

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
Ім.. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ТРАЧУК Іванна Ярославівна

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини
Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МЕВМАЗм-21
І. Я. Трачук

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О.Б. Дем'янюк

ТЕРНОПІЛЬ -2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1. Сучасні умови розвитку міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.....	7
1.2. Характеристика методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу.....	14
1.3 Традиційні та інноваційні методи конкурентної боротьби суб'єктів міжнародного бізнесу	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2	32
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ СОСА-COLA COMPANY)	32
2.1. Загальна характеристика діяльності Coca-Cola Company на міжнародному ринку.....	32
2.2 Аналіз конкурентного середовища Coca-Cola Company.....	39
2.3 Інноваційні методи конкурентної діяльності Coca-Cola Company на міжнародному ринку.....	46
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3	58
КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ В МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	58
3.2. Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній .	65
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ:.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	81
ДОДАТОК А.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Конкуренція виступає рушійною силою розвитку ринкових відносин. Ринкова конкуренція проявляється у формі боротьби підприємств (продавців) за обмежений обсяг пошуку споживачів на доступних для підприємств сегментах ринку [1, с. 101].

Поглиблення інтеграційних процесів, лібералізація зовнішньоторговельних умов сприяє діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу на глобальних ринках, де домінують потужні гравці й конкурентоспроможні виробники. За таких обставин проблема підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є нагальною та актуальною.

Світовий ринок висуває дуже жорсткі вимоги до конкурентоспроможності фірм. Ринкові умови господарювання вимагають підтримки високого рівня конкурентоспроможності – однієї із головних складових успіху підприємства як на внутрішніх, так і міжнародних ринках. Питання міжнародної конкурентоспроможності є досить актуальним для тих суб'єктів господарювання, сфера комерційної та виробничої діяльності яких розповсюджується на зарубіжні країни. При цьому, провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та послуг відіграє зовнішньоекономічна діяльність підприємства, роль якої як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає, посилюється вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни але й кожного суб'єкта господарювання.

Світові глобалізаційні процеси зумовлюють потребу обґрунтування нових стратегій конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу. Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств є одним із ключових завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на

міжнародному ринку самого підприємств. Тобто забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є визначальним фактором успішності функціонування підприємства в умовах напруженого конкурентного середовища. Стійке забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів і вироблених ними товарів залишається одним з найбільш складних завдань у світовій економіці. У сучасному світі поняття міжнародної конкурентоспроможності набуло важливого значення для діяльності та розвитку підприємств як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях.

Серед найбільш значних праць, які висвітлюють різні аспекти дослідження конкурентних переваг підприємства, рівня конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу, а також стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства, слід відзначити наукові розробки таких зарубіжних науковців, як: М. Портер, І. Ансофф, Д. Рікардо, Дж. Кейнс, П. Друкер, Дж. Майер, К. Макконелл та ін. Але не менш актуальним та важливим залишається сучасний аналіз усіх етапів формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства в умовах глобалізації світової економіки, висвітлений в наукових працях вітчизняних економістів, серед яких відомими є наукові дослідження В.М. Геєця, А.М. Золотарьова, Ю.Б. Іванова, Б.Й. Пасхавера, Л.І. Піддубної, О.М. Ястремської та інших вчених.

Незважаючи на різноманіття підходів до розгляду досліджуваної проблеми, в сучасних умовах вимагають додаткового вивчення питання впровадження інноваційних методів підвищення міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування інноваційного управління конкурентоспроможністю суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах наростання темпів інноваційного розвитку, а також вироблення теоретичних напрямків та практичних рекомендацій щодо вдосконалення сучасних методів і стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному рівні.

Реалізація мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати сутність поняття міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання
- охарактеризувати методи міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу.
- проаналізувати конкурентну діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу (на прикладі Coca-Cola Company);
- здійснити аналіз конкурентного середовища Coca-Cola Company;
- охарактеризувати інноваційні методи конкурентної діяльності Coca-Cola Company на міжнародному ринку;
- обґрунтувати сучасні підходи до формування конкурентних стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу;
- визначити інноваційні методи та підвищення конкурентоспроможності, які використовують суб'єкти міжнародного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування і розвитку системи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу на засадах інноваційного розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення сформульованої мети і вирішення поставлених завдань в магістерській роботі використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: діалектичний метод пізнання – при дослідженні трансформації відносин конкуренції та формуванні конкурентних переваг, порівняльно-історичний, системно-функціональний, методи аналізу та синтезу, економіко-статистичні методи, розрахунково-аналітичний та графічний методи, метод порівнянь.

Наукова новизна одержаних результатів. У магістерській роботі здійснено постановку і системне вирішення проблеми формування концептуальних основ та розроблення методології управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у комплексному і цілісному підході до дослідження питання міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу для вдосконалення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення сучасних методів і стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять документи та дані міжнародних організацій та компаній – суб'єктів міжнародного бізнесу, фахова література, інформаційно-аналітичні та електронні джерела з питань міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні і практичні напрацювання доведено до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій щодо формування управлінських заходів впливу на суб'єкти господарювання з метою підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності в динамічному конкурентному середовищі.

Апробація результатів дослідження. Окремі висновки та узагальнення дослідження доповідалися на XI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» та тезисно опубліковані в матеріалах конференції.

Обсяг роботи становить 88 сторінок, наведено 12 таблиць, 13 рисунків, 1 додаток та 79 літературних та інформаційних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сучасні умови розвитку міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

Перед кожним підприємством, що функціонує в ринкових умовах, постає завдання оцінки рівня конкурентоспроможності, що має стати «відправним пунктом» для всієї системи управління виробництвом і збутом продукції. При оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства порівнюються конкурентні позиції кількох підприємств на певному ринку. При цьому насамперед слід брати до уваги такі показники, як потенційні можливості розвитку підприємства, стан оновлення основних фондів, впровадження прогресивних енергозберігаючих технологій, кваліфікації персоналу, ефективність маркетингової політики тощо. Однією з найважливіших умов конкурентоспроможності підприємства є його здатність адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов ринкового конкурентного середовища. Підвищення конкурентоспроможності фірми – запорука підвищення конкурентоспроможності країни. У поняття конкурентоспроможності організації вкладається її здатність випускати конкурентоспроможну на конкретному ринку продукцію, її перевагу по відношенню до інших фірм певної галузі всередині країни або за її межами [2].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [3].

Міжнародна конкурентоспроможність є найважливішою комплексною характеристикою якісного стану товарів, суб'єктів господарювання, їх структурних змін, порівняно з відповідними аналогами інших країн.

М. Портером була розроблена типізація стратегій міжнародної конкуренції. Він виокремлює такі типи стратегій[4]:

1) глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів, конкуренція між виробниками певного асортименту товарів галузі у світовому масштабі (перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства у зниженні витрат);

2) глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі;

3) зосередження в національному масштабі шляхом використання переваг відмінностей національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку. У результаті фірма досягає або диференціації, або мінімізації витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів;

4) захищена ніша — використовується в тих країнах, де уряд обмежує можливості глобальних конкурентів. Фірма вимушена будувати свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючі ці обмеження.

Нові умови розширення конкуренції та обмеженості матеріально-фінансових ресурсів викликають необхідність якісних проривів у конкурентоспроможності й випередженні конкурентів.

У сучасному забезпеченні конкурентоспроможності фірми на міжнародному ринку відіграють важливі переваги її ресурсозберігаючих технологій, розвиток можливостей трудових ресурсів і комплексне вивчення інформації на ринку щодо можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність розглядається як можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг по відношенню до виробників і постачальників

аналогічних товарів і послуг. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку залежить насамперед від конкурентоспроможності товару, тобто ефективності використання наявних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства [5].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку [6].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал [7, с. 112].

Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. На конкурентоспроможність підприємства певною мірою впливає загальноекономічний базис в країні, який визначається динамізмом економіки, гнучкістю фінансової системи, забезпеченістю трудовими ресурсами тощо.

На формування конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку суттєвий вплив мають зміни зовнішнього середовища та здатність підприємства вчасно та адекватно відреагувати на ці зміни.

Стрімкий розвиток науково-технологічного прогресу в наприкінці ХХ ст. призвів до різкого зниження праце-, матеріало- і енергоємності виробництва в

розвинених країнах, що, у свою чергу, спричинило падіння ролі дешевої робочої сили і сировинних ресурсів та поставило перед країнами, що спеціалізуються на їх експорті, проблему зниження рівня їх участі у міжнародному поділі праці. Створення і впровадження нових технологічних процесів дозволяє розвиненим країнам не тільки позбавитись слабину, пов'язаною з нестачею тих чи інших факторів виробництва, а й забезпечувати високу конкурентоспроможність навіть у галузях економіки з високими ставками заробітної плати [8].

Функціонування високотехнологічних галузей підтверджує прогресивний рух їх конкурентоспроможності за рахунок нарощування інтелектуальної, інноваційно-технологічної її складових.

