота лінії випуску. Можна згадати Ела Райса і Джека Траута, десятиліття назад говорили про шкodu лінійного розширення. 4 моделі iPod, по суті 1 модель iPad і 1 модель iPhone зрозуміти і «засвоїти» набагато простіше, ніж лінійки з 10 і більше найменувань зі складними буквено-цифровими позначеннями. Тому ми до сих пір не побачили розширення планшетів і телефонів Apple. Споживач створює стереотипи - примітивні уявлення про вигоди тих чи інших брендів. Бренд адже і є стереотип. І створити стереотип щодо єдиного товару під конкретною маркою набагато простіше.

3. Мережевий ефект. Ставши споживачем Apple, людина стає членом величезної мережі користувачів і послуг. Плюси цього шляху нині розуміють багато компаній, створюючи ігрові спільноти, служби продажу контенту і т.п. Але приклад тієї ж компанії Nokia, яка змогла «розкрутити» свій сервіс, аналогічний iTunes, показовий: первинний бренд, а мережа лояльних споживачів - наслідок сильного бренду. А вже служба продажу контенту - наслідок наявності лояльних споживачів бренду, і ніяк інакше. Втім, мережа Apple виникла ще до виходу компанії в мобільний сегмент - творчі особистості у всьому світі воліли продукцію Apple, створивши щось на зразок закритого клубу [48].

4. Широка лінійка аксесуарів. Продукція Apple є лідером за кількістю можливих аксесуарів. Це знову ж таки наслідок і відточеного дизайну продукції, і підходу до роботи з «суміжниками», і «гедонізму» пристрою, яке хочеться «балувати» і прикрашати. Але цей факт також надає привабливість, хоч і не є причиною сили бренду сам по собі.

5. Зв'язок з людиною-брендом (персоніфікація бренду). Стів Джобс – це людина, яка активно піарить себе та свої продукти. Він став культовою персоною ще за життя. Тому така позиція завжди сприймається ближче, ніж аналог, за яким не стоїть конкретна персона.

Компанія Apple у кон'юктурі світового ринку займає лідируючі позиції (рис. 2.3) [49].

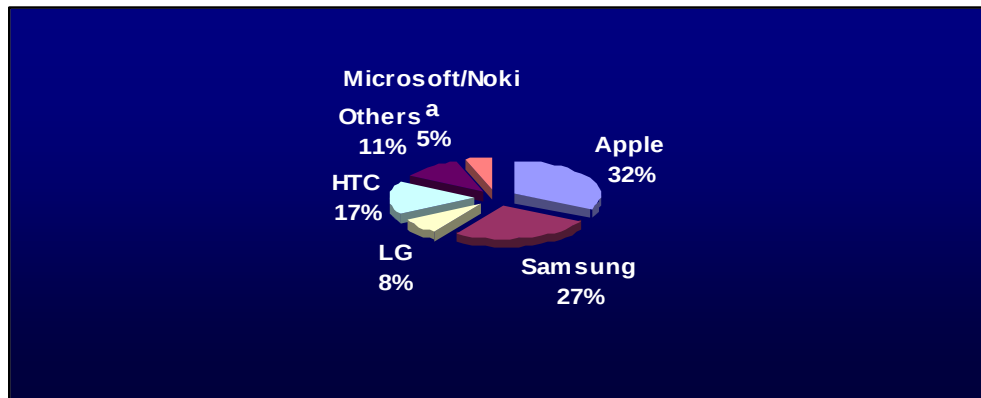


Рис. 2.3. Розподіл часток світового ринку інформаційних технологій між основними виробниками [69]

Як видно з рисунку 2.4., лідером продажу інформаційними технологіями є компанія Apple, яка займає третю частину ринку. На другому місці з 27% посідає Samsung. Відповідно у діапазоні 10-20% знаходяться Others та HTC (11 % та 17%). Інші фірми займають частку менше 10% світового ринку.

Що ж стосується сегменту смартфонів на ринку України, то тут ситуація дещо інша (рис. 2.4.).

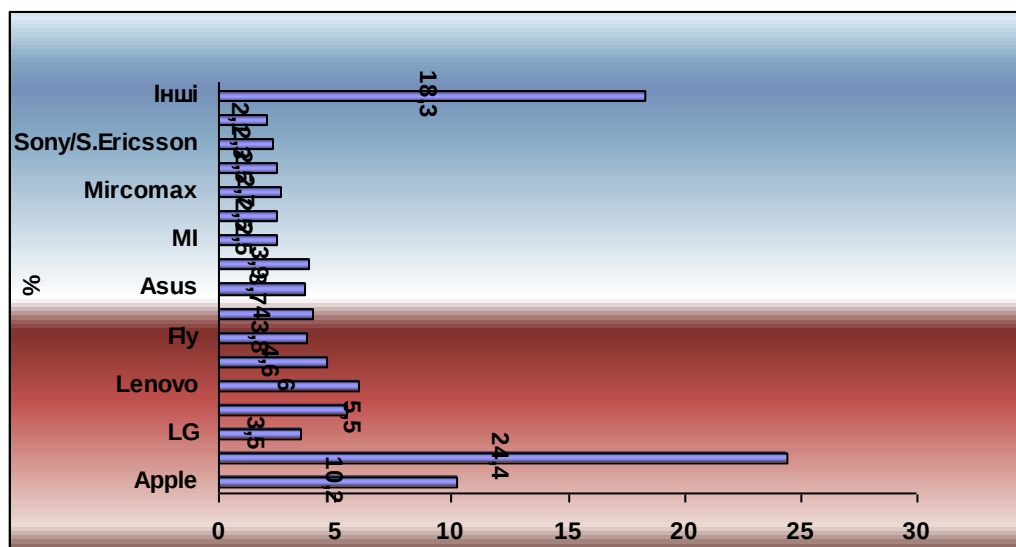


Рис. 2.4. Структура продажу смартфонів в Україні в 2022р. (у %)

Як видно з рисунку, корейці тримають майже чверть ринку – 24,4% за чотирма причинами.

По-перше, у них дійсно величезний асортимент в абсолютно всіх цінових категоріях: є і бюджетники (Galaxy J, Galaxy C), і просунуті середняки (Galaxy A), і флагмани (лінійки S і Note). З огляду на те, що середній чек на смартфон в Росії зараз становить близько 4 тис.грн. (за даними МТС), можна зробити висновок: Samsung вкрай грамотно оточила цю зону гідними девайсами.

По-друге, корейська продукція широко представлена в будь-якому магазині електроніки - смартфони легкодоступні, їх ніколи не потрібно шукати. Прийшов і купив - ось і весь алгоритм.

Третя причина успіху - агресивне просування. Азіатський бренд активно рекламує не тільки топові пристрої, але і, наприклад, А-серію. До речі, прогрес цієї лінійки за три покоління очевидний: якщо моделі 2020 року продавалися по явно завищеними цінами, то тепер ціни адекватні і навіть спокусливі. Четвертий фактор на користь Samsung - подешевшали флагман [48].

Згідно з представленими даними у 2018 р. за обсягами продажу лідером є компанія Samsung, на другому місці – Apple, на третьому – Huawei, потім компанії Xiaomi та Oppo, які поступалися одна одній позиціями залежно від кварталу. У 2019 р. активізувалася конкуренція між компаніями Samsung та Apple, які у четвертому кварталі очолили трійку лідерів. Компанія Samsung посіла друге місце, а третє – традиційно зайняла компанія Huawei. За результатами другого кварталу 2020 р. лідирує компанія Huawei, яка "обійшла" компанії Samsung та Apple, очоливши трійку лідерів. Наступними у рейтингу є компанії Xiaomi, Oppo, Vivo та Lenovo

Таким чином, основа успішності продукції Apple є її висока якість, дизайн і функціональність. Apple сьогодні єдина компанія в світі, ведуча одночасну розробку апаратної частини, операційних систем та програм

власними силами. Як результат - висока продуктивність і стабільність всіх продуктів Apple, що сприяє зростанню лояльності клієнтів.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану Apple

Компанія «Apple» заснована в 1976 році в Каліфорнії Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Рональдом Вейном. Метою створення була розробка та продаж комп'ютерів.

Компанія спеціалізується на виготовленні побутової електротехніки, програмного забезпечення та офлайн-сервісах. Apple - це найбільша у світі компанія за обсягом виручки в області інформаційних технологій, найбільша у світі за обсягом активів технологічна компанія, третій у світі найбільший виробник мобільних телефонів, найбільша у світі корпорація за капіталізацією ринку та перша компанія у США, вартість якої перевищила 700 мільярдів дол. США.

