

УДК: 339.9

**Петрішина Т. О.,***кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів ДВНЗ "Криворізький національний університет" Криворізького економічного інституту*

## ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті розглянуто особливості глобальної стратегії як основи досягнення конкурентних переваг у сучасних умовах розвитку економіки. Визначено основні джерела забезпечення конкурентних переваг залежно від стратегічних цілей, а також міжнародні конкурентні стратегії та їх альтернативи, освоєння яких дасть змогу вітчизняним підприємствам успішно конкурувати на ринку в умовах глобалізаційних процесів.*

**Ключові слова:** глобалізація, стратегія, конкурентні переваги, інтернаціоналізація, диференціація, потенціал.

*В статье рассмотрены особенности глобальной стратегии как основы достижения конкурентных преимуществ в современных условиях развития экономики. Определены основные источники обеспечения конкурентных преимуществ в зависимости от стратегических целей, а также международные конкурентные стратегии и их альтернативы, освоение которых позволит отечественным предприятиям успешно конкурировать на рынке в условиях глобализационных процессов.*

**Ключевые слова:** глобализация, стратегия, конкурентные преимущества, интернационализация, дифференциация, потенциал.

*In the article describes the features of the global strategy as a basis to achieve competitive advantage in the current conditions of the economy. The main sources for competitive advantage based on the strategic objectives and international competitive strategies and alternatives, the development of which will domestic enterprises to compete in the market in terms of globalization processes.*

**Key words:** globalization, strategy, competitive advantages, internationalization, differentiation, potential.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки України значною мірою залежить від загальносвітових тенденцій та процесів, що відбуваються під час глобалізації економічного простору. Україна, яка географічно розташована між євроатлантичною та євразійською зонами, відчуває на собі вплив негативних наслідків глобалізаційних процесів, фінансової та економічної криз, які охопили майже всі життєво важливі сфери суспільства. Вплив тенденцій глобалізації на вітчизняну економіку засвідчує, що країні поки що не вдалося скористатися перевагами глобалізації, і вона залишається поза сферою її позитивного впливу. Глибока структурна деформація та великі цінові диспропорції, технологічне відставання більшості галузей призвели до значних проблем при входженні України до системи світового господарства, що посилюються із наростанням процесу глобалізації.

Економічна глобалізація загострила конкуренцію між товаровиробниками. Це також ускладнило діяльність більшості підприємств, які виявилися не готові до ефективної роботи в умовах кризи, постійно змінного навколишнього середовища. Для того, щоб зберегти свою життєздатність у таких умовах, вітчизняні підприємства змушені адаптуватися до цих умов та впроваджувати інноваційні зміни, що мають стратегічне значення. Саме ці зміни мають стати основою глобальної стратегії та забезпечити вітчизняним підприємствам конкурентні переваги на світових ринках.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації та досягнення конкурентних переваг розглядалися переважно у західній літературі, в роботах таких вчених, як І. Ансоффа, Д. Аакера, Ж. Васконселос-і-Са, П. Друкера, Г. Мінцберга, Ф. Котлера, Ф. Лассера, М. Портера та інших. Особливості впливу глобалізації на стратегічне управління сучасних суб'єктів господарювання розглядалися у працях вітчизняних вчених – економістів та спеціалістів ближнього зарубіжжя, серед яких О. Багієв, А. Виселко, М. Власова-Захарченко, Д. Воронков, М. Гельвановський, А. Гриньов, С. Дунаєва, І. Тараненко, О. Швиданенко та інші. Але проблема досягнення конкурентних переваг вітчизняними підприємствами в посткризових умовах під впливом глобалізаційних процесів є недостатньо вивченою.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є розгляд особливостей реалізації глобальної стратегії розвитку на світових ринках та визначення перспектив її розробки та впровадження в діяльність вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У другій половині ХХ століття більшість бар'єрів у міжнародній торгівлі зникли і вітчизняні підприємства потрапили під вплив глобального стратегічного розвитку, метою якого було отримання конкурентних переваг. З одного боку, українські підприємства не були готові до цього і керівництво більшості з них всіяко чинило опір таким змінам, не беручи до уваги той факт, що деякі галузі мають

виграш від процесу глобалізації, більшість розвинених країн мають конкурентні переваги в певних галузях у порівнянні з іншими країнами. Щоб створити успішну глобальну стратегію, менеджери спочатку повинні зрозуміти природу глобалізації галузі та динаміки глобальної конкуренції.