Тобто, конкурентна позиція підприємства на ринку визначається рядом факторів (табл.1.1), що генеруються макрооточенням та безпосереднім

Таблиця 1.1

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні фактори			
<i>Макрооточення</i>		<i>Безпосереднє оточення</i>	
Ініціатор фактору	Фактори	Ініціатор фактору	Фактори
Уряд	Дії уряду	Конкуренти	Дії конкурента
Економіка	Тенденції в економіці	Постачальники	Дії постачальника
Суспільство	Тенденції в політиці, інфраструктура, культура	Клієнти	Економічний потенціал клієнтів, їх дії
Керівництво фірми	Тенденції в галузі, форми й методи управління	Ринок робочої сили	Реакція ринку
Природне середовище	Географічне розташування, Клімат	Партнери	Дії партнерів
Випадок	Форс-мажорні обставини	Кредитори	Дії кредиторів
Внутрішні фактори			
<i>Ініціатор фактору</i>		<i>Фактори</i>	
Фірма		Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги	
Маркетингова служба		Реклама, маркетингові стратегії	
Стратегічний потенціал		Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів	

Джерело [9, с. 74]

Зниження ролі традиційних порівняльних переваг у міжнародному поділі праці зумовлюється також модифікацією критеріїв конкурентоспроможності: чинник дешевизни робочої сили далеко не завжди спрацьовує в частині забезпечення високої якості і наукоємності продукту та не може конкурувати із комп'ютеризованим і високотехнологічним виробництвом. Оскільки міжнародна конкурентоспроможність підприємства виступає як функція багатьох складових, зміст її стратегічного управління полягає в інтегрованому використанні приватних стратегій ринкової поведінки, що в результаті призводить до отримання підприємством конкурентних переваг. Доцільно зазначити, що реалізація стратегії конкурентоспроможності повинна носити безперервний характер, видозмінюючись залежно від зміни стану конкурентних детермінант, тобто використання стратегічного управління виступає іманентною формою організаційно-економічного механізму конкурентної боротьби, яка набуває особливого значення при зростанні динамічності і невизначеності міжнародних ринків.

Підприємства-лідери досягають конкурентних переваг завдяки інноваціям – шляхом використання як нових технологій, так і методів роботи, але після досягнення переваг утримання їх стає можливим тільки шляхом постійних вдосконалень, тобто безперервних інновацій. Таким чином, на сучасному етапі світового економічного розвитку головною ознакою конкурентоспроможності стає її інноваційність, тобто здатність системи до безперервного розвитку, оновлення та змін діяльності на основі засвоєння нововведень. Інноваційність також означає використання наявного науково-технічного, інформаційного та інтелектуального потенціалу з метою подальшого розвитку, підвищення результатів діяльності та якості життя. Вплив інноваційності на формування конкурентоспроможності системи наведено на рис. 1.1.

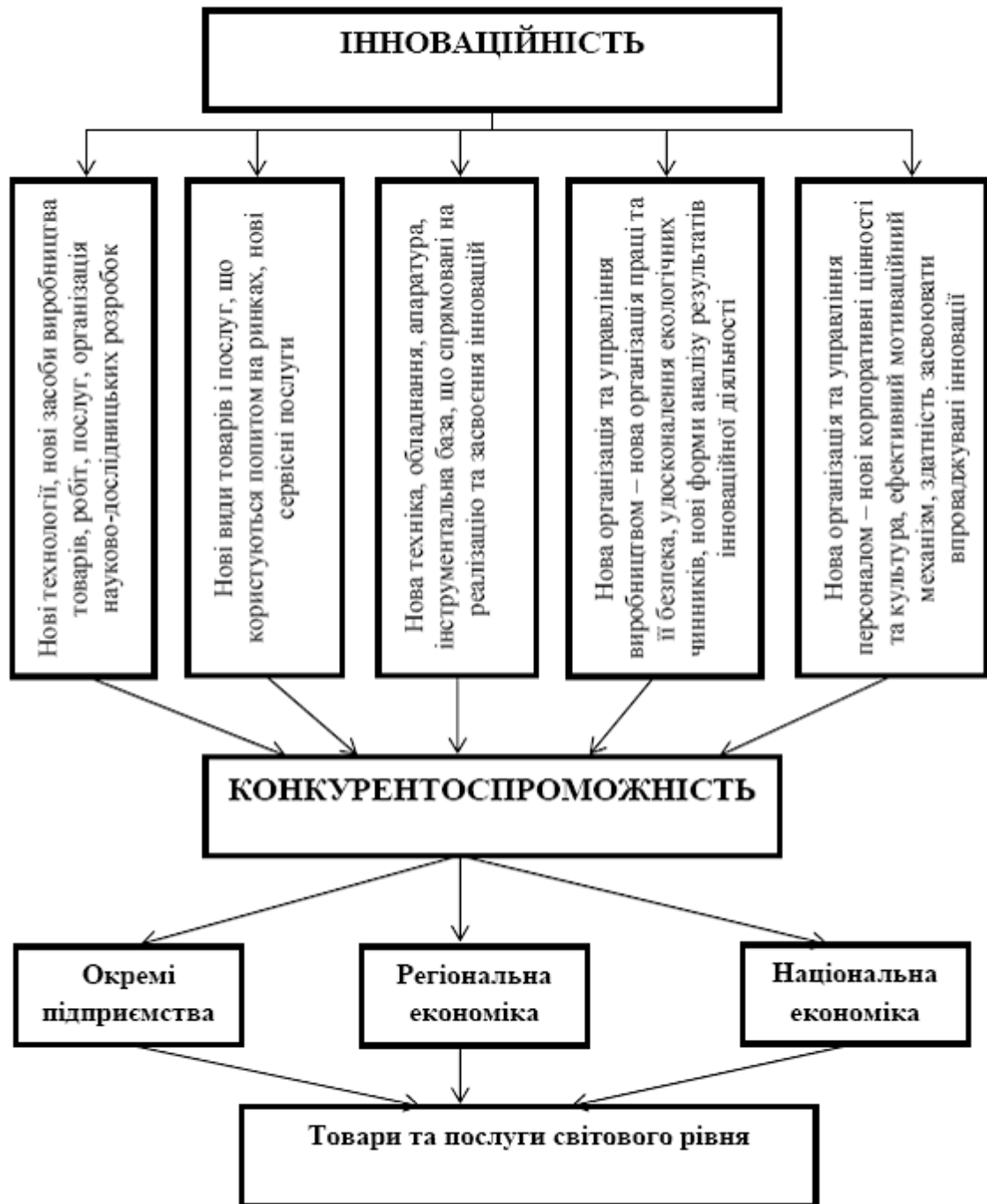


Рис. 1.1 Вплив інноваційності на формування конкурентоспроможності [10]

Інноваційність спирається на процес удосконалення, відкриття нового, тобто на ефективне засвоєння та впровадження нововведень, спрямованих к на оновлення технологій, техніки, організації виробництва та розроблення нової продукції, так і на проведення соціальних інновацій, спрямованих на ефективну зміну поведінки персоналу з метою отримання запланованих результатів. Саме поєднання всіх складових дозволяє системі не тільки вижити в умовах

загострення конкуренції, але й досягти необхідного рівня конкурентоспроможності.

Цікавим є погляд на інновації як важливий елемент формування стратегій, а також бізнес-моделей, які кореспондують з ними. Особливо важливою науково-дослідною проблемою праці є структури та принципи побудови сучасних бізнес-моделей, в яких особливу роль відіграють різні форми інновацій. Склад елементів інноваційної бізнес моделі наведено на рис.1.2.

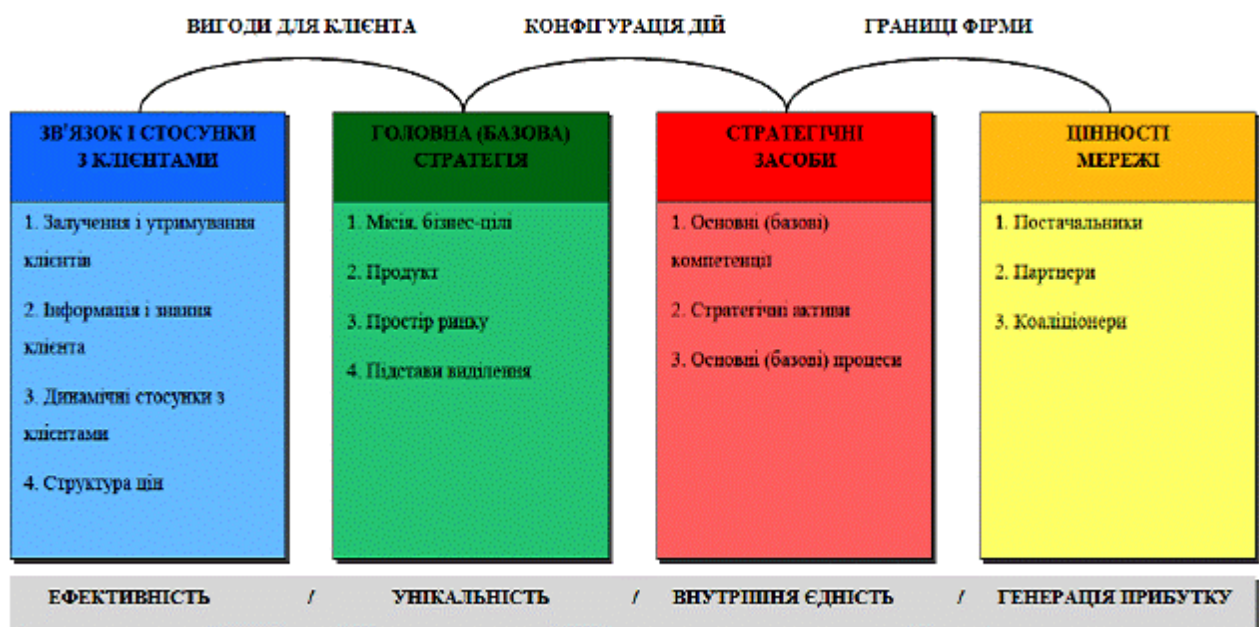


Рис. 1.2. Елементи інноваційної бізнес моделі [11]

Чотири найважливіші його елементи, тобто базова стратегія, стратегічні запаси, зв'язок і стосунки з клієнтами, цінності мережі взаємопов'язані, створюючи характерні три “мости”, що наведені нижче:

1. Базова стратегія ⇒ конфігурація дій ⇒ стратегічні засоби
2. Базова стратегія ⇒ користі для клієнта ⇒ зв'язок і стосунки з клієнтами
3. Стратегічні засоби ⇒ границі діяльності підприємства ⇒ цінність мережі.

Підставою побудови моделі, а, отже, і її елементів, а також поєднувальних “мостів”, є потенціал прибутку. Виділяють чотири чинники, які детермінують потенціал [11]:

- ефективність;
- унікальність;
- внутрішню зумовленість;
- задуми і здатність до створення прибутку.