Для оптимізації податкового навантаження Apple створює багаторівневі корпоративні структури в країнах з низькими податковими ставками і переказує кошти між ними. Використовувана компанією стратегія по-даткової оптимізації відома як «Подвійний ірландський віскі з голландським сандвічем» («Double Irish with a Dutch Sandwich»). Така схема дозволяє виводити прибуток в Ірландію, Нідерланди і на Карибські острови. Наприклад, значна частина бізнесу Apple в Європі ведеться через ірландський підрозділ компанії, через який в підсумку проводиться до 30% корпоративного прибутку. В цілому близько 70% прибутку Apple заробляється за межами США, не дивлячись на те, що штаб-квартира компанії і основні центри дизайну і розробок розташовані саме в цій країні [48].

У США корпорація активно використовує внутрішні податкові офшори: її штаб-квартира розташована в Каліфорнії, проте більшість податків Apple виплачує в сусідньому штаті Невада, де податкова ставка по цілому ряду операцій є нульовою.

Крім того, в країнах з високим рівнем оподаткування Apple реєструє представництва під іноземною юрисдикцією. Наприклад, представництво компанії в Німеччині може бути зареєстровано в Сінгапурі, де податковий режим є істотно м'якшим. А більшість додатків продається компаніями, зареєстрованими в європейському «податковому оазисі» - Люксембурзі

Прибуток компанії Apple з кожним роком зростає і цим самим вона стає рекордною корпорацією в світі. У кожної компанії існує два способи заробляти гроші: підвищувати доходи або скорочувати видатки. Apple використовує обидва, і вибудований Куком оперативний механізм - це та машина, що забезпечує низькі видатки, одночасно дозволяючи з'являтися продуктам, які ведуть до зростання. Йдеться не про ціну, а про продукт. Apple займається продажем стилю життя.

Головними критеріями, на яких постійно наголошується при оголошенні продуктів Apple, є простота і зрозумілість. Протягом усієї своєї історії Apple не раз представляла продукти та можливості, яких до того або не існувало, або завдяки яким вся галузь робила значний стрибок уперед.

За даними міжнародних аналітичних компаній за 2013-2019 роки принесли Apple рекордний прибуток в історії публічних компаній - 18,4 млрд. дол. США, причому виробник iPhone за прибутковістю від продажу побив власний рекорд у 2020 році (рис. 2.5),[49].

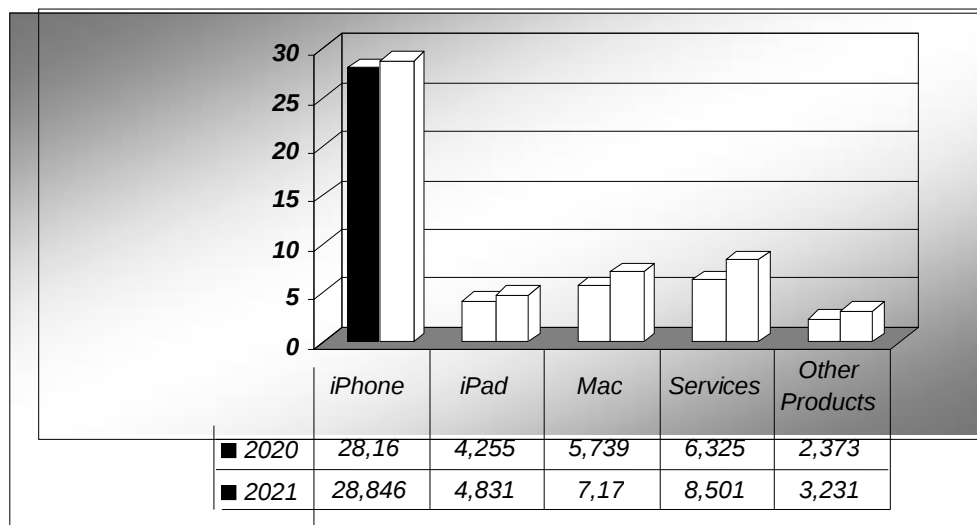


Рис. 2.5. Динаміка доходу Apple у 2020-2021рр. за асортиментом продукції [Додаток В]

Основним джерелом доходу для Apple як і раніше залишаються смартфони iPhone. За перший квартал 2021 компанія реалізувала близько 200 млн. 290 тис. мобільних пристроїв, що принесло їй 28 млрд. 846 тис. дол. США доходу (Додаток В).

Однак варто зазначити, що четвертий квартал завжди був для Apple «застійним», так як саме на нього припадає період, коли ніхто не поспішає купувати iPhone, чекаючи нову модель.

Друга значна стаття доходів компанії - планшетні комп'ютери Apple iPad. Їх на початку 2021 року продали 13 млн. 81 тис. примірників. На тлі 4 кварталу 2021 року показник обнадіює (тоді продали 9,2 млн. «таблеток» на суму 4,2 млн.), але на тлі 1 чверті 2019 року – показник менший. Ще у 2018 році за 3 місяці «яблучна компанія» могла реалізувати 16,1 млн. планшетів, виручивши трохи більше 7 млрд. дол. США. Таким чином, за рік iPad стали на 19% менш популярними, і принесли на 22% менше грошей в Купертіно (Додаток В).

Третя важлива стаття доходів компанії Apple - продаж комп'ютерів і ноутбуків серії Mac. У 1 кварталі 2021 року корпорації «Apple» вдалося реалізувати 5 млрд 374 тис настільних і портативних комп'ютерів, що принесло 7 млрд 244 тисячі доларів. Зростання фінансових показників, найбільш ймовірно, пов'язаний з появою оновлених MacBook восени.

Єдиний постійний дохід Apple, який демонструє стабільне зростання - це послуги. Сюди входять прибутки від хмарного сховища, магазину додатків, сервісів музики і т.д.

Цікаво виглядає продаж Apple по регіонах світу (рис. 2.6). Основний ринок, який приносить майже половину всіх доходів - це Америка. В Європі вдалося отримати 23,099 млрд. дол. США, тут теж спостерігається невелике зростання доходів (на 2,870 млрд. дол. США). А ось «великий Китай» (крім КНР, в нього входять Тайвань, Гонконг, Сінгапур) демонструє позитивну динаміку 1,016 млрд. дол. США і становить 9,08 млрд. дол. США, у порівнянні з 2020 роком (Додаток В).

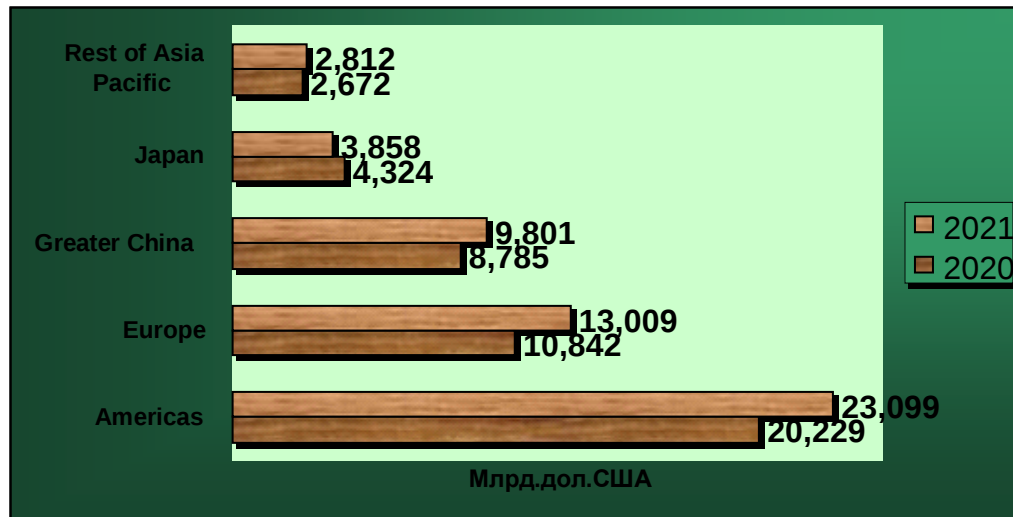


Рис. 2.6. Динаміка географічної структури прибутковості Apple
[Додаток В]

Негативний приріст для Apple демонструє Японія. У цій країні виручено 3858 млрд. дол. США - на 11% менше, ніж роком раніше. Варто зазначити, що це єдиний з досліджуваних ринків, який показав негативну динаміку росту.

Чистий прибуток 2021р. Apple за підсумками року знизився на 2664 млрд. дол. США вперше за 15 років. І це незважаючи на те, що продажі смартфонів останній рік перевищив всі очікування (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники Apple [Додаток Г]

Показники (млрд.дол.США)	Роки		Абсолютне відхилення (млрд.дол.США)	Відносне відхилення %
	2020	2021		
Чисті продажі	229,234	215,639	- 13,595	- 6
Собівартість реалізованої продукції	141,048	131,376	- 9,672	- 6, 9
Валова маржа	88 186	84 263	- 3923	- 4,4
Загальні операційні витрати	26 842	24 239	- 2603	- 9,7
Операційний прибуток	61,344	60,024	- 1,32	- 2,1
Чистий прибуток	48,351	45,687	- 2,664	- 5,5
Активи	375,319	321,686	- 53, 633	- 14,3

Даючи оцінку фінансово-економічним показникам корпорації варто зауважити, що коефіцієнт рентабельності активів склав 0,13 у 2021 році та 0,14 у 2020 році відповідно. Це означає, що компанія досягла незначного покращення у використанні власних ресурсів (рис. 2.7).