На рівні галузі глобалізація визначається тим, наскільки конкурентоспроможність компанії всередині галузі в цій країні взаємопов'язана з її конкурентоспроможністю в іншій країні. Чим більше глобалізована галузь, тим більше переваг отримує компанія від внесеної технології, виробничого процесу, бренду. Глобалізовані галузі промисловості мають тенденцію домінувати на кожному ринку одним і тим самим набором глобальних компаній, які координують між собою стратегічні дії в усіх країнах своєї активності [1].

Глобальна конкуренція має місце, коли ціни й конкурентні умови національних ринків тісно зв'язані між собою. У цьому випадку має сенс говорити про світовий чи глобальний ринок: конкурентна позиція фірми на одному національному ринку значно впливає на її позиції на іншому. В умовах глобальної конкуренції лідерство фірми забезпечується її діяльністю на всіх ринках, але особливо необхідно завоювати перевагу в стратегічно важливих країнах, де місткість ринку найбільша й існує розвинута інфраструктура. Саме на стратегічних ринках конкуренція досягає найбільшої гостроти [2].

Англійський вчений, професор кафедри вивчення проблем стратегічного лідерства в Лондонській школі бізнесу Сумантра Гошал запропонував структуру, що включає три категорії стратегічних цілей і трьох джерел конкурентних переваг, які можуть бути використані для їх досягнення. Поєднання зазначених елементів в матриці може призвести до такої структури (табл. 1).

Таблиця 1  
Джерела конкурентних переваг залежно від стратегічних цілей

Стратегічні цілі	Джерела конкурентних переваг		
	Національні відмінності	Ефект масштабу	Сфера економіки
Ефективність операцій	Використання різниці у факторах вартості	Ефект масштабу в кожному виді діяльності	Розподіл інвестицій і витрат
Гнучкість	Ринкова політика або політика індукованих змін	Збалансування ефекту масштабу в управлінні стратегічними та операційними ризиками	Диверсифікація портфеля
Інновації та навчання	Соціальні різниці в управлінні та організації	Використання досвіду зниження витрат та впровадження інновацій	Навчання за видами діяльності

Ці та інші переваги підприємство може одержати, якщо воно організоване на глобальному рівні. Проте компанії відчували значні труднощі в міру того, як їхні масштаби зростали. Найсерйозніші проблеми виникали в них із численними підрозділами, яким ставало дедалі складніше кооперувати один з одним.

Мають бути стимулюючі чинники, які б підштовхували керівників підрозділів глобальної корпорації до співробітництва. Постійні опитування можуть допомогти керівникам підрозділів бути зацікавленими не тільки в успіху свого підрозділу, але й в успіху всієї компанії в цілому. Цей процес можливий за рахунок обміну інформацією, проведення семінарів, конференцій, обміну кадрами (стажування працівників з одного офісу в іншому офісі цієї корпорації). Згодом можна організувати систему закупівель на регіональному або навіть міжнародному рівні. В кінцевому результаті корпорація має бути організована відповідно до свого міжнародного становища.

Важливе значення має природа конкурентних переваг у світовій промисловості. Глобалізація промисловості може бути визначена як: промисловість, у яких підприємства повинні конкурувати на всіх світових ринках продукту, що виробляється з метою виживання у конкурентній боротьбі. Потенціал глобалізації промисловості визначають такі фактори (рис.1).

Велике значення мають конкурентні переваги країни, в якій розташовані підприємства, що виступають об'єктом дослідження щодо реалізації глобальної стратегії розвитку. Конкурентною перевагою є здатність фірми для перетворення ресурсів у товари і послуги на максимальний прибуток на постійній основі, краще, ніж конкуренти. Порівняльна перевага полягає в забезпеченості чинниками виробництва і наявності запасів в окремих регіонах. З цих позицій важливим є вибір міжнародної стратегії: багатовнутрішньої чи глобальної стратегії.