Найважливішими перевагами описаної моделі є трактування її елементів однаковою мірою як джерел інновації, так і сфер їхньої аплікації, а також ідентифікація істотних з погляду впровадження інновацій зв'язків між окремими елементами моделі. В її структурі дуже сильно експонуються стосунки з ринком, переважно з клієнтами, але також з коаліціонерами, постачальниками і партнерами. Для результативності моделі великою мірою вирішальними є внутрішні зв'язки (мости) між складовими моделі, як і зовнішні стосунки. Оригінальним можна визнати підхід, який трактує здатність до формування багатства (цінності) як найвищу мету інноваційної концепції бізнесу, становить критерій його оцінки.

Отже, в сучасних умовах виграти у конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку суб'єкт господарювання може за рахунок інноваційного вдосконалення виробництва, зростання пропозиції споживачеві нових товарів та послуг, тобто забезпечення та утримання конкурентоспроможності на достатньо високому рівні неможливе без реалізації активної інноваційної діяльності.

1.2. Характеристика методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності суб'єкта міжнародного бізнесу, ефективного ведення його господарської діяльності виступає її оцінка. Оцінка конкурентоспроможності виступає одним з необхідних етапів процесу формування конкурентної стратегії підприємства [12, с. 163]. Оцінка виступає

передумовою розробки оптимальних конкурентних стратегій та мінімізації ризиків у ринковій діяльності підприємства [13 с. 74]

В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг. Результатом оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні бути дані, засновані на фактичній інформації, які були б достовірними, надійними і корисними, що дозволяло б своєчасно враховувати результати, рекомендації в процесі ухвалення управлінських рішень

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства та розробки подальших векторів діяльності, розроблено безліч методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, в залежності від завдань. Різноманіття існуючих методів дає можливість обрати найбільш ефективний метод оцінювання для кожного конкретного підприємства.

На даний час існує безліч варіантів та неоднозначності підходів до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких базується на виборі відповідних критеріїв та показників. Так, А. Коковіхін аналізує "конкурентоспроможність підприємства" у порівняльному аспекті [15, с.89-90]; А. Капліна, Д. Зайченко пропонують оцінювати з погляду технологічного підходу [16, с. 27]; Н. Куприна - як систему оціночних характеристик, що дозволяє йому ефективно функціонувати на споживчому ринку на більш сприятливих умовах, ніж конкуренти, сприяє ефективному управлінню, просуванню товарів та маркетингу на ринку [17, с. 570]; деякі вчені - як сукупний показник конкурентних можливостей і здатність швидко реагувати і адаптуватися до чинників зміни зовнішнього середовища [18, с. 232-233]. За словами Д. Погребняка, його можна визначити як складну характеристику, що відображає ступінь переваги набору оціночних показників діяльності підприємства, визначаючи успіх на ринку протягом певного періоду часу відносно набору показників конкурентів [19, с.45]. Ряд учених вважають

конкурентоспроможність через призму соціально-економічної системи, матеріалізується у вигляді товару або послуги, визначається в процесі стратегічної діяльності підприємства [20, с.45]. Тобто вітчизняні вчені не прийшли до спільної думки щодо її положення, а в роботах західних авторів не враховуються проблеми адаптації національних підприємств до нестабільності економіки.

Економічна наука не виділяє жодної функції, яка може використовуватися як показник рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У науковому обігу показники, які безпосередньо не піддаються кількісному вимірюванню і відображаються лише опосередковано через оцінку його окремих чинників, факторів, називаються латентними (від латентного слова *latented*), що означає відсутність, таємність характеристик підприємства. Такий науковий термін використовується для демонстрації складних економічних показників, які неможливо кількісно оцінити в метричній шкалі [21, с.51-52]. В якості симптомів конкурентоспроможності виступають його чинники - процеси і явища виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, що впливають на зміну його рівня. Світова економічна наука також визнає, що таке визначення не має безпосереднього прояву [22]. Проте деякі важливі фактори конкурентоспроможності також є латентними, такі як якість, інновації, які проявляються за допомогою інших показників.

Аналіз економічної літератури з точки зору пошуку критеріїв, джерел та чинників конкурентоспроможності дозволяє розрізнити кілька підходів до вирішення сформульованої проблеми. Методи такої оцінки різних предметів можна класифікувати за двома основними критеріями: відповідно до ступеня об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки та відповідно до підходу до оцінки - якісним або кількісним. Узагальнюючи дослідження з цього питання, ми можемо надати класифікацію всього набору методів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні, кількісні
За способом відображення кінцевого результату	Матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні, логістичні
За можливістю прийняття управлінських рішень	Поточні, стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні, експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Оцінка конкурентоспроможності персоналу, організації, продукції
Залежно від мети оцінки	Визначення конкурентних переваг, позиціонування у групі, динаміка позицій у групі

Джерело: розроблено автором на основі [23; 24]

Проблема методології оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства є багатоаспектною. Метою оцінки міжнародної конкурентоспроможності є ідентифікації позицій підприємства у конкурентному середовищі.

Особливість оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств полягає у необхідності поєднання інформації, яка надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє оточення характеризується складністю (яка проявляється у множинності чинників) та нестабільністю. Внутрішнє середовище підприємства також є варіативним, оскільки сприймає та реагує на зміни зовнішнього. Отже, у разі оцінки міжнародної конкурентоспроможності виокремлюються два типи інформаційних потоків: внутрішній і зовнішній, які необхідно інтегрувати у комплексну оцінку та визначити конкурентний статус підприємства [26].

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства використовують різноманітні методи. У табл. 1.3. наведено найбільш поширені сформовані на основі теоретичних досліджень

Таблиця 1.3.

**Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності
підприємств[27]**

Метод	Переваги/недоліки
Графічний	<p>«+»– простота та наочність методу дозволяють оцінити положення підприємства за окремим показником (характеристико)відносно конкурентів;</p> <p>«-»– застосування значної кількості характеристик щодо оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств може нівелювати його наочність.</p>
Матричний	<p>«+»дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників та спрямовує у виборі відповідної стратегії поведінки;</p> <p>«-» конкурентоспроможність не може визначатися лише часткою ринку,що належить підприємству,більш складні моделі потребують попереднього визначення конкурентної позиції або міжнародної конкурентоспроможності за відсутності узагальненої методики їх визначення</p>
Метод,що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції	<p>«+» його можна дотримуватися для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства ,якщо успішність його діяльності ототожнюється з успішністю продукції що ним випускається,на певних ринках;</p> <p>«-» сучасні умови функціонування досліджуваних підприємств викликають необхідність їх конкурентоспроможність за більшою кількістю характеристик</p>
Метод,що базується на теорії ефективної конкуренції	<p>«+» оцінка певних видів діяльності підприємства , що відбивають рівень використання наявних ресурсів,та міжнародної конкурентоспроможності його продукції в комплексі дають уявлення про міжнародну конкурентоспроможність підприємства;</p> <p>«-» зовсім не враховується вплив зовнішніх чинників міжнародної конкурентоспроможності,низка яких на сьогодні є визначальними</p>
Метод,що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств–конкурентів	<p>«+» вважається простим у використанні,більш конкурентоспроможним визнається підприємство з вищим рівнем за конкурентними перевагами що розглядаються;</p> <p>«-» окрім переваг підприємству необхідно оцінити й свої слабкі місця для визначення подальших дій. Динамізм зовнішнього середовища ,активний розвиток інноваційних процесів,впровадження нових форм та методів управління призводять до неможливості одночасного врахування всіх переваг,бо вони можуть,як з'являтися так само й втрачати цей статус</p>

За певних умов для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств вони можуть використовувати кожен із зазначених методів. Проте сучасні особливості їх діяльності все ж вимагають включення до процесу оцінки тих характеристик, що їх відбиватимуть. Саме тому оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися на основі поєднання декількох методів.

Завданнями оцінки є виступають:

- вивчення властивостей та стану підсистем підприємства й умов його зовнішнього оточення, які є ключовими у забезпеченні успішної діяльності підприємства на ринку;
- комплексне обґрунтування конкурентної стратегії та політики поведінки підприємства на внутрішніх і зовнішніх товарних ринках;
- встановлення орієнтирів для контролю та регулювання результативності економічної системи;
- визначення потенційних можливостей підприємства та передумов щодо підвищення рівня його міжнародної конкурентоспроможності [25].

Складність розробки уніфікованого методологічного підходу до оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємств визначається наступними моментами: у економічній теорії багато різних, а іноді й суперечливих виразів, кожне з яких охоплює його окремі аспекти; кількісний та якісний склад чинників, що служать основою для оцінки конкурентоспроможності, істотно відрізняється; використовуються кількісні, якісні показники, показники, ваги, що ускладнює аналіз.

Одним із новітніх та найсучасніших методів конкурентного аналізу та системи безперервного вдосконалення є метод бенчмаркінгу. Словосполучення «benchmark» перекладається з англійської мови як ««оцінка висоти», «еталонне порівняння» [27]. "У 1972 році дослідницька та консалтингова організація PIMS (вплив маркетингової стратегії на прибуток) дійшла висновку, що необхідно було знати результати успіху кращих фірм, які могли б служити

інформаційною базою для створення власних ефективних рішень. Класифікацію типів бечмаркінгу наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Види та зміст бенчмаркінгу

№ п/п	Види бечмаркінгу	Основний зміст
1.	Конкурентний	Порівняння якості роботи підприємства з його конкурентами на ринку; бенчмаркінгові альянси, коли 2-3 підприємства об'єднують зусилля для пошуку й аналізу даних.
2.	Стратегічний	Оцінювання альтернатив, реалізація стратегій і вдосконалення характеристик на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.
3.	Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів в організаціях, що не є прямими конкурентами підприємства, але мають подібні основні бізнес-процеси (обслуговування клієнтів, послідовність операцій роботи).
4.	Внутрішній	Порівняння характеру та якості роботи суміжних підрозділів у межах одного підприємства.
5.	Зовнішній	Можливості вивчення тих підприємств, які мають головні переваги в конкурентній боротьбі, тобто є галузевими лідерами, еталонами.
6.	Галузевий	Порівняння підприємств, які належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами.
7.	Міжгалузевий	Порівняння підприємств, які належать до різних галузей.
8.	Функціональний	Порівняння характеристик функцій аналогічного профілю, що виконуються в різних підприємствах.
9.	Результатів діяльності	Порівняння результатів діяльності (як правило кількісні показники).
10.	Міжнародний	Виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу, внаслідок глобалізаційних процесів та розвитку інформаційних технологій.