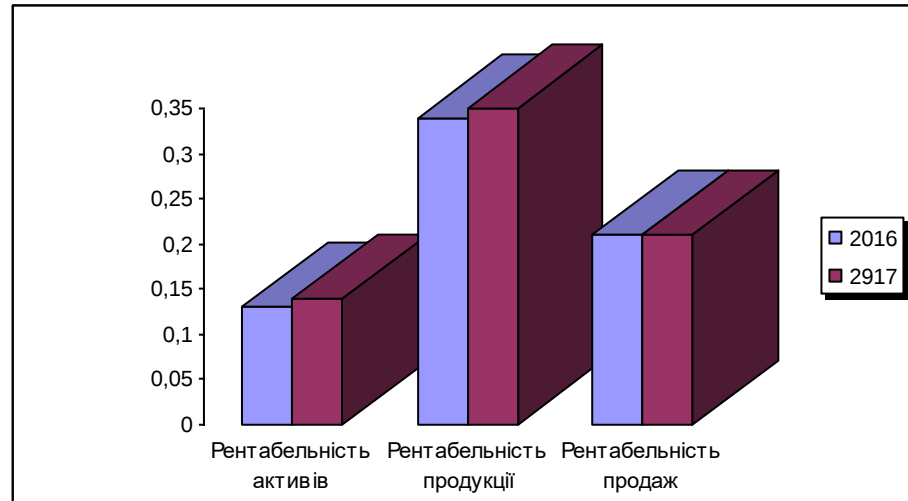


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності Apple за 2020-2021 рр.

Розраховано автором на основі додатку Г

Аналізуючи рис. 2.8. видно, що найбільшого рівня досягла рентабельність продукції і становила 0,35 у 2021 році – це на 0,1 більше ніж у 2020 році. Натомість рентабельність продажу не показала ніякої динаміки і залишилася на рівні 0,21 як у 2020 так і 2021 роках. Така ситуація характеризує в першу чергу ефективне використання ресурсів при виробництві продукції.

Так, корпорація Apple займає лідируючі позиції за показниками ринкової капіталізації та займає восьму сходинку серед найбільших компаній світу за версією Forbs. Це єдина технологічна компанія, що потрапила до десятки, виявилася Apple. Незважаючи на серйозне зниження капіталізації (мінус 150 млрд. дол. США за останній рік), компанія все ще має величезний дохід і чистий прибуток. Завдяки цьому компанія з найдорожчим брендом на планеті опинилася на восьмій позиції [58].

Для ефективної діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкових відносин найбільшу роль має виявлення резервів зростання обсягу продукції, зменшення собівартості, росту прибутку.

Одним із резервів збільшення доходу підприємства є збільшення об'єму реалізації товарної продукції. Між прибутком та цим об'ємом є пряма залежність, чим більше продукції реалізується, при інших рівних умовах, тим сума прибутку буде більшою, і навпаки. Отже, різноманітність продукції, що реалізовується Apple має значний вплив на збільшення реалізованої продукції фірми. Підвищення прибутковості підприємства повинно бути головним пріоритетом фірми.

Таким чином, проаналізувавши фінансово-економічне становище Apple відбувся спад за всіма показниками у 2021 році порівняно з 2020 роком, незважаючи на незначне збільшення продажу деяких одиниць продукції. Дана ситуація не позначилась на світових конкурентних позиціях компанії, вона впевнено входить у десятку найбільших компаній світу займаючи восьму сходинку.

2.3. Оцінка конкурентної стратегії розвитку Apple

Стратегія сегментації ринку дозволяє компанії виводити готові, універсалізувати рішення, які гармонують з меседжами компанії, пропагандою серед користувачів, і стратегіями каналів продажу та підтримки продуктів для споживачів.

У цьому відношенні стратегія продуктів Apple є прикладом сегментації ринку. Замість того щоб розширити свій продукт функціями, вони орієнтуються на певний аспект досвіду користувачів і відповідно будують продукт навколо нього.

Довгий час продукція компанії Apple була розрахована на вузьке коло «обраних». Історично Apple працювала в сегменті «творчих професіоналів». Продукція компанії і зараз залишається популярною в областях, пов'язаних зі створенням контенту, поліграфією, дизайном, видавничим бізнесом, освітою, архітектурним проектуванням і медициною. Крім того, шанувальниками

Apple стали люди, в жилах яких текла «шестикольорова кров», вони «Думають інакше» - відповідно з девізом компанії «think different». Майже тридцять років це була стабільна і практично не збільшувана у відсотковому відношенні частина користувачів комп'ютерної техніки в усьому світі.

На даному етапі свого розвитку компанія Apple вже стала в певному сенсі громадським рухом, а не просто одним з найуспішніших гравців на своєму ринку. Досліджуючи конкурентну стратегію Apple можна побачити, що це компанія, яка не розвивається за передбачуваним форматом. Apple діє за власним стратегічним сценарієм, який на перший погляд здається безперспективним. В основу конкурентної стратегії компанії покладена маркетингова стратегія з власною філософією (рис. 2.8) [48].



Рис. 2.8. Маркетингова стратегія Apple [68]

1. Ігнорування своїх критиків. Кожен підприємець хоче дізнатися, чого ж бажають його потенційні покупці. Для цього іноді достатньо уважно прислухатися саме до тих, хто вас активно критикує. Стратегія Apple побудована на діаметрально протилежних принципах і передбачає виробництво тих товарів, які їм хочеться створити, не звертаючи уваги на вартість їх розробки.

Кожен раз при створенні своїх інноваційних продуктів Apple стикаються з величезною кількістю аргументів «проти» і кожен раз вони успішно досягають своєї мети. «Великі ідеї часто натикаються на шалений опір з боку посередніх умів» - говорив Ейнштейн.

2. Перетворення звичайних речей у щось незвичайне. Протягом довгого часу фанати ПК насолоджувалися покупкою і конструюванням власних комп'ютерів, які збиралися з стандартного устаткування для роботи зі стандартними додатками. Apple відмовилися від такої практики, завдяки чому на сьогоднішній день вони є піонерами не тільки в області розробки стандартних операційних систем, але і в розробках їх дизайнів.

Завдяки цьому сьогодні ринок отримав iMac, Macbook Air і iPhone. Там, де інші здебільшого фокусуються на аспектах управління, розробники Apple фокусуються на всьому продукті відразу і це помітно.

3. Обґрунтування своїх цін. В сьогоднішніх компанії притримуються стандартних правилами ціноутворення. Apple такі правила просто ігнорує. Компанія виставляє ціну в два рази більшу на свою продукцію в порівнянні з цінами конкурентів. Компанія аргументує це двома причинами: створення продукту під уже існуючу клієнтську базу та створення продукту з унікальними параметрами, які не мають на ринку конкуренції. Apple - це Rolls-Royce в світі дизайну і технологій, і їхні клієнти згодні платити такі гроші.

4. Спілкування на мові своєї аудиторії. Менеджери Apple чітко усвідомлюють, що більшість клієнтів не розуміють детальних технічних характеристик продукту. Абсолютно безглуздо говорити про такі речі, як мегабайт, гігагерц і обчислювальна потужність з тими клієнтами, які не орієнтуються в технічних параметрах. Тому, якщо проаналізувати будь-яку сторінку продукту Apple, то можна виявити, технічну інформацію про продукт, але вона подана у такому стилі, що користувачеві самому хочеться більше дізнатися про продукт. Наприклад, замість того щоб писати про «дозвіл екрана», в Apple пишуть «дисплей ретина» і «світлодіодне підсвічування».

Це відмінний зразок того, що мистецтво проявляється не тільки в відмінному функціоналі, але і в його рекламі.

5. Викликати трепет. Встановлення невидимого зв'язку клієнт-продукт. Apple застосовує технологію анбоксінгу. Суть цього процесу полягає в тому, щоб зафіксувати процес розгортання і розпакування нової техніки, а потім продемонструвати це всьому світу. Якщо ввести словосполучення Apple unboxing на Youtube, можна знайти сотні відеозаписів, які люди зробили для того, щоб показати, наскільки вони збентежено-піднесені, відкриваючи коробку з тим чи іншим продуктом компанії.

Ознаками успішного споживчого продукту є якісна реалізація та поєднання таких факторів, як [44; 53]:

- сам товар (з технічної, ергономічної, естетичної і т.д. точок зору);
- ціна;
- канали розповсюдження і просування товару (ПР, реклама).