**Рис. 1. Фактори глобалізації промисловості\***

\* Складено автором за джерелом [3]

Багатовнутрішня стратегія передбачає таке: продукти, призначені для конкретного ринку; децентралізоване управління – прийняття рішень на місцях; є ефективною, коли існує велика різниця між країнами. До переваг цієї стратегії потрібно зарахувати диференціацію продукту, місцеві реакції, мінімізацію політичних та валютних ризиків.

Глобальна стратегія, своєю чергою, передбачає: продукт є однаковим у всіх країнах; централізоване управління; ефективна, коли відмінності між країнами несуттєві. До переваг належать: вартість, скоординовані дії, прискорений процес розробки продукту.

Важливим етапом в аналізі та виборі конкурентних стратегій з позицій глобалізації є їх класифікація. Табл. 2 [4; 5] містить огляд основних ознак класифікації конкурентних стратегій та можливості їх застосування для формування міжнародної стратегії.

*Таблиця 2*  
*Міжнародні конкурентні стратегії*

Класифікаційна ознака	Модель стратегії	Стратегічні альтернативи
1	2	3
Сфера конкуренції	– Глобальна стратегія. – Країноорієнтовна стратегія.	– Стратегія, зорієнтована на глобалізацію. – Стратегія захисту ніші. – Стратегія, зорієнтована на національні особливості.
Тип конкурентної поведінки	– Адаптивна стратегія. – Творча стратегія.	– Стратегія клієнта. – Комутантна (приспосувальна) стратегія. – Стратегія новатора.
Частка ринку	– Основна стратегія. – Стратегія конфронтації.	– Стратегія глобальної ніші. – Стратегія “претендента”. – Стратегія обходу (географічного чи товарного).
Джерело конкурентної переваги	– Стратегія кооперації. – Стратегія інновацій. – Стратегія імітацій.	– Стратегічний альянс. – Стратегія технологічного лідера. – Стратегія послідовника технологій – Стратегія міжгалузевої адаптації
Ступінь агресивності	– З високим рівнем агресії. – З низьким рівнем агресії.	1. Стратегії, спрямовані на збільшення частки ринку: – екстенсивне розширення частки ринку; – розширення за рахунок диверсифікації. 2. Стратегії, спрямовані на збільшення прибутку: – у зв’язку з високою рентабельністю; – у зв’язку з високою плинністю капіталу; – за рахунок мінімізації витрат.

Варто зазначити, що протистояння стратегій, спрямованих на агресивне витіснення конкурентів з ринку, все менше відповідають вимогам інноваційної конкуренції на сучасному етапі глобалізації. При виборі стратегії глобалізації необхідно пам'ятати про сучасну парадигму конкуренції – не добиватися усунення конкуренту для досягнення і зміцнення власних позицій, а зміцнювати свої конкурентні переваги шляхом покращення власної справи, компанії через конструктивну співпрацю з конкурентами, інноваційні ідеї для нових продуктів і технологій, реалізації бізнес-моделей [5].

Важливою частиною глобальної стратегії є методи, які підприємство буде використовувати для виходу на зовнішній ринок. Виділяють чотири можливі режими виходу на іноземні ринки:

Експорт, ліцензування (включаючи франчайзинг), спільне підприємство, прямі іноземні капіталовкладення. Ці варіанти різняться за ступенем їх швидкості, управління та ризику, а також за рівнем інвестицій і знань ринку. Вибір режиму виходу на іноземний ринок може мати значний вплив на успіх на цьому ринку.

У країнах з економікою, що розвивається (до якої належать і Україна), ринки капіталу є відносно неефективними. Існує брак інформації, вартість капіталу висока і венчурний капітал практично відсутній. Через брак високоякісних освітніх установ, на ринку праці не вистачає добре підготовлених людей і підприємствам часто не вистачає фахівців. Через відсутність комунікаційної інфраструктури, створення торгової марки є важким процесом, але відомі бренди високо цінуються через зниження якості продукції наявних альтернатив. Відносини з урядовцями часто необхідні для досягнення успіху, а укладення контрактів рідко контролюються з боку правової системи.