Джерело: узагальнено автором за результатами проведених досліджень [29, с.14;30, с. 255-256]

Якому типу бенчмаркінгу компанія віддає перевагу залежить від чіткого визначення того, що вона хоче досягти в результаті впровадження, етапу його розвитку та стану галузі, в якій вона працює. Порівняння з іншими підприємствами здійснюється за такими компонентами збалансованої системи показників діяльності підприємства [30]: матеріально-технічне забезпечення, трудовий і маркетинговий потенціал, фінансові та бізнес-процеси. Переваги порівняльного аналізу полягають у тому, що вони дозволяють запозичити найкращі моделі управління, зменшуючи ризики та досягнення лідерських позицій у конкурентній боротьбі.

Загальний алгоритм його застосування можна представити на рис. 1.3 .

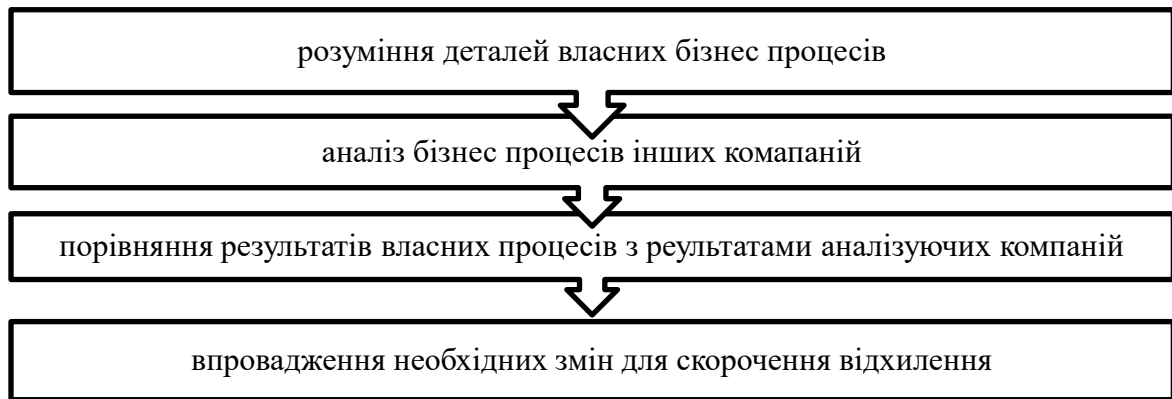


Рис.1.3 Алгоритм проведення бенчмаркінгу на підприємствах [31]

По-перше, проводиться аналіз діяльності підприємства та його сильні та слабкі сторони; після цього виявляються показники роботи інших компаній; на основі отриманих даних контролюються результати бенчмаркінгу; визначає заходи, спрямовані на зменшення розриву щодо аналізованих компаній.

Незважаючи на те, що бенчмакінг дозволяє вивчати себе та ваших конкурентів і стати ефективним інструментом для побудови бізнесу до світових стандартів, його використання в практиці українських підприємств ще не набуло великої популярності. Серед основних причин недоступності вітчизняного підприємницького середовища до його реалізації є: 1) помилкове розуміння мети; 2) інтенсивність ресурсів, що потребує фінансової підтримки, тому не кожна компанія може дозволити собі її затримувати; 3) близькість українських компаній, їх небажання публікувати інформацію про звітність або її ненадійність, що, в свою чергу, перешкоджає створенню інформаційної бази; пошук партнерів для проведення порівняльного аналізу; 4) несумісність досвіду українських підприємств із передовими західними суб'єктами господарської діяльності через недостатню інформаційну підтримку; 5) недосконалість концептуальних інструментів, програмного забезпечення.

Отже, різноманітність методів ставить перед суб'єктом міжнародного бізнесу завдання вибору оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який би не тільки об'єктивно показав реальну ситуацію, але й надав можливість спланувати подальшу сформувані правильну стратегію конкурентоспроможності тощо. Тому до вибору методів оцінки

конкуреноспроможності підприємства варто підходити комплексно і застосовувати таку систему методів, яка надавала б більш повну оцінку конкуреноспроможності суб'єкта міжнародного бізнесу з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

1.3 Традиційні та інноваційні методи конкурентної боротьби суб'єктів міжнародного бізнесу

Конкурентна боротьба – динамічний процес, що передбачає застосування певних методів. Це, передусім, поліпшення якості товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, покращення дизайну, надання гарантій та після продажних послуг, тимчасове зниження цін, більш зручні умови оплати тощо. Як правило, на конкурентному ринку суперники використовують різні методи боротьби: цінові, нецінові, нечесні та чесні (відповідно несумлінна та сумлінна конкуренція) [32].

Сумлінна конкуренція поділяється на цінову і нецінову. Цінова конкуренція означає, що головним методом боротьби конкурентів є ціна. У такій боротьбі перемагає той, хто домагається нижчої, ніж ринкова ціна, вартості своєї продукції. Це, по суті, боротьба за скорочення витрат виробництва завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу, наукової організації праці, підвищення її продуктивності. На конкурентному ринку неспроможність деяких підприємців використовувати найбільш ефективну технологію виробництва, в кінцевому підсумку, означає усунення їх конкурентами, які використовують більш дієві методи виробництва і мають ширші можливості знизити ціни, що приваблює покупців, сприяє швидкій реалізації товару, а отже, прискорює оборот капіталу. Слід також мати на увазі, що деяке зниження цін зберігає для виробника норму прибутку за рахунок низьких витрат виробництва. Таке зниження цін слід відрізнити від зниження цін нижче за собівартість, що є вже методом нечесної конкуренції.

Нецінова конкуренція застосовує такі методи:

– поліпшення якості продукції. Відомо, що одна продукція може мати різну якість на різних підприємствах. Причиною цього може бути порушення технології виробництва. Крім технологічної дисципліни, можливе використання технічних новинок, які становлять комерційну таємницю;

– використання реклами. Усі рекламні заходи розраховані на те, щоб привернути увагу покупців, надати їм відповідну інформацію про споживчі властивості товару, спонукати споживача зробити покупку, нагадати йому про існування того чи іншого товару. Реклама формує уявлення про особливості якості товару, хоча його споживна вартість при цьому часто залишається без змін. У рекламі акцентується увага на торговельних знаках і фірмових клеймах;

– умови, що пов'язані з продажем товару. Фірма зобов'язується здійснювати ремонт виробу, надавати запасні частини, проводити безоплатні консультації щодо використання свого товару тощо.

Нечесна конкуренція – це діяльність господарського суб'єкта, спрямована на одержання комерційної вигоди і забезпечення домінуючого становища на ринку за рахунок обману споживачів, партнерів, інших господарських суб'єктів і державних органів [33].

Основними методами ведення нечесної конкуренції є такі [32]:

– неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці про діяльність суперника-конкурента, а також економічне шпигунство;

– використання товарного знаку, фірмового найменування або маркування товару без дозволу суб'єкта господарювання, на ім'я якого вони зареєстровані;

– поширення неправдивих повідомлень про товари своїх конкурентів, тобто інформації, що може завдати шкоди діловій репутації конкурентів і негативно відобразитися на результатах їх комерційної діяльності;

– намагання деяких фірм впливати на постачальників ресурсів і банки для того, щоб вони відмовляли конкурентам у постачанні сировини, матеріалів, а також у наданні кредитів;

– переманювання провідних спеціалістів конкурентів підкупом, встановленням більш високих окладів і різних пільг.

До нечесної конкуренції можна віднести також порушення законів. Все це зумовлює необхідність втручання держави в регулювання та усунення неприпустимих форм конкурентної боротьби [33].

Інноваційна конкуренція визначається як створення конкурентних переваг, викликаних впровадженням інновацій, де інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, у нові форми організації виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування, прийоми аналізу тощо, відіграє ключову роль у діяльності підприємства [34].

Тобто в основі інноваційної конкуренції лежить боротьба, яка передбачає розробку та реалізацію різних інноваційних продуктів, технологій, методів тощо. Як якісно новий вид конкурентної боротьби, який фокусує увагу на інноваціях як на засобі досягнення конкурентних переваг, інноваційну конкуренцію розглядає Зімкіна В.С., головним атрибутом якої вона вважає підвищення ефективності інноваційної діяльності [35]. При цьому автор наголошує на пріоритетності інновацій в конкурентній боротьбі.

Загалом інноваційна конкуренція є масштабним та широким поняттям, оскільки вона проявляється не тільки у внутрігалузевій боротьбі між підприємствами, а виходить на якісно нові рівні, обумовлюючи суперництво між різними сферами діяльності, галузями, формами бізнесу, а у глобалізованому світі – між країнами. Її розвиток обумовлений високими темпами зміни потреб та появі нових потреб в суспільстві, підвищенням вимог до якості продукції, її споживчої цінності та корисності, внаслідок чого зростає необхідність розбудови інноваційної моделі розвитку й лише відповідність їй дозволить компанії розвиватися та зміцнювати конкурентоспроможність.

Щоб відповідати сучасним світовим вимогам та здійснювати ефективну інноваційну діяльність, підприємство має бути динамічним та гнучким, швидко реагувати на зміни та вживати відповідних заходів. Крім того, лише активна

інноваційна позиція дасть можливість випередити конкурентів, оскільки, розуміючи необхідність інноваційної діяльності, її активізація відбуватиметься на кожній компанії й від того наскільки швидко буде запроваджена та чи інша інновація та наскільки кращою вона буде від конкурентів залежатиме конкурентна позиція компанії, її успіх та прибутки. Слід зауважити, що лише запровадження інноваційних технологій виробництва чи випуск інноваційних товарів не дасть довготривалих високих результатів. На сучасному етапі все більшої важливості набувають інновації в менеджменті, маркетингові інновації.