Сьогодні Apple працює по дворівневої моделі збуту. До партнерів першого рівня відносяться як дистриб'ютори, так і VARи, що працюють на одному з вертикальних ринків. Партнери другого рівня мають один з трьох статусів (залежить від обсягу планованих продажів, числа фахівців, маркетингової активності партнера і інших характеристик діяльності партнера). Оскільки компанія Apple не йде на компроміс - зниження цін за рахунок погіршення характеристик, дизайну або якості продукції - не очікується таких же продажів ноутбуків Apple в штуках, як у вендорів, що мають low-end продукти. Продукція Apple дійсно перестає бути нішевою і переміщається в преміум сегмент комп'ютерного ринку. При цьому в якості основних причин такого переходу обидва вказують одні й ті ж фактори: використання в комп'ютерах Apple процесорів Intel і як наслідок можливість установки ОС Windows, а також збільшення числа потенційних роздрібних покупців з високими доходами, зацікавлених в придбанні продукції преміум-класу [59].

Компанія Apple виробляє і продає не просто пристрої. Вона дозволяє собі досить високу націнку на продукти, яка не доступна багатьом іншим виробникам масового хай-тек ринку. При цьому, частка ринку продукції

Apple залишається межею мрій для всіх. Плеєри iPod тотально домінують на північноамериканському ринку з часткою в 75%. iPhone займає близько 20% ринку смартфонів в світі. Комп'ютери Apple займають більше 90% ринку комп'ютерів дорожчі за 1000 дол. США. Планшет iPad породив новий ринок і зайняв в ньому абсолютно домінуюче становище з часткою від 70% до 90%. Це підтверджує феноменальний успіх компанії.

Феноменальні успіхи бренду Apple пов'язують з релігією інноваційності компанії, засновником якої був С. Джобс. Як наслідок, найсуттєвіша перевага: потужний бренд, що володіє високим ступенем лояльності споживачів. iPod був не першим мр3-програвачем, iPhone - вже точно не був першим сенсорним смартфоном, а планшетні комп'ютери існували роки перед виходом iPad. Просто в Apple все робили правильно з точки зору брендінгу, тоді як інші робили просто пристрої [55].

Найкраще відображає переваги й недоліки Apple – це метод SWOT-аналізу. Він використовується для комплексного аналізу середовища фірми і дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства на зовнішні й внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства (табл. 2.5).

Як видно з таблиці 2.5 компанія має сильні позиції на ринках і, на даний час є стабільною. Аналізуючи стан компанії ми бачимо, що фактори, які мають негативний вплив не загрожують існуванню і розвитку компанії. Це просто поточні проблеми, які треба вирішувати. Apple завдяки своїй вдалій маркетинговій діяльності, бездоганній репутації і відданими споживачами тримає та ще й зміцнює свої позиції.

Товарна політика Apple досить грамотно розроблена, але в умовах ринкової економіки вона вимагає постійного вдосконалення. В вдосконалення товарній політиці досліджуваної компанії, повинен входити ряд напрямків, робота в яких дозволить корпорації бути ще більш конкурентною на ринку, збільшити товарообіг, отже, збільшити прибуток. Це

наступні напрямки [57]:

Таблиця 2.4

Матриця SWOT – аналізу Apple [60]

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	- відставання конкурентів - залучення нових споживачів через введення нових програм - оволодіння нових ринків - використання інновацій	- крадіжка ідей конкурентами (напр., китайськими компаніями) - нестабільність економічної ситуації - зростання вимог покупців - судові позови
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	- впровадження у виробництво нових видів продукції; - виробництво продукції у відповідності до потреб ринку	- проводити рекламні заходи; - проводити опитування споживачів щодо задоволення їх попиту існуючими на ринку видами продукції.
- лідерство на ринку - позитивна репутація у покупців - висока якість - ефективний менеджмент - досвідчений і кваліфікований персонал - сучасна технологія - вдала маркетингова політика - ефективна реклама		
Слабкі сторони	- підтримувати відносини з постачальниками якісної сировини; - знайомити споживачів з новими видами продукції, забезпечувати стійкий розвиток потенціалу компанії.	- здійснення контролю якості вхідної сировини і вихідної продукції;
- висока ціна - втрачання позицій на ринку персональних комп'ютерів - погані умови роботи для робочих		

1. Постійне удосконалення якості виробленої продукції. Для цього необхідно:

а) анкетування серед споживачів для визначення їх переваг; б) проведення тестування продукції із залученням технологів і менеджерів з продажів для більш точних результатів дослідження;

2. Розширення клієнтської бази даних:

а) здійснення пошуку нових покупців; б) введення нових умов співпраці: відстрочення платежів, бонусні програми, знижки та багато іншого; в) різні дії щодо стимулювання збуту (реклама і т. п.);

3. Удосконалення технічного виробництва товарів:

а) заміна обладнання, придбання нового; б) поліпшення технічної бази; в) збільшення обсягу виробництва; г) звільнення робочої сили для виконання іншої роботи;

4. Розглянути весь асортимент виробленої продукції і на основі анкетування прибрати товари, які не задовольняють потреби цільового споживача, і виводити на ринок нові види товарів, які користуватимуться більшим попитом.

5. Корпорації слід звернути увагу на формування ціни, тому що витратний метод застосовується досить рідко, він ніяк не пов'язаний з поточним попитом і не враховує споживчі властивості товару. В умовах ринкової економіки і великої кількості конкурентів, було б доцільно використовувати метод ціноутворення - встановлення ціни на основі поточних цін на аналогічні товари, що підвищило б рівень конкурентоспроможності товару, а в перспективі могло б збільшити обсяг продажів.

Вдосконалення товарної політики Apple включає комплекс здійснення певних заходів [52]:

- алгоритм проектування логістичних рішень в збуті, який ґрунтується на досягненні компромісу між ефективністю виробництва та рівнем виконання замовлень і виявлення окремих цільових протиріч між бажанням оптимального задоволення потреб клієнтів і мінімізацією витрат;

- обґрунтування необхідності переходу корпорації із збутової орієнтації на маркетингову, тому що підприємства з маркетинговою орієнтацією є більш ефективними та надійними, а також швидше реагує на зміни кон'юнктури ринку;

- удосконалення планування збуту, в основі якого покладені не виробничі завдання, а портфель замовлень споживачів. При цьому саме планування здійснюється як ітеративний процес послідовного наближення бажаного результату з реальними можливостями корпорації;

- впорядкування структури управління корпорацією, здійснення заходів з метою стимулювання працівників та створення нових відділів по розробці та удосконаленню товарного асортименту.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить [36, с. 59]:

- ще більше підвищити ступінь конкурентоздатності як окремого виду продукції, так і корпорації в цілому;
- проводити збір та обробку інформації про ринок, споживачів, конкурентів, та конкуруючу аналогічну продукцію;
- контролювати ситуацію на ринку;
- збільшити долю задоволення споживчого ринку на виробі .

Маркетингова стратегія Apple є однією з найкращих, що забезпечило на ринку високу конкурентоспроможність на ринку. Маркетингова політика Apple досить агресивна.

Отже, компанія має сильні позиції на ринках і, на даний час є стабільною. Аналізуючи стан компанії ми бачимо, що фактори, які мають негативний вплив не загрожують існуванню і розвитку компанії. Це просто поточні проблеми, які треба вирішувати. Apple завдяки своїй вдалій маркетинговій діяльності, бездоганній репутації і відданими споживачами тримає та ще й зміцнює свої позиції.

Висновки до розділу 2

Компанія Apple у світі набирає величезну популярність на ринку збуту. Такий надмірний інтерес до компанії викликає більшу кількість факторів, таких як: якість, цікаві ідеї, наявність досвіду за плечима, гідне обслуговування покупців. Можливо, саме тому, при згадці слова «Apple» виникають незабутні асоціації (зручність, надійність і технологічність). Складно собі уявити менш відому компанію, ніж Apple. Так само величезним плюсом компанії є те, що вона постійно враховує інтереси і потреби в техніці для сучасних людей. Кожна людина, що зацікавився тією чи іншою продукцією, може отримати достатню кількість інформації про неї, на жаль, в

Росії релізи про новинки доходять трохи пізніше, ніж в інші країни світу, але це не робить попит на Apple меншим.

Вага бренду Apple – це один з найавторитетніших і міцних ІТ-брендів у світі, що має велику кількість відданих клієнтів, які також встають на захист бренду. Така сильна відданість означає не тільки, що компанія збільшує кількість нових покупців, але й те, що вона утримує їх.

Apple дуже успішна компанія. Це демонструє збільшення попиту на продукт iPhone у поточному році. Незважаючи на зменшення доходів корпорації у 2021 році порівняно з 2020 роком, не похитнуло лідерства компанії на світових ринках. Восьма сходинка рейтингу серед найбільших компаній світу яскравий тому приклад. Випуск нових моделей комп'ютерів Macintosh та ноутбуків MacBook також підтримує продаж на досить стійкому та впевненому рівні.