Існує велике значення в передачі знань і передового досвіду між структурними підрозділами глобального підприємства. Однак цьому процесу заважають багато перешкод, а саме:

1. Бар'єри, що належать до джерел знань:

- відсутність мотивації;
- відсутність довіри.

2. Бар'єри, що належать до самих знань:

- неоднозначність і складність.

3. Бар'єри, що належать до знань одержувача:

- відсутність мотивації;
- відсутність поглинаючої здатності (необхідність спеціальних знань, щоб перейти до наступного рівня).

Крім того, навіть коли передача знань здійснена успішною, часто виникає тимчасове зниження продуктивності і покращення не простежується.

Для полегшення передачі знань у процесі глобалізації компанія може:

- реалізувати цей процес у систематичному виявленні цінних знань та передового досвіду;
- створити стимули для мотивації як джерело знань одержувача;
- сприяти виникненню здатності в одержувача поглинати накопичені знання;
- розробити та впровадити технічні і соціальні мережі між підрозділами підприємства для обміну знаннями [3].

**Висновки.** В умовах масштабного розгортання глобалізаційних процесів та залучення в них більшості країн світу визначальним чинником перемоги в сучасній конкурентній боротьбі є глобальні стратегії, засновані на випереджальних інноваціях і нових методах ведення конкурентної боротьби. Глобальна стратегія передбачає використання двох методів, завдяки яким підприємства можуть досягти конкурентної переваги: по-перше, розміщення певних видів діяльності в різних країнах для найкращої роботи на ринку багатьох країн; по-друге, координація діяльності різних сфер або відділень. Необхідність у глобальній стратегії залежить від сутності міжнародної конкуренції в конкретній галузі, тобто єдиного підходу до неї не існує. Крім того, далеко не всім галузям потрібна глобальна стратегія. Типи міжнародної конкуренції в галузях можна розташувати у вигляді певного спектру. На одному краю цього спектра розташовуються багатонаціональні галузі, представлені в багатьох країнах, тобто галузі, де конкуренція ведеться тільки в рамках окремої країни. На протилежному – розташовуються справді глобальні галузі, де конкуренція в різних країнах виявляється взаємозалежною, оскільки позиція компанії в одній країні значною мірою впливає на її позицію в інших географічних точках.

Глобальна стратегія може сприяти забезпеченню конкурентних переваг за рахунок координації видів діяльності, що здійснюються у різних місцях. Ці переваги пов'язані зі здатністю реагувати на динамічність умов; здійснювати процес навчання працівників в інших країнах; нарощувати репутацію корпоративного бренду для динамічних покупців, що зустрічаються з продукцією компанії в різних місцях. Сюди ж варто віднести вміння диференціювати та ефективніше обслуговувати багатонаціональних покупців, одночасно взаємодіючих з низкою структур компанії в декількох країнах; розширюючи або звужуючи обсяг місцевих операцій. Деякі з цих характеристик належать до операційної ефективності, в той час як інші працюють на посилення унікальності позиції компанії.

Таким чином, потрібно зазначити, що при реалізації глобальної стратегії безперервно з'являються нові конкурентні переваги, які нейтралізують переваги компаній – конкурентів, створюючи нерівноважний стан ринку. Головна ідея реалізації глобальної стратегії полягає у знаходженні ефективного корпоративного механізму постійного відтворення та оновлення зазначених конкурентних переваг.

#### **Література:**

1. Безверха О. Сутність і детермінанти глобальної галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vtneu/2012\\_2/2\\_2012/14Bez.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2012_2/2_2012/14Bez.pdf).
2. Осіпова Л. В. Світова конкуренція і глобалізація організації бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/32\\_DWS\\_2008/Economics/36835.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_DWS_2008/Economics/36835.doc.htm).
3. Global Strategic Management / QuickMBA / Strategy [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.quickmba.com/strategy/global>.
4. Порохня В. М. Стратегічне управління : [навчальний посібник для ВНЗ] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко, (рек. МОН України). – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
5. Taranenko I. Peculiarities of enterprises international competitive strategies formation and implementation under the conditions of globalization / I. Taranenko, M. Vlasova-Zaharchenko, A. Vyselko // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 219–227.