У сукупності інноваційні продукти та інноваційні методи функціонування компанії й управління нею сприятимуть не просто витісненню конкурентів з ринку, а забезпеченню лідерства та стратегічних пріоритетів компанії. Отже, завдання ефективної транснаціональної компанії переходить із площини перемогти конкурента, у площину – бути кращим, ніж конкурент.

Успіх та результативність інноваційної конкуренції залежать від знання та урахування її концептуальних основ, оскільки вона має свою специфіку. Серед особливостей інноваційної конкуренції виділяють[35;36]:

- високий динамізм ринку;
- «агресивний» характер конкуренції – активне суперництво, оскільки економічні агенти досить активні, гнучкі, легко сприймають та стимулюють зміни;
- вартість товару або послуги визначається їх новизною, оригінальністю, унікальністю та сучасністю;
- конкуренція викликає інтенсивні зміни в організаційній структурі, політиці, менеджменті;
- суб’єктивний фактор відіграє визначну роль у створенні конкурентних і переваг та реалізації конкурентної політики підприємства;
- концентрація капіталу здійснюється на новій основі– установа нові архітектоніки капіталу із пріоритетними позиціями інтелектуального;
- зміна потреб, вподобань та переваг споживачів;
- посилення значення зворотного зв'язку“ринок-виробник”;

- виникнення нових стереотипів споживчої та мінової вартості товару;
- новий характер економічних інститутів у ринковому середовищі;
- прискорення морального старіння продукції та засобів виробництва.

До цих особливостей вважаємо за доцільне додати ще наступні: можливість забезпечення нестандартної та важко повторюваної конкурентної переваги, підвищений рівень ризику, недовіра споживачів до нової продукції та незначна кількість «новаторів» - споживачів, що одразу купують товар-новинку; короткий життєвий цикл продукції. Відповідно до зазначених особливостей інноваційної конкуренції визначено принципи конкурентної боротьби для суб'єктів міжнародного бізнесу, які використовують інновації, як головний інструмент конкуренції(табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Принцип конкурентної боротьби суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах інноваційної конкуренції[38]

Особливість інноваційної конкуренції	Принцип конкурентної боротьби умовах інноваційної конкуренції
Інтенсивні зміни	Гнучкість та адаптивність
Високий динамізм ринку зміна потреб,вподобань та переваг споживачів	Орієнтація на потребу ринку
«Агресивний характер»	Активність,наступальні дії
Короткий життєвий цикл продукції	Безперервність,систематичність і комплексність інноваційної діяльності
Залежність цінності товару та конкурентної переваги,від його унікальності сучасності	Сміливість,оригінальність новаторських ідей,нестандартність рішень,творчий підхід
Суб'єктивний фактор	Інформаційна залежність
Посилення зворотного зв'язку	Підвищення ролі людського фактора, стимулювання та мотивація до інноваційної діяльності
Підвищений рівень ризику	Диверсифікація діяльності та диференціація продукції , комбінаторність діяльності компанії
Недовіра споживачів	Маркетингова активність

Значно розширити можливості компанії та зміцнити її конкурентоспроможність здатні інноваційні ринки збуту. Пошук інноваційних ідей, пов'язаних із виходом в інші регіони, розширенням границь ринків збуту,

освоєнням нових сегментів ринку, незайнятих ніш, виходом у нові сфери діяльності забезпечать компанії нові можливості для збільшення обсягів збуту, розширення масштабів діяльності, завоювання міжнародних ринків, збільшення частки на них й укріпленню конкурентних позицій.

Особливим за своїм змістом є інноваційне управління підприємством, яке передбачає розвиток та запровадження нових методів управління, форми організації всіх видів діяльності в компанії. Нові підходи сформувалися в системі управління підприємством, які знайшли відображення в інструментах, принципах, методах інноваційного менеджменту.

Завданням інноваційного управління є створення умов для розвитку та зростання підприємств, активізації інноваційного процесу та інноваційної діяльності, визначення інноваційних стратегій та їх реалізація, нарощування інноваційного потенціалу, організацію та впровадження інновацій, а також удосконалення організаційних структур управління, підвищення ефективності управління персоналом. Враховуючи, що значна кількість інноваційної продукції та інноваційних технологій є новими та невідомими для ринку, зростає роль використання маркетингових інновацій для її просування.

Відповідно до теорії Й. Шумпетера, виділяють п'ять основних типів нових комбінацій змін або інновацій[39]:

- 1) виробництво нового продукту, чи відомого продукту в новій якості;
- 2) впровадження нового методу виробництва;
- 3) залучення для виробничого процесу нових джерел сировини;
- 4) освоєння нового ринку збуту;
- 5) впровадження нових організаційних форм.

Розглянемо конкурентні переваги, які формуються у кожному з випадків (табл.1.6). Виробництво інноваційного товару обумовлює конкурентні переваги, які проявляються у підвищенні конкурентоспроможності товару, особливо товару ринкової новизни, через його унікальність, важку повторюваність, здатність краще задовольняти потребу споживача завдяки покращенню його споживчих властивостей. Як правило, інноваційний товар

характеризується підвищеною споживчою цінністю, має вищу корисність та є більш привабливим для покупців. Саме виробництво інноваційного товару сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності функціонування ТНК.

Таблиця 1.6

Значення інновацій у підвищенні конкурентоспроможності ТНК[40]

Вид інновації	Конкурентна перевага ТНК	Конкурентоспроможність ТНК
Інноваційний товар – новий тип продукту або значно покращений модифікований продукт	Підвищена споживана цінність товару, посилення його відміни від товарів аналогів, важка повторюваність товару	Підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності; збільшення попиту на продукцію компанії.
Інноваційна технологія – радикально нові чи вдосконалені процес виробництва засоби та методи його організації	Більш низька собівартість продукції, підвищена якість, більша продуктивність виробництва збільшення обсягів виробництва	Більш повне та краще задоволення потреб споживачів; зростання обсягів продажу; підвищення прибутку та рентабельності.
Інноваційні ресурси – використання поліпшених, або принципово нових ресурсів матеріальних та нематеріальних	Оптимізація використання ресурсів, швидка адаптація до світових тенденцій, підвищення довіри до продукції	Зниження витрат; збільшення частки ринку; заняття позиції лідеру на ринку; контроль ринку та вплив на нього.
Інноваційні ринки збуту – проникнення на нові ринки чи створення нових ринків	Отримання нових можливостей нарощування обсягів збуту, збільшення масштабів діяльності, завоювання міжнародних ринків, вихід у нові сфери діяльності	Зростання вартості бренду; покращення іміджу компанії; зміцнення ресурсного потенціалу; покращення фінансового стану.
Інновації в управлінні – нові методи й форми організації, всіх видів діяльності: виробничої, управлінської, маркетингової, а також кадрової політики	Підвищення ефективності управління, кадрової політики, стратегічне планування, ефективні інструменти просування продукції, маркетингова активність	Відповідність потребам та вимогам міжнародного ринку; диверсифікація діяльності та зниження ризику; забезпечення технологічного лідерства; набуття економічної незалежності та підвищення економічної безпеки

Використання інноваційних технологій дозволить модернізувати виробництво, збільшити виробничі можливості компанії, підвищити

ефективність використання ресурсів, створити умови для високопродуктивної праці насамперед завдяки використанню сучасних науково-технічних знань. Завдяки цьому компанія може отримати конкурентні переваги щодо витрат, обсягів збуту, стати лідером з технології.

Все більшого значення в сучасних умовах набувають питання щодо пошуку технологій ресурсозбереження, енергоощадних, з підвищеним еколого-економічним ефектом, безпечних, наукоємних, безвідходних тощо. Отже, інноваційні технології здатні утворювати ресурсний ефект, який проявляється у вивільненні частини ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо), що є вкрай важливим для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу. В цілому інноваційні технології утворюють матеріальну базу компанії та через неї впливають на темпи й активність інноваційних процесів. В той же час активізація інноваційних процесів, загострення інноваційної конкуренції справлять позитивний вплив на суспільство, соціально-економічну систему в світовому масштабі в цілому. На основі розширення процесу залучення країн і компаній до інноваційної діяльності у міжнародних розмірах відбудуватимуться позитивні зрушення:

- розширення світових масштабів інноваційного підприємництва та меж інноваційних процесів;
- активізація інтеграційних процесів у світі, можливість спільного проведення наукових досліджень, підвищення рівня комерціалізації їх результатів;
- розвиток науки, прискорення темпів НТП, збільшення обсягів виробництва наукоємної продукції та перетворення науки у продуктивну силу суспільства;
- вирішення екологічних питань, питань обмеженості ресурсів, соціальних проблем через створення нових робочих місць та покращення умов праці, збільшення її оплати;
- налагодження міжнародної співпраці, обмін досвідом та ідеями.

Отже, в умовах загострення глобальної конкуренції для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності є процес створення та розвитку інноваційних конкурентних переваг, ключовим чинником яких виступає не забезпеченість природними ресурсами, а наявність конкурентоспроможних наукомістких технологій виробництва та управління.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах для досягнення конкурентоспроможності необхідно не тільки мінімізувати витрати, але й володіти повною інформацією про діяльність конкурентів, інновації, нововведення. Крім того підвищується роль кваліфікованого управлінського персоналу, оскільки гнучкі організаційно-управлінські відносини починають домінувати в глобальній економіці. Ще М. Портер вказував на те, що уряди для надання адекватного позитивного впливу на конкурентоспроможність країни повинні заохочувати зміни, сприяти внутрішній конкуренції, стимулювати інновації.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку в XXI ст. набуло особливої значимості, оскільки глобалізація є визначальною рисою розвитку світової економіки, і все більше посилюється залежність економік країн від зовнішнього ринку. Таким чином, розвиток глобальної конкуренції викликає необхідність вироблення економічної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності фірм на міжнародному ринку.