Apple має можливість значно збільшити свої прибутки, просуваючи та розширюючи сервіс iTunes Store для своїх мобільних телефонів Apple iPhone 3G. Продаж та завантаження музикального, відео та програмного контенту безпосередньо з мобільного пристрою придбає неабияку популярність.

Концепція маркетингу і логістики дозволяє по-новому інтерпретувати корпоративну і конкурентні стратегії підприємства. Конкурентні переваги доцільно формувати, на ідентифікуючи ключові компетенції підприємства.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Сучасні стратегії забезпечення конкурентоспроможності глобальних компаній

Непередбачуваність ринку високотехнологічних галузей робить процес формування стратегій розвитку компаній дуже відповідальним завданням. Компаніям, працюючи в цьому нестабільному бізнес-середовищі, де постійно відбувається взаємодія численних невідомих змінних, потрібно кардинально змінити сформоване роками бачення стратегії, уникнути омани всесильності прогнозів та навчитися діяти в умовах обмеженої видимості.

Менеджерам не слід сліпо прямувати шляхом раніше встановленої довготермінової стратегії, а спробувати побачити існуючу на даний момент ситуацію зі всіх сторін і зробити висновки щодо коротко- і середньо термінових можливостей і загроз. Таким чином, пріоритети компанії і, відповідно, здійснені нею кроки, повинні бути обумовлені конкретною ситуацією, а не диктуватись довготерміновою стратегією.

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 [39, с.218].

Проаналізувавши діяльність найбільших компаній на світовому ринку, можна виокремити основні види міжнародних стратегій, які використовуються [50; 51; 52; 53]:

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.

При розробці глобальної стратегії ТНК має вирішити дві проблеми: раціонально розмістити виробництво, враховуючи можливості окремих країн, і організувати координацію діяльності всіх ланок корпорації(виробничих, збутових, обслуговуючих, маркетингових та ін.) для досягнення конкретного результату— збільшення обсягів продажів.

Глобальна стратегія ТНК розглядає світовий простір як єдиний ринок і виробляє стандартизовані товари і послуги, які б відповідали

потребам споживачів у всьому світі. Глобальна корпорація прагне отримати економію від збільшення масштабів виробництва і створює підприємства в декількох країнах із тим, щоб вони постачали свою продукцію у всі країни світу. Компанія, яка дотримується глобальної стратегії виходить з того(на відміну від стратегії дублювання, що вітчизняну модель діяльності не можна розповсюдити на весь світ, оскільки останній поділяється на вітчизняних і іноземний сегменти.

Транснаціональна стратегія діяльності ТНК побудована на поєднанні переваг підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій і переваг передачі більш широких повноважень керівництву місцевих дочірніх компаній. При цьому у якості централізованих функцій зберігається прийняття стратегічних рішень щодо діяльності компаній, збереження науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, організація маркетингових досліджень і рекламних компаній, здійснення фінансових операцій і т.д. Корпорації, здійснюючи транснаціональну стратегію, часто доручають одній дочірній компанії вести справи із виробництва і реалізації одного сімейства виробів, а дочірній компанії в іншій країні – відповідати за інше сімейство виробів. Транснаціональна стратегія є необхідною, коли існує потреба поєднувати глобальну інтеграцію виробництва з адаптацією до місцевих умов.

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 [46, с. 153]:

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)[40, с. 62]. 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 [29, с.114].

5. Офшорне виробництво. Офшорне виробництво доречно використовувати у випадках, коли [14]: 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.

В мультилокальних і транснаціональних компаніях в центральному апараті можуть бути представлені не всі підрозділи, а лише ті, які необхідні для здійснення централізованих функцій.

Відмінності у стратегіях дають можливість виділити чотири їх покоління: [24]

- колоніально-сировинні ТНК(першого покоління), діяльність яких була пов'язана з розробкою сировинних ресурсів колишніх колоній;
- ТНК«трастового типу» (другого покоління), пов'язані з виробництвом військово-технічної продукції;

- ТНК, що широко використовували досягнення НТР і мали організаційно-економічну форму концернів і конгломератів(третього покоління);
- глобальні ТНК (четвертого покоління), відмінними рисами яких є: планетарне бачення ринків і здійснення конкуренції у світовому масштабі; координація дій своїх філій на основі нових інформаційних технологій; здійснення економічного і політичного впливу на держави, в яких діють ТНК.

На сучасному етапі стратегія транснаціональних корпорацій характеризується прагненням до утворення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального, а нерідко – і глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут. Спостерігаються, зокрема, тенденції до розповсюдження інноваційної активності транснаціональних корпорацій, яка раніше базувалась у материнських фірмах, у країни, що приймають.

Тому фундаментальним прикладом отримавши широке визнання як піонера ери ІТ-технологій та прихильника широкомасштабних інновацій – є один із засновників та колишній голова ради директорів корпорації Apple Стів Джобс. Він був блискучим оратором і завжди позиціонував продукти компанії Apple як передові в індустрії інформаційних технологій, передбачаючи і встановлюючи тенденції в області інновацій. Компанія Apple завжди була однією з передових в інноваціях.

Особливість інноваційної компанії полягає ще й в тому, що їй слід дуже ретельно прислуховується до своєї клієнтської бази. Бажання бути лідером та задовольняти потреби сьогодення спонукає компанії до пошуку нових ідей, рішень, концепції та нових шляхів вдосконалення виробництва. Адже сьогодні ідеї мають колосальне значення. Генерація ідей, забезпечення новаторства та постійна націленість компанії на пошук нових можливостей, які сьогодні відкриває перед нею сучасне

інформаційне суспільство, дасть змогу компанії постійно підтримувати власну конкурентоспроможність.

В багатьох галузях ключем високоефективних досліджень служить перевага в інтеграції технологій. Технологічна інтеграція – процес вибору і настройки технологій, що використовуються компаніями для розробки продуктів, процесів, послуг. Саме вона дає перевагу в швидкості розробок і якості продуктів. Значення та важливість інтеграції технологій за останні роки значно зросло. Це пов'язано з низкою причин, серед яких найважливішими є значне розширення спектру технологій, які стали доступними компаніям, а також значне збільшення джерел, із яких компанії черпають необхідні технології.

Вибір моделі прибутковості, яка виводять компанії в зону прибутку, тісно зв'язана зі стратегією забезпечення конкурентоспроможності компанії. Оскільки невірний вибір моделі, яка не буде відповідати вимогам і пріоритетам споживачів, не дасть змогу компанії отримувати прибуток та бути конкурентоспроможною.

Важливим є те, що високі технології потребують значних першочергових вкладень, перш ніж вони почнуть приносити якийсь прибуток. Тому компаніям в епоху нескінченних інновацій потрібно постійно шукати джерела можливих крупних прибутків.

Виграшною стратегією для високотехнологічних компаній є так звана «стратегія блакитного океану». Цей підхід у стратегічному менеджменту говорить, що найкращий метод перемогти конкуренцію – її уникати, створювати галузь, ринковий простір, де конкуренції практично немає, де її ніколи не було. Тобто винаходити та завойовувати свою ринкову нішу. Хорошим прикладом «стратегії блакитного океану» є продукт компанії Apple – iPad. Не зважаючи, що якийсь час назад компанія Microsoft придумала планшетник, але його виведення на ринок було недисциплінованим, і тому неуспішним. Apple фактично створила цілу нову категорію. Довгий час він займав 99-100% ринку, за останні роки

частка впала до 75%. Це навіть ще не конкуренція. Це не телефон, не laptop, це щось нове, чого раніше не було. Це і є прикладом Стратегії блакитного океану. Вони не конкурують в так званому «червоному океані», як laptop чи телефони, де конкуренція існує «лоб в лоб», що призводить до зниження цін конкурентів, а відтак вони повинні знижувати затрати, звільняти робітників, і це закінчується за нашою метафорою червоним кровавим океаном. Блакитний океан – це спроба робити високоякісні речі з низькими затратами, і робити їх швидко [47].

З метою успішного впровадження «стратегії блакитного океану», компанія повинна зрозуміти важливість трьох речей та максимально повно їм відповідати. Перша річ – потрібне бажання інноваційності. І компанія повинна бути готова та націлена йти на ризик і здійснювати інновації. Часу відсиджуватись і чекати на цих динамічних ринках зовсім немає. Друга річ – вміння слухати і чути ринок, споживачів, конкурентів, підлеглих, чути ідеї. Компанії бувають настільки горді за себе, що перестають чути когось іншого, окрім себе. І третя річ – повинна бути дисципліна впровадження [12, с.65].