Необхідність адаптації підприємства до зовнішніх умов, посилення конкурентної боротьби, з одного боку, висока швидкість старіння ринкової інформації, з другого, зумовлюють потребу у формуванні нових наукових підходів до забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу. Отже, інновація є провідною конкурентною перевагою, а суб'єкт міжнародного бізнесу, якщо хоче бути конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, повинен бути орієнтованим на інновації. Забезпечення

конкурентоспроможності підприємства має базуватися на розробці ефективної конкурентної стратегії шляхом широкого використання інноваційних рішень на основі знань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ СОСА-COLA COMPANY)

2.1. Загальна характеристика діяльності Coca-Cola Company на міжнародному ринку

The Coca-Cola Company - американська харчова компанія, найбільший світовий виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв. Найбільш відомим продуктом компанії є напій Coca-Cola. Входить в список Fortune 500 за підсумками 2015 роки (62-е місце). Штаб-квартира знаходиться в столиці штату Джорджія, Атланті. [41]

Основні акціонери компанії наведені на рис.2.1

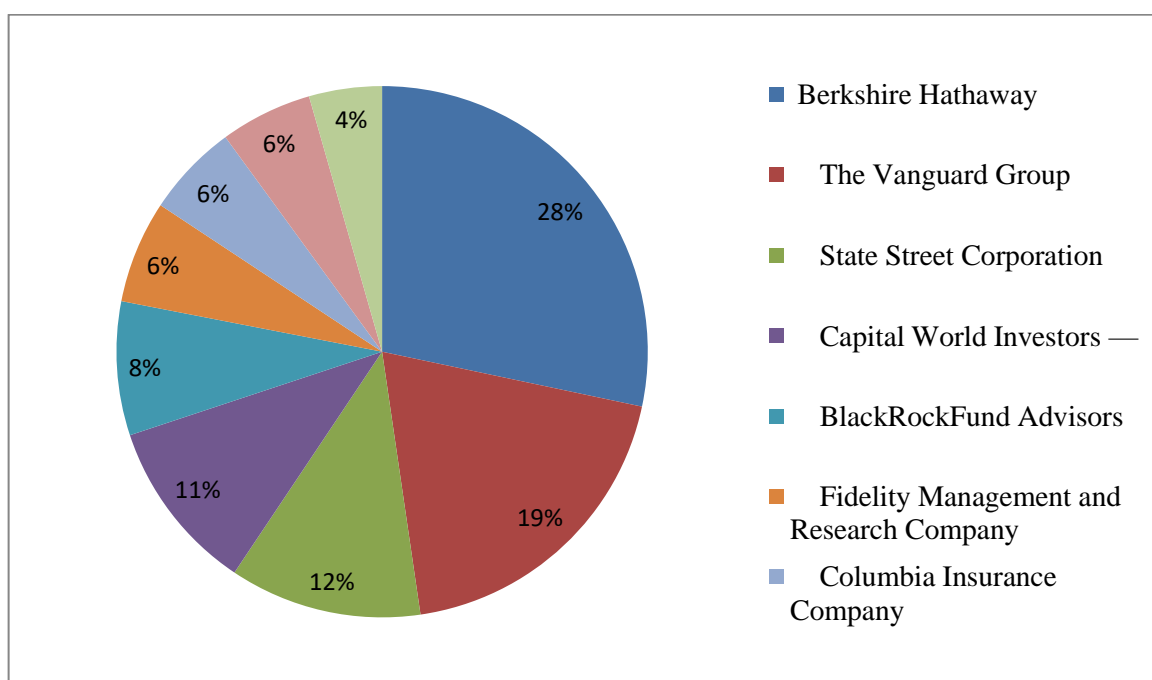


Рис.2.1 Основні акціонери Coca-Cola [41]

The Coca-Cola Company (КО) - американська харчова компанія, найбільший світовий виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв. Найбільш відомим продуктом компанії є напій Coca-Cola.

Основний бізнес компанії - безалкогольні напої. Компанія продає концентрати, сиропи і напої більш ніж в 200 країнах. Концентрати та сиропи продаються компаніям, безпосередньо виробляють напої.

Компанії належить 5 з 6 найбільш продаваних світових брендів безалкогольних напоїв - Coca-Cola, Diet Coke, Fanta, Schweppes і Sprite. Сфера діяльності компанії поширюється на п'ять континентів: Південна і Північна Америка, Євразія та Африка, Тихоокеанський регіон. На даних територіях компанія веде все ту ж політику, що і локально: продаються концентрати та сиропи, ігристі інгредієнти і ароматизатори. Численні партнери, які працюють під безпосереднім початком компанії Coca-Cola, забезпечують можливість здійснення продажів бутельованої продукції, або ж комбінують сиропи з водою. Іноді змішуються концентрати з підсолоджувачами. Вода звичайна, або газована. Все це проводиться з метою виробити готову продукцію.

Для управління бізнесом компанія розділена на 2 сектори [41]:

- Бізнес-сектор Північної Америки;
- Міжнародний Бізнес-сектор.

Бізнес-сектор Північної Америки складається з Coca-Cola USA (в США), Coca-Cola Ltd. (в Канаді) і Coca-Cola FOODS, що знаходиться в Х'юстоні і виробляє соки та сокові напої.

Міжнародний Бізнес-Сектор розділений на 4 групи, кожна з яких відповідальна за певний географічний регіон світу:

- THE GREATER EUROPE GROUP діє в країнах ЄС, Центральної та Східної Європі, Скандинавії, країнах колишнього СРСР.
- THE LATIN AMERIKA GROUP відповідальна за Мексику, Центральну і Південну Америку.
- THE MIDDLE AND FAR EAST GROUP функціонує в країнах Тихого океану і Близького Сходу.
- THE AFRICA GROUP відповідає за африканські країни навколо Сахари.

Система виробників The Coca-Cola Company є найбільшою і розгалуженою виробничою і дистриб'юторською мережею в світі. За контрактом з Coca-Cola Company ботлери дозволяється розливати і продавати безалкогольні напої компанії в межах певних територіальних кордонів і за умовами, які відповідають необхідним єдиним стандартам якості. Боттлерівські підприємства надають необхідний капітал для інвестування у вигляді землі, будівель, устаткування, машин, тари. Більшість ресурсів купуються на місцевих ринках. Компанія ж зі свого боку поставляє концентрати та основу для напоїв і надає управлінську підтримку, щоб забезпечити ботлери прибутковість бізнесу. Виробництво товару, контроль якості, розробка обладнання та заводу, маркетингу, підготовка персоналу - лише деякі сфери в яких компанія ділиться своїм досвідом, кількість працівників: 131 тис. осіб.

Основна продукція компанії - безалкогольні напої. Компанія продає концентрати, сиропи і напої більш ніж в 200 країнах. Основний регіон діяльності The Coca-Cola Company - США, на нього в 2015 році довелося \$ 20 млрд з \$ 44 млрд виручки. В інших країнах Coca-Cola в основному представлена регіональними бутлюють компаніями, що діють на правах франчайзингу та купують у The Coca-Cola Company концентрати. У 2015 році продажі концентратів і сиропів під маркою «Coca-Cola» (і її варіацій) склали приблизно 37% в загальному обсязі виручки [42].

Основними бутильованими компаніями є [41]:

- Coca-Cola European Partners. - діє в 13 країнах західної Європи, в першу чергу в Іспанії, Німеччині, Великобританії та Франції, штаб-квартира в Лондоні; найбільша бутлюють компанія в системі Coca-Cola за розміром виручки, їй належить 50 заводів ;
- Coca-Cola HBC - діє в Європі (крім західної Європи), Росії та Нігерії; The Coca-Cola Company належить 23% акцій;
- Coca-Cola Amatil - Австралія, Нова Зеландія і прилеглі острівні держави; The Coca-Cola Company належить 29% акцій;

- Coca-Cola FEMSA - Мексика; The Coca-Cola Company належить 29% акцій;
- Arca Continental - Мексика;
- Coca-Cola Bottlers Philippines, Inc. - Філіппіни;
- Coca-Cola Beverages Africa - південна і східна Африка, штаб-квартира в Порт-Елізабет, ПАР
- Coca-Cola Korea - Південна Корея;
- Coca-Cola Icesek - Туреччина, південно-західна Азія;
- Swire Group - Гонконг, Китай, Тайвань; штаб-квартира в Гонконзі;
- Kirin Company. - Японія
- Embotelladora Andina S.A.. - Чилі, південь Південної Америки.

Компанії належить 5 з 6 найбільш продаваних світових брендів безалкогольних напоїв - Coca-Cola, Diet Coke, Fanta, Schweppes і Sprite.

Основною сировиною для компанії є харчові та нехарчові підсолоджувачі. Використовувані харчові підсолоджувачі в США - це фруктозний кукурудзяний сироп, поза США - сахароза. Основні нехарчові підсолоджувачі - аспартам, сахарин.

Компанія The Coca-Cola Company - найбільший виробник безалкогольних напоїв, була заснована в 1892 році, і на поточний момент має ринкову капіталізацію 185 млрд.дол.США. Сьогодні The Coca-Cola Company – це більше ніж 2 800 напоїв, які виробляються і продаються в більш ніж 200 країнах світу. Компанія Кока-Кола пропонує споживачам 450 брендів газованих та негазованих напоїв. Серед найпопулярніших брендів безалкогольних напоїв є: Diet Coke, Fanta, Sprite, Coca-Cola Zero, Vitaminwater, Powerade, Minute Maid іGeorgia Coffee тощо. Щодня в усьому світі продається близько 1,5 мільярда одиниць продукції компанії. Бренд Coca-Cola – найдорожчий бренд у світі, знайомий 94% населення Землі. У Компанії по всьому світу працює понад 130 тисяч високопрофесійних співробітників [41].

Протягом останніх дванадцяти років (2000-2012) Coca-Cola була найдорожчим брендом у світі. У 2009 році компанії вдалося збільшити вартість бренду на 3% і вона склала \$ 68,7 млрд [41].

Наведемо короткий огляд фінансового стану компанії, в млн. USD (табл..2.1)

Таблиця 2.1

Фінансові показники компанії Coca-Cola Company, млн. дол США

Показник/рік	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Загальний дохід	35410	41863	44294	45998
Валовий прибуток	22154	25398	26812	28109
Операційні доходи	10047	7369	7722	8505
Чистий прибуток	1248	3527	7351	7098

Сформована автором на основі [42]

У 2010 році Coca-Cola Enterprises перейшла в повну власність The Coca-Cola Company . Після завершення викупу акцій була заснована нова компанія Coca-Cola Enterprises, в яку були виділені підрозділи старої в західній Європі. У листопаді 2015 року ця компанія об'єдналася з Coca-Cola Iberian Partners SA та Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG в компанію Coca-Cola European Partners [41].

У 2017 році у компанії знизилася виручка, прибуток і капітал, а борги при цьому зросли. І така тенденція вже 5 років. Величезне зниження прибутку - на 81% менше, в порівнянні з 2016 роком, можна пояснити новим податковим законом США (див. додаток А). Компанії довелося заплатити податок з доходів за кордоном. Це була одноразова виплата для Coca-Cola, далі компанія буде платити меншу суму податків.[42]

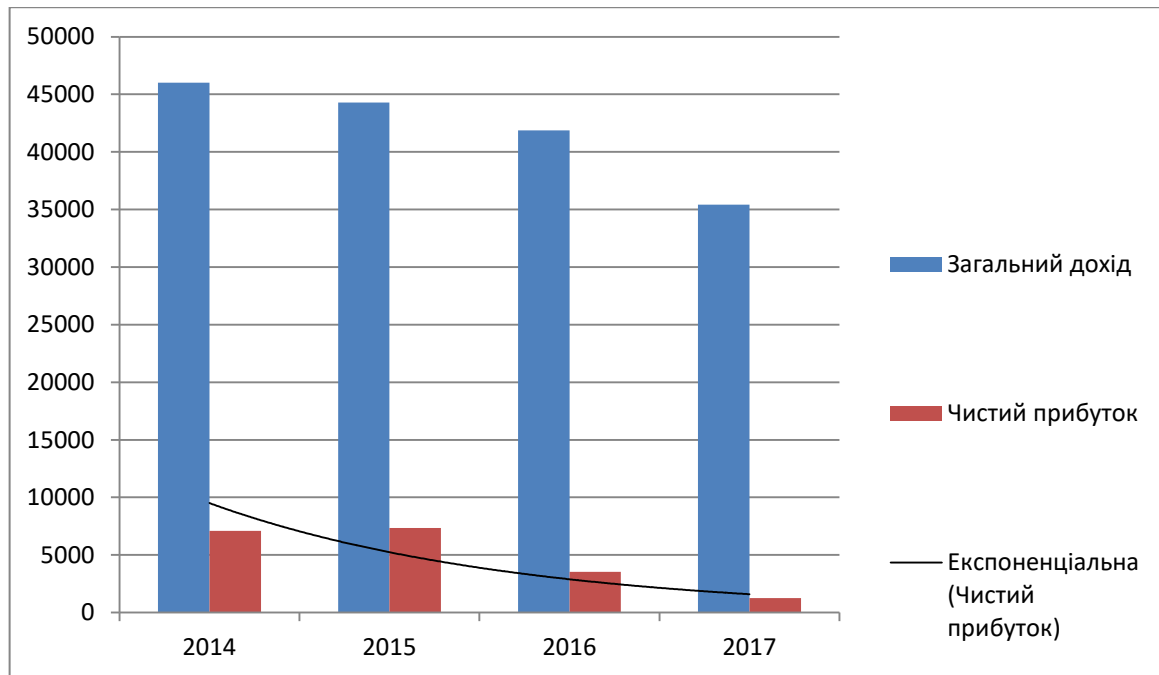


Рис.2.2 Фінансовий стан компанії[43]

В майбутньому, згідно з новим законом, податок на прибуток компанії знизиться з 35% до 21%, податок на гроші, які зароблені за кордоном, але перевели в США, знизиться з 35% до 15,5% для готівки і до 8% для безготівкових [42]. Але навіть якщо не враховувати великі витрати на них, видно, що прибуток все одно менше, ніж в минулому році. Це погана тенденція.

Дивіденди залежать від багатьох чинників: кількості і суми кредитів, прибутку, зростання і, навіть швидше, стабільності фінансових показників компанії. При виборі акцій компаній, не варто орієнтуватися тільки на показники високої дивідендної прибутковості. Варто вивчити компанію в цілому.

У Соса-Сола стабільно ростуть виплати акціонерам. Річна дивідендна прибутковість 3,4% - це привабливий показник для компаній США/ Хоча прибуток у компанії падає, дивіденди ростуть. І так уже близько 5 років. Компанія бере кредити для виплат акціонерам. Нескінченно так робити не можна - коли-небудь гроші зовсім закінчаться. На мою думку, найближчим часом розмір дивідендів Соса-Сола може сильно скоротитися, а через це може знизитися і ціна акції.

У 2017 році Соса-Сола отримала найнижчий прибуток за 5 років. Хоча це і частково пов'язано з великими одноразовими податковими виплатами, падіння

протягом 5 років настожує. У компанії скорочується виручка, ростуть борги, а капітал все менше. І хоча фінансові показники знижуються, керівництво все одно збільшує дивіденди. Це виглядає дивно: навряд чи в компанії все добре з такими показниками. Як мені здається, скоро дивіденди почнуть скорочуватися або перестануть виплачуватися зовсім.

За I квартал 2018 року чистий прибуток Coca-Cola виросла на 15,7%, якщо порівнювати з попереднім роком. За нової стратегії, компанія стежить за тенденціями в суспільстві і випускає все менше шкідливих напоїв з великою кількістю цукру. Можливо, що за цей рік прибуток зросте. Це можна буде припустити з даних звіту за II квартал, який вийде в кінці липня 2018 року.

24 вересня 2018 року The Coca-Cola Company придбала французький бренд освіжаючих напоїв з фруктовим нектаром, джерельної води і содової Tropicana. Даний крок був обумовлений тим, що французький бренд демонстрував стійке зростання на ринку фруктових напоїв (зростання на 4,9% в період 2014-2017 рік) [42].

Діяльність компанії розподілена по регіонах (виручка бутлюють компаній не включається) У списку найбільших публічних компаній в світі Forbes Global 2000 за 2016 рік посіла 83-е місце, в тому числі 27-е за ринковою капіталізацією, 57-е по чистому прибутку, 177-е по обороту і 296-е за активами; також зайняла 4-е місце в списку найдорожчих брендів [41].

Компанія McDonalds оголосила про співпрацю з Coca-Cola по випуску готового напою McCafé Frappés. Ці напої будуть випускатися, розповсюджуватися та продаватися системою Coca-Cola, і в наступному році вони будуть доступні в роздрібних магазинах на всій території Сполучених Штатів.

На початку цього року дебютувала лінійка фірмових напоїв у пляшках Dunkin' Donuts, які теж виробляє і розповсюджує компанія Coca-Cola. Також пропонують готові страви під марками Gold Peak і illy. Отже, у них тепер є сильна мультибрендова стратегія, яка ефективно конкурує з швидко

зростаючою категорією кофейних напоїв у пляшках на ринку Північної Америки.

Глобальні показники бренду виросли в третьому кварталі, а в Сполучених Штатах, де він був представлений в середині кварталу, він збільшив свою частку у сукупному обсязі в порівнянні з попереднім кварталом вдвічі. Це чудовий приклад того, як ми інноваційно працюємо з нашими основними продуктами.

Coca-Cola Zero Sugar вперше був запусканий у Великобританії в 2016 році. Напій продовжили впроваджувати його на більш ніж 25 ключових ринках у всьому світі, і до першого кварталу 2018 року компанія планує запускати цей напій на всіх ключових ринках по всьому світу.

2.2 Аналіз конкурентного середовища Coca-Cola Company

Конкурентне середовище є однією з ключових категорій конкурентних відносин і розуміється як сукупність ринкових чинників, що визначають функціонування товаровиробників і споживачів, а також їх взаємозв'язків у процесі конкуренції.

Вплив на конкурентоспроможність підприємства справляє конкурентне середовище, яке визначається структурою конкурентного ринку, що залежить від переважання того чи іншого виду конкуренції.

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними.

Конкурентне середовище суб'єкта міжнародного бізнесу - це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності суб'єкта господарювання.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому суб'єкт міжнародного бізнесу повинен правильно оцінити своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій він функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

На міжнародному ринку існує безліч виробників безалкогольних напоїв. Рейтинг найбільших світових компаній безалкогольних напоїв подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Рейтинг найбільших виробників безалкогольних напоїв
за 2015-2016 рр. [46]**

2015 р.			2016 р.		
№ п/п	Назва компанії	Географія основного Бізнесу	№ п/п	Назва компанії	Географія основного Бізнесу
1.	The Coca-Cola Company	Світовий ринок	1.	The Coca-Cola Company	Світовий ринок
2.	PepsiCo Inc	Світовий ринок	2.	PepsiCo Inc	Світовий ринок
3.	Group Danone	Світовий ринок	3.	Dr Pepper Shapple Group	Ринок Пн. Америки
4.	Nestle SA	Світовий ринок	4.	Nestle SA	Світовий ринок
5.	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю	5.	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії
6.	Dr Pepper Shapple Group	Ринок Пн. Америки	6.	Group Danone	Світовий ринок
7.	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії	7.	Red Bull GmbH	Світовий ринок
8.	Hangzhou Wahaha Group	Ринок Китаю	8.	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю
9.	Uni-President Enterprises Corp	Ринок Китаю	9.	Asahi Breweries Ltd.	Ринок Японії
10.	Aje Group	Ринок Пд. Америки	10.	Kirin Holdings Ltd.	Ринок Японії та Пн. Америки

Як видно з таблиці 2.2 найбільше безалкогольних напоїв споживають у Північній та Південній Америці. З таблиці видно, що тенденція споживання безалкогольних напоїв змінюється, і якщо в 2015 році найбільше світове споживання було 170л/особу, то в 2016 р. — 156 л, проте в інших країнах обсяги помітно зросли. Найбільше безалкогольних напоїв споживають в

Аргентині, США та Чилі. В цих країнах гостро стоїть питання про зменшення споживання даного продукту через велику захворюваність населення. Більше 50% ринку в наведених країнах займає Соса-Солла.