З точки зору корпоративної стратегії високотехнологічної компанії дуже важливим є розуміння взаємозалежності її продуктів з продуктами інших компаній, адже високотехнологічні продукти прив'язані до визначної групи інших продуктів, доповнюючи і підтримуючи один одного. Тому для домінування на ринку високих технологій компанії потрібна не лише наявна перевага її продукту, над іншими, скільки постійне захоплення все нових і нових осередків чи ніш в павутині технологічної мережі.

Підсумовуючи варто зазначити, що в умовах гіперконкуренції на глобальних турбулентних ринках високотехнологічної продукції, перевага компанії, в умовах зростаючої прибутковості, триває доти, доки вона чітко бачить нову хвилю і розуміє, яким чином до неї потрібно готуватись – в плані технологій, психології та конкурентної стратегії.

3.3. Перспективи та шляхи вдосконалення конкурентних стратегій українських компаній на глобальних ринках

Зовнішньоекономічна діяльність була і залишається потужним джерелом конкурентоспроможності економіки будь-якої країни. Проте ефективною ця діяльність може бути лише за умови розвинутості відповідних національних ринків у збалансованій економіці.

Сьогодні українське бізнес-середовище стоїть перед невизначеністю – в якому напрямку рухатись далі. Куди насправді прямує бізнес і що може об'єднати українські компанії для конкуренції на зовнішніх ринках. Візія українського бізнесу є однозначно стратегічно пріоритетним питанням для економічного розвитку України, особливо у військовий час.

Глобальна фаза цивілізаційного розвитку відкриває перед Україною широкі можливості і надає реальні шанси долучитись до світових науково-технічних надбань, міжнародних стандартів виробництва і споживання, загальнолюдських цінностей. У відповідності із Декларацією цілей тисячоліття, зокрема цілей у галузі розвитку: продовжити створення відкритої, регульованої, передбаченої та недискримінаційної фінансової системи. Тут передбачається надання переваги цілям Проте у той час, як розвинені країни світу вже перейшли до постіндустріального типу економічного розвитку, в Україні панівним ще досі залишається індустріальний тип. І хоча у перспективі наша країна має всі шанси переорієнтуватись на постіндустріальну парадигму розвитку в руслі провідних тенденцій глобалізації, її сучасна участь у міжнародному поділі праці обмежується поки що лише ресурсною спеціалізацією та технологічною послідовністю.

В цьому зв'язку вкрай гостро постає питання про перспективи розвитку національної економіки в цілому та її високотехнологічного сектору зокрема. В методологічному плані доводиться зважувати на наступні аспекти. По-перше, Україна має захоплюючу історію індустріального розвитку, починаючи від створення важкої промисловості

за часів перших п'ятирічок і до виготовлення та комерційних запусків космічних апаратів наприкінці минулого століття. Це дає підстави значному числу дослідників вбачати певні перспективи посилення конкурентних позицій вітчизняних суб'єктів господарювання на світових ринках [3, с. 198].

По-друге, нарощуванню міжнародної конкурентоспроможності економіки України серйозно заважає повільність, суперечливість і вкрай низька ефективність процесів її реформування.

По-третє, негативний вплив на рівень конкурентоспроможності української економіки в цілому, та високотехнологічного сектору зокрема, справляють військові дії та зовнішньополітичні фактори.

В контексті вищенаведених обмежень виникає методологічна проблема: яким чином визначити перспективи і шляхи посилення конкурентних позицій українських компаній на міжнародних високотехнологічних ринках. На наш погляд, доцільно скористатись таким перевіреним у міжнародному бізнесі інструментом, як стратегічний SWOT-аналіз. Сприятливі можливості для цього пов'язані, з одного боку, із ґрунтовними теоретичними розробками, а з іншого боку, із наявністю належних статистичних матеріалів та експертних оцінок (табл. 3.1).

Як видно із таблиці 3.5 військово-промисловий комплекс є найбільш перспективним високотехнологічним сектором для просування на міжнародних ринках. По-перше, темпи зростання цього сектору є найвищими – 13% (2015-2020 рр.) та 15% (2020-2030 рр.). По-друге, конкурентоспроможність цього сектору залишається стабільно високою протягом всього прогностичного періоду до 2030 р.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз потенціалу високотехнологічних галузей-лідерів України на 2025-2030 рр.

Галузі	Сильні фактори	Можливості	Слабкі фактори	Загрози	Ріст % 2025- 2030рр.
Військово-промисловий комплекс	-високий науково-технічний потенціал; -потужний виробничий комплекс; - ресурсне забезпечення нових напрямів розвитку (уранова руда, кольорові метали, титанова губка); -висока кваліфікація кадрів	- перспектива міжнародної кооперації та вступу до НАТО; -створення нових видів озброєнь; -розвиток політики національної безпеки; -зростання обсягів міжнародного ринку озброєнь	-низька ефективність державного управління і координації; фінансування за остаточним принципом; -застаріла технологічна база та інфраструктура; -часткова втрата певних сегментів	-розрив господарських зв'язків з Росією; -загострення міжнародної конкуренції; загострення військово-політичних і економічних відносин з Росією та іншими опонентами у військовій сфері	13-15%
Інформаційно-комунікаційні технології	-висока якість освіти і кваліфікації кадрів; -ефективна діяльність науково-дослідних підрозділів і організацій; -широкий доступ до ІТ ресурсів; -впровадження і використання сучасних стандартів і засобів зв'язку	-зростання потенціалу бізнесу в ІКТ-сфері (національний і світовий ринок); -збільшення обороту фінансових ресурсів в сфері ІКТ; - розвиток потреб ринку праці і домашніх господарств; -створення мереж професійних організацій	- відсутність державних замовлень на ІКТ і підтримки виробництва; -неефективне галузеве законодавство; - інформаційна безпека на рівні користувачів; - мінімальний захист від несанкціонованого доступу	-недосконале галузеве податкове законодавство; - скорочення держзамовлень на ІТ-спеціальності; -вузькі технологічні можливості; -технологічне відставання; - малі бюджети компаній в сфері ІКТ; -відсутність державних програм фінансової підтримки ІКТ	8-12%

Продовження таблиці 3.6

Нові матеріали і нанотехнології	-наявність промислових потужностей для виробництва основних конструкційних матеріалів; -велика сировинна база; -високий кадровий потенціал	-перспектива досягнення світового галузевого рівня; -висока додана вартість; -значна місткість ринку (в 2-4 рази перевищує ринок сталі); -мінімальні витрати капіталу;	-застарілі технології; - висока конкуренція; -низьке споживання в країні; - висока енергомісткість; -відсутність замкнутого циклу виробництва прокату	-використання імпортного устаткування; - глобальна конкуренція; -корупція та адміністративні бар'єри; -слабкий захист прав інтелектуальної власності; - ігнорування нанобезпеки	7-12%
Високотехнологічне машинобудування	-потужні національні науково-виробничі структури; - конкурентоспроможність вітчизняних конструкторських розробок і дослідних зразків на світовому ринку; -високий рівень матеріалознавства; -висококваліфіковані науково-інженерні кадри	- глобалізація і спеціалізація галузі; - експортний потенціал; - інноваційний розвиток комплексу; - підвищення енергоефективності галузі; -державні преференції для виробників наукомісткого обладнання	-зношеність основних фондів; -залежність від імпорту приладів і комплектуючих; - низький рівень міжнародної кооперації; -невідповідність між структурою галузі умовам комплектації на ринках; - висока собівартість продукції, її енерго- і матеріаломісткість	-неефективна система довгострокового кредитування виробників і споживачів; -невизначеність державних пріоритетів в сфері наукомісткого машинобудування; -дефіцит кваліфікованих робітників; -малий обсяг внутрішнього ринку продукції машинобудування	15-21%
Біотехнології і фармацевтика	-наявність науково-освітніх шкіл; - високі темпи розвитку бізнесу; -розвиток вітчизняних фармацевтичних компаній	- перехід на євростандарти і технічні регламенти ВОЗ; -легалізація обороту коштів в галузі; - вплив світових тенденцій на розвиток галузі в Україні; -висока потреба ринку медичних і фармацевтичних послуг і технологій; - інтеграція галузі в міжнародні стандарти і проекти	-низька оснащеність установ з охорони здоров'я -низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів та послуг -відсутність вітчизняної медичної промисловості; - розбалансованість державної політики і потреб суспільства.	-монополізація галузі в цілому; - затримка у створенні системи страхової медицини; - невідповідність між рівнем розвитку економіки країни і населення в отриманні медичних і фармацевтичних послуг.	15-21%

Оскільки статистика ВПК не наводиться у відкритих засобах масової інформації, розглянемо деякі більш конкретні підгалузі. Війна прискорила розвиток інновацій у ВПК і дотичних сферах.

Авіакосмічна промисловість – одна з пріоритетних галузей інноваційного прориву для економіки України – має у своєму складі кваліфікований людський ресурс, володіє виключно високим мультиплікативним ефектом і сприяє розвитку великої кількості пов'язаних з нею галузей: хімічної, металургійної, радіоелектронної, галузей нано- та біотехнологій. Ще один суттєвий аргумент на користь прискореного розвитку аерокосмічної галузі пов'язаний з позитивним співвідношенням між експортом і імпортом товарів цієї індустрії в Україні в довоєнний період.

Ще однією стратегічно важливою галуззю, яка мала б значний потенціал розвитку, особливо в умовах постіндустріалізму, є авіабудування. Війна внесла в цю галузь суттєві корективи, тому позитивний розвиток цієї галузі відкладається на далеку перспективу.

Аналогічна ситуація складається і в галузі космічних досліджень. Україна вже співпрацює з компаніями Boeing (у рамках проекту Sea Launch) та Orbital Sciences (реалізуюючи проекти Taurus II та Antares), розробляючи окремі ступені орбітальних ракетносіїв. Хоча вітчизняні науковці пропонують західним колегам значно ширший перелік власних розробок, зокрема конструкції пер шого та другого ступенів ракетносія легкого класу, наземне стартове обладнання для її обслуговування, технології отримання матеріалів для захисту космічних апаратів від радіаційного впливу, системи зближення та сервісу апаратів на орбіті тощо. [5].

Сектор ІКТ України має значний кадровий потенціал. Україна займає четверте місце у світі за кількістю сертифікованих ІТ-спеціалістів, входить до ТОП-30 локацій замовлень на розробку програмного забезпечення (ПЗ). За прогнозами експертів, нанотехнології можуть докорінно змінити медицину і

біотехнології, енергетику, електроніку, обробну промисловість і багато інших галузей. Перехід до нанотехнологій, а саме до атомного конструювання будь-яких матеріалів, дає найважливіший результат – дематеріалізацію виробництва і різке якісне зменшення енерго- і ресурсомісткості, що дозволить стрімко підвищити середню продуктивність праці, зумовить стрибок у розвитку виробничих сил [18].

Завдяки як самостійним розробкам, так і розробкам наукових організацій, питома вага прав інтелектуальної власності у загальній вартості нематеріальних активів на підприємствах фармацевтичної галузі становить фактично 100%. Це свідчить про позитивний розвиток інноваційних виробництв фармацевтичної галузі та формує високотехнологічний потенціал держави у цій галузі.

В Україні для використання стовбурових клітин як дуже ефективного терапевтичного засобу створено Асоціацію «Банків пуповинної крові, інших тканин та клітин людини» активно працюють в цьому напрямі декілька організацій, зокрема Інститут клітинної терапії, Центр ембріональних тканин «Емселл» тощо. Міжнародну репутацію здобув Науково-дослідницький інститут невідкладної і відновної хірургії імені В.К.Гусака НАМН України. В інституті у складі Міжнародного центру біотехнологій успішно функціонує єдина в Україні лабораторія клітинного та тканинного культивування, у якій проводяться роботи з культивування клітин шкіри, хондроцитів і низки інших клітин та їхнього використання в клінічній практиці, насамперед у хірургії термічної і комбінованої травми [6;13].

Як видно з викладеного, Україна має потужний потенціал посилення конкурентних позицій вітчизняних підприємств на світових ринках. Однак для цього вкрай необхідно подолати існуючі бар'єри, які пов'язані насамперед із поліпшенням інноваційного та інвестиційного клімату, створенням дієвих систем мотивації високотехнологічного експорту, еміграції, що в умовах війни надзвичайно складно.

Проте цьому значному науково-технологічному потенціалу нашої країни не відповідають сьогоднішні слабкі позиції України на світовому ринку високотехнологічної продукції та послуг. Проблема розбудови в Україні ринку високотехнологічних товарів і послуг полягає у нейтралізації загроз в інноваційній сфері, реалізації заходів щодо технологічної реструктуризації промисловості і підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної високотехнологічної продукції на світових ринках за рахунок інноваційних зрушень в економіці та інтеграції у світову систему виробничої і науково-технічної кооперації [7, с. 22].

Закінчення війни, своєчасний аналіз всіх цих проблем та концентрація бізнесу за підтримки держави на найбільш потенційних галузях економіки України, надасть можливість українським компаніям сміливо конкурувати на глобальних ринках. Адже компанії можуть ставати конкурентоздатними тоді, коли будуть в змозі вирішити проблеми своїх споживачів і створити для них додану вартість.

Отже, зазначені основні переваги України такі: багаті природні ресурси, стратегічне розташування, висококваліфікована робоча сила, зростаючі доходи. Проте, недоліками залишаються: висока енергоємність економіки, висока чутливість до зовнішніх потрясінь, затяжний вплив кризи, бідність бізнес середовища, причиною чого є висока корупція, недостатня реалізація інвестиційної політики та слабе забезпечення виконання контрактів, що перешкоджає припливу іноземних інвестицій.

Висновок до розділу 3

Універсальної конкурентної стратегії не існує, тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної галузі, науковим потенціалом та капіталом, якими володіє конкретна фірма, може принести успіх. Стратегічний розвиток компанії у сучасному світі багатоваріантний, проте він, безумовно, 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.

ТНК на нинішньому етапі розвитку світового господарства відіграють важливу роль, адже вони прискорюють науково-технічний процес та впливають на економіку країн. Ураховуючи все вищесказане, можна виділити основні особливості транснаціоналізаційних процесів у світі. Поперше, на сучасному етапі розвитку світового господарства спостерігається стрімке зростання кількості транснаціональних корпорацій. По-друге, збільшуються процеси злиття і поглинання, що також є причиною збільшення припливу ІІІ. Загалом відбувається бурхливий розвиток як надвеликих відомих корпорацій, так і середніх та малих фірм.

В умовах глобалізації виразно проявляється один із законів сучасного бізнесу – закон гравітації, який можна сформулювати так: «Чим краще справи йдуть у великої компанії, тим більша сила тяжіння до неї фінансових та інтелектуальних ресурсів, які вона спрямовує на перехід до нової фази розвитку й модернізації, а також підтримку малих і середніх підприємств». Саме тому держава та бізнес повинні працювати в одному напрямі задля досягнення спільної мети – розвиток економіки України та конкурентоспроможності її компаній на глобальних ринках.

Створення привабливого інвестиційного клімату та швидке навчання й впровадження успішного досвіду розвинених країн – це цінності, які здатні об'єднати український бізнес для конкуренції на зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності як основи формування конкурентних стратегій компаній. Дослідження існуючих підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» дозволило визначити конкурентоспроможність виробничо-торговельного підприємства як здатність підприємства виявляти й реалізовувати конкурентні переваги за рахунок поєднання потенційних можливостей і ефективного управління ресурсами у процесі взаємодії із ринковим середовищем із метою досягнення торговельним підприємством лідируючих позицій відносно конкурентів і підвищення рівня задоволення товарами/послугами потреб споживачів.

Сучасна глобальна економіка пройшла складний і суперечливий шлях розвитку, в процесі якого утворились і донині функціонують різні типи транснаціональних корпорацій: експортно-імпортного характеру із сировинною орієнтацією (перше покоління), конгломеративно-консорціумного характеру із військовою орієнтацією між двома світовими війнами (друге покоління), виробничо-інвестиційного характеру (третє покоління), консолідаційного характеру (четверте покоління) та глобального характеру (п'яте покоління). Кожний із наведених типів корпорацій функціонує на певних теоретичних засадах, має відповідні конкурентні переваги та специфічні інструменти їх реалізації.

Конкурентоспроможність корпорацій на глобальних ринках детермінується їх інноваційною діяльністю, оскільки саме науково-дослідницький потенціал дозволяє пропонувати споживачам новітні зразки товарів і послуг. Проведені останнім часом дослідження провідними міжнародними консалтинговими компаніями переконливо свідчать, що ті компанії, які вкладають найбільше коштів у дослідження та розробки, не завжди є найінноваційнішими, що знову ж таки свідчить про необхідність

ефективного управління інноваційною діяльністю. При цьому на перший план виходять такі фактори, як кваліфікація персоналу, кількість і структура унікальних за потенціалом талановитих фахівців («корпоративних кадрових «діамантів»), їх мотивація, командна робота, використання сучасних моделей інноваційного лідерства, систематичне здійснення заходів з реінжинірингу. Лише за таких умов інноваційність ТНК забезпечує нарощування рівня їх конкурентоспроможності на світових ринках високотехнологічної продукції та послуг.

Серед ключових напрямів державного впливу на посилення конкурентних позицій українських підприємств на глобальних ринках високотехнологічної продукції на перший план висувається подолання несприятливого співвідношення між фінансуванням НДДКР державою і бізнесом 1:1 шляхом нарощування не лише загального їх обсягу, а й підвищення частки бізнесу завдяки використанню дієвих інструментів регуляторної політики (венчурного капіталу, державно-приватного партнерства в інноваційній сфері, встановлення інвестиційної премії на прибуток у вигляді списання витрат на придбання основного устаткування безпосередньо в рік їхнього придбання, включення у собівартість продукції вартості послуг на інтеграцію, сервіс та гарантійне обслуговування високотехнологічних виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т.В. Стратегії розвитку транснаціональних корпорацій в контексті підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни // Вісник Донецького національного університету. 2018. №4. С. 4-14.
3. Айзексон Волтер. Стів Джобс / Пер. з англ. Н.Гербіш і ін. / Волтер Айзексон. К.: Кириченко, 2012. 608 с..
5. Андрушко В. В. Особливості діяльності ТНК в Україні // Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. URL : <http://professura.at.ua/forum/19-157-1>
6. Архієреєв С., Тарасенко Т. Розвиток трансферу технологій як необхідна передумова інтеграції України у світову економіку // Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/Oktober/7.htm>
7. Бабанін, О. С. Статистика розвитку ІТ-ринку в США, Україні й світі // Статистика України. 2021. № 1. С. 22–28.
8. 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 Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2019. Том 21. № 2. С. 36-41.
9. Білошапка В.А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: монографія. К.: Графіка і Друк, 2017. 236 с.
10. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2019. № 2. С. 214–219.
11. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. Вісник

Чернівецького тоговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.

12. Глобалізаційні процеси та диспропорційність розвитку глобальної економіки. Трансформації в глобальній економіці та Україна : монографія / І. М. Школа, та ін.; за ред. І.М. Школи, О. В. Бабінської. Чернівці : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 65-93.

13. Гордон Р. Інновації чи смерть // Американська конференція унікальних ідей TED, лютий 2013р.

14. Гудим К. Транснаціоналізація як чинник глобалізації Вісник КНТЕУ. URL : <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2019/04/4.pdf>

15. Дунська А. Р. Аналіз сучасного стану розвитку транснаціональних корпорацій та характер їх функціонування в Україні // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2020. № 4. С. 76–80.

16. Жмудська І. Формування конкурентних переваг транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. 2022. №1.- С. 61-64.

17. Зміцнення конкурентних переваг українських компаній / Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). К.: Книжкове вид-во НАУ. 2013. 312 с.

18. Іванова Н. В. Перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в Україні в умовах економічної кризи: Publishing house Education and Science s.r.o. URL : http://www.rusnauka.com/11_NND_2022/Economics/3_190997.doc.htm

19. Інтелектуальні технології моделювання в інформаційно-аналітичній системі державної податкової служби : монографія / за заг. ред. Л. Л. Тарангул. Київ : Алерта, 2017. 358 с.

20. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М.Гейця та ін. К.: НАН України, 2015. 336 с.

21. Комшук О. І. Трансформація системи управління ТНК в умовах глобальної конкуренції та посилення ролі науково-технічного прогресу. Бібліотека ДВНЗ КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. URL : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2017/4465/1/Komshuk.pdf>25.
22. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : [монографія] / під ред. Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюка, Я. В. Белінської. Київ : НІСД, 2015. 388 с.
23. Ладиченко, К. І. Сучасні тенденції розвитку світового ринку інформаційно-комунікаційних послуг // Ефективна економіка. 2023. № 2. URL : \www/URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3830>
24. Латинін Д. О. Стан та перспективи розвитку ТНК в світі та Україні. Publishing house Education and Science s.r.o. URL : http://www.rusnauka.com/38_NIEK_2014/Economics/2_181324.doc.htm33.
- Лимонова Е.М., Воробйова К.О. Дослідження впливу ТНК на країни базування та приймаючі країни. Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля. URL : <http://duep.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10107.pdf>
25. Литвин, А. Є. Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій // Електронний інституціональний репозиторій Приазовського державного технічного університету. 2018. URL : \www/URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/4299/%D1%81%D1%82%D1%80.132.pdf?sequence=1>
26. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : ЛКА, 2021.– 388 с.
27. Морозова, Т. Ю. ІКТ-ринок як чинник оптимізації структури ІКТ-освіти: зб. наук. пр. // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2023. № 3. С. 195–199.
28. Павлюк Т.С. Аналіз розвитку світових ТНК: досвід для України // Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 46-52.
29. Пенська І.О. Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2020. № 3 (80). С. 114–124.

30. Побоченко Л. М. Аналіз інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій. Наукові журнали Національного Авіаційного університету. URL : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/7022>
31. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації: підручник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2015. 400 с.
32. Рогоза М. Є. Управління потенціалом підприємства в умовах динамічного розвитку економіки // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2017. № 1 (3). С. 280–288.
33. Рокоча В. Трансакційні корпорації. Бібліотека онлайн. URL : <http://readbookz.com/book/50/2019.html>
34. Скавронська І.В., Мадараш О.В. Місце і роль ТНК у розвитку національних економік. Молодий вчений. 2021. № 4 (31). С. 197–200.
35. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки / За ред.. В.М.Гейця, В.П.Семиноженка, Б.Є.Кваснюка. К.: Фенікс, 2012. 564 с.
36. Технологічна модернізація в європейській економіці: Монографія / О. С. Бурміч, О. Д. Лук'яненко, Є. Г. Панченко, В. І. Чужиков; [Наук. ред. В. І. Чужиков]. К.: КНЕУ, 2018. 266 с.
37. Терлецька, Г. С. Інформаційні технології на ринку послуг: проблеми, зміни, розвиток // Ефективна економіка. 2022. № 6. Режим URL : \www/URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3123>
38. Транснаціоналізація і конкурентний розвиток національних економік: теорія і практика країн, що розвиваються: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.В.Руденко-Сударєвої. Ніжин, ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2018. 568 с.
39. Урсакій Ю. А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах якості життя. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 92-96.

40. Урсакий Ю. А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах якості життя. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 92-96.
41. Швиданенко О.А. Роль міжнародних фінансово-економічних організацій із забезпечення конкурентних переваг ТНК// Стратегія економічного розвитку країни. Наук. зб. Вип.№1. К., 2015. С.153-162.
42. Хаминич С. Ю. Конкурентоздатність національної економіки: особливості, пріоритети і проблеми // Економіка і управління. 2021. № 4. С. 20–25.
43. Чумак Н.В. Проблемні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 719–723.
44. Швиданенко О.А. Роль міжнародних фінансово-економічних організацій із забезпечення конкурентних переваг ТНК// Стратегія економічного розвитку країни. Наук. зб. Вип. №1. К., 2020. С.153-162.
45. Швиданенко О.А. Сучасні корпоративні стратегії ТНК// Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Вип.15. К.: КНЕУ, 2014. 252с.
46. Швиданенко О.А. Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. К.: КНЕУ, 2017. 312с.
47. Apple Annual Report 2023. URL : <http://investor.apple.com/financials.cfm>
48. Apple Chiefs Discuss Strategy: Market Share – and the New iPhones, Sam Grobart. Bloomberg Businessweek. September 19, 2018.
49. Global investment trends monitor [Електронний ресурс]: UNCTAD. URL : http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2019d5_en.pdf
50. Boeing Annual Report. 2020. URL : <http://www.boeing.com/assets/pdf/>
51. Favorite locations of High-Tech companies: Countries. Bloomberg, World Bank. May 28, 2021. URL : <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-andworst/favorite-locations-of-high-tech-companies-countries>
52. Fortune Global 500. Fortune. URL : <http://fortune.com/global500/>

53. Forbes Global 2000: найбільші компанії світу. URL : <http://forbes.net.ua/ua/business/1416864-forbes-global-2000-najbilshi-kompaniyi-svitu>
54. Gates B. The pace of innovation today is faster than ever / Bill Gates // Washington Post. November 13, 2019.
55. General Electric Annual Report. 2020. URL : http://www.ge.com/ar2020/pdf/ge_ar_2020.pdf
56. Kormakova I., Kruhlyankob A., Peniukc V., Ursakiid Y., Verstiake. Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. International Journal of Professional Business Review. 2023. V. 8 (5)
57. Microsoft Annual Report. 2020. URL : <http://www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html>
58. The Global Innovation 1000: The top innovators and spenders. URL : <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/global-innovation-1000/top-innovators-spenders>.
59. Vdovichen A., Vdovichena O. The influence of exhibition activities on regional development in terms of international cooperation. Ekonomiczne studia. Kategorie i teorie ekonomiczne oraz polityra gospodarcza. Katowice : Uniwersytet ekonomiczny w Katowicach. 2014. P. 179–188.
60. Vdovichen, A. A., & Vdovichena, O. H.Synergetic i nteraction of the bioeconomics principles in the global economic system structure. Naukovyi visnyk Polissia. 2018. 2(14), 58–63.

ДОДАТКИ