Таблиця 2.3

Рейтинг країн найбільшого споживання безалкогольних напоїв за 2015—2016 рр. [47]

№ п/п	2015р.		№ п/п	2016р.	
	Країна	Кількість літрів на душу населення за рік		Країна	Кількість літрів на душу населення за рік
1.	Мексика	170	1.	Аргентина	156
2.	США	153	2.	США	155
3.	Аргентина	132	3.	Чилі	141
4.	Чилі	121	4.	Мексика	137
5.	Панама	95	5.	Уругвай	113
6.	Бельгія	94	6.	Бельгія	109
7.	Австралія	85	7.	Німеччина	98
8.	Іспанія	64	8.	Норвегія	97
9.	Італія	60	9.	Саудівська Аравія	89
10.	Південна Африка	59	10.	Болівія	88

Як видно з табл. 2.2 до основних конкурентів Соса Солла слід віднести такі торгові марки :

1. Pepsi;
2. Dr Pepper Snapple;
3. Nestle..

Pepsi – найбільший і найближчий конкурент Соса Солла; був сформований після злиття Pepsi і Frito в 1965 році. США – це його найбільший ринок, де він інтенсивно конкурує з Соса Солла. Його чистий виторг в 2017 році склала 63,5 млрд. дол. США, а валовий прибуток - 28,8 млрд. дол. Ці дві марки конкурують за декількома категоріями, включаючи напої соди, напої для здоров'я і енергії, а також вода в пляшках і соки. Pepsi є найжорсткішим конкурентом Соса Солла, і їх суперництво стало називатися «Cola wars».[51]

У рейтингу найдорожчих брендів BrandZ Соса-Солла утримувала лідерство протягом 13 років (з 2000 по 2013 роки), але вже з 2015 рейтинг її починає

падати і Coca-Cola займає у 2015 році займає 8-е місце з оцінкою \$ 84 млрд а, у 2017 році посідає 13 позицію з вартістю бренду 78,14 млрд. дол. США. [48] Головний конкурент Coca-Cola - PepsiCo за цим рейтингом не входить навіть у 50 лідерів.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика Coca-Cola і PepsiCo 2017

Компанія	PepsiCo	The Coca-Cola
Рік заснування	1965 (1902)	1892
Кількість працівників	263000	13100
Обсяги продажу	63,53 млрд.дол.США	35,41 млрд.дол.США
Прибуток	4,857 млрд.дол.США	1,182 млрд.дол.США
Вартість бренда	20,49 млрд.дол.США	78,14 млрд.дол.США

Складено автором на основі [46]

Незважаючи на те що вартість бренду Coca-Cola за останні 10 років була вища більше ніж у тричі від бренду PepsiCo (див. рис. 2.3), однак чистий дохід PepsiCo за цей період постійно перевищував чистий дохід Coca-Cola (рис. 2.3).

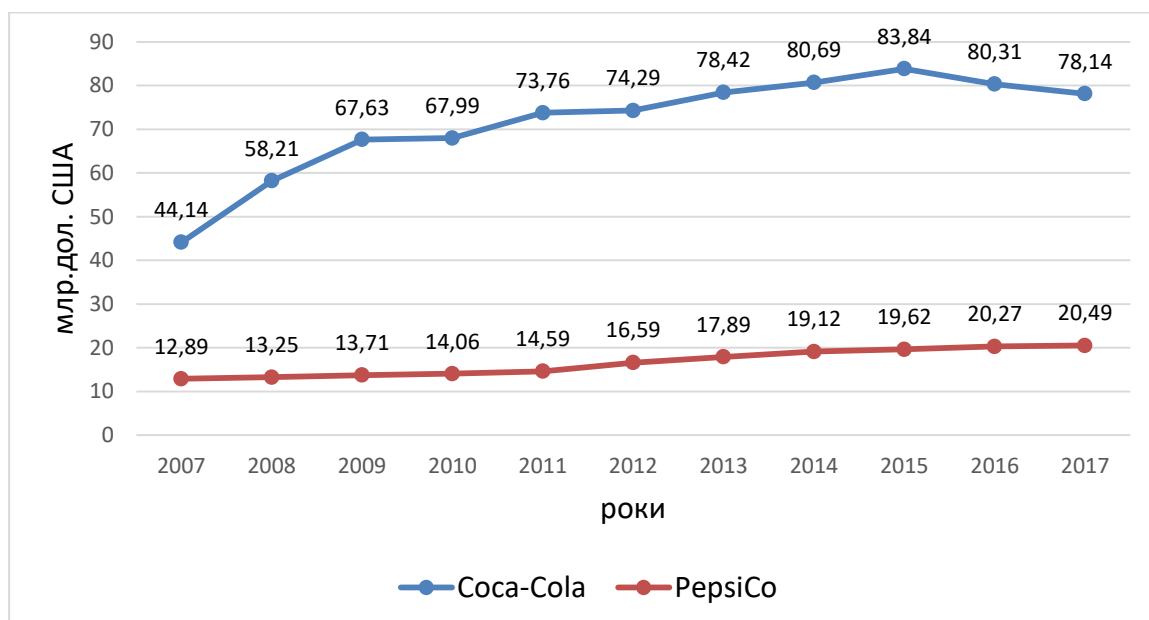


Рис. 2.3. Вартість брендів Coca-Cola і PepsiCo за 2007-2017 рр

Побудовано автором на основі [46]

Крім того, як видно з рис. 2.3, починаючи з 2012 року чистий дохід Соса-Сола постійно спадає і у 2017 склав 35,41 млрд. дол. США, тоді як у цей період спадні тенденції чистого доходу PepsiCo відбувалися значно повільнішими темпами, і в 2017 році спостерігаємо незначне зростання чистого доходу PepsiCo з 62,8 млрд.дол. США у 2016 році до 63,53 млрд. дол. США у 2017 році.[52]

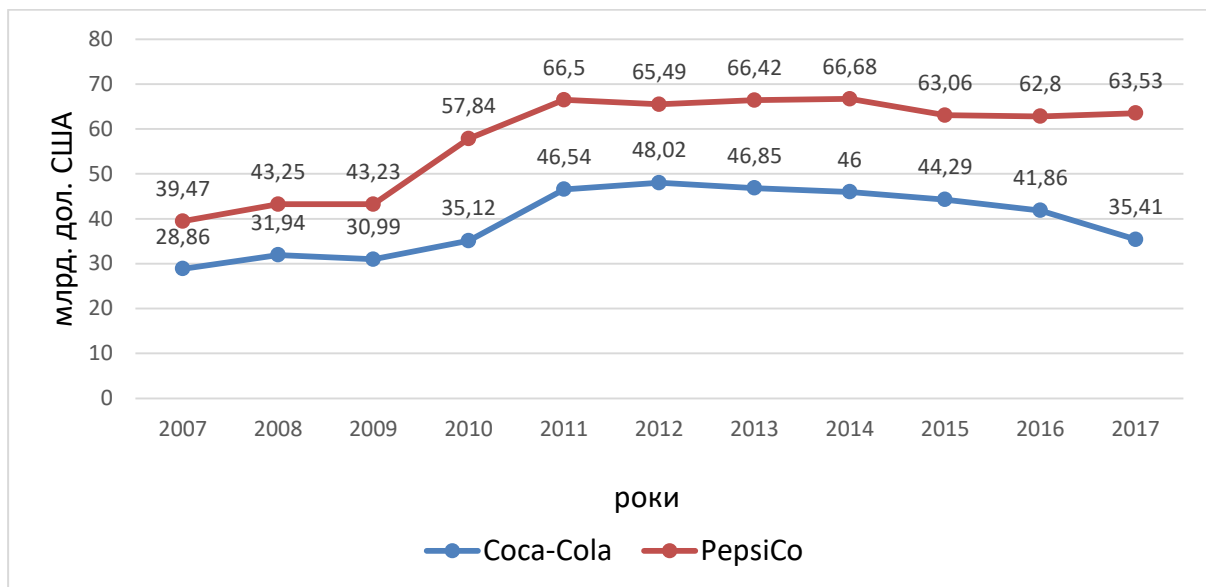


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу Coca-Cola і PepsiCo за 2007-2017 рр.

Побудовано автором на основі [46]

Red Bull – незважаючи на обмежений портфель продуктів, є основним конкурентом продуктів енергетичного напою Соса Сола. Це відомий бренд, який продається в 171 країні і зараз фокусується на основних ринках Західної Європи та США для подальшого зростання. У 2017 році бренд продав понад 6,3 млрд. банок, а його оборот досяг 6,282 млрд. Євро. У 2017 році компанія Red Bull побачила, що її продажі зросли на п'яти основних ринках, включаючи Туреччину, Індію, Нідерланди, Північну Європу і Великобританію. Це призвело до кращих фінансових показників, включаючи операційний прибуток і доходи Red Bull в 2017 році. Red Bull є найжорсткішим конкурентом для енергетичних напоїв Соса Сола.[49]

Dr Pepper Snapple – має портфель з більш ніж 50 освіжаючих брендів. Бренд є основним конкурентом Соса Сола на ринку США. Як видно з рис. 2.5, його дохід не такий значний як в Соса-Сола та за останні роки стрімко зростає і

у 2017 році склав 6,4 млрд дол.США, з яких 90% було отримано на американському ринку. Причому протягом останніх трьох десятиліть доктор Dr Pepper Snapple зробив серію стратегічних придбань для розвитку своєї бізнес клієнтської бази.[50]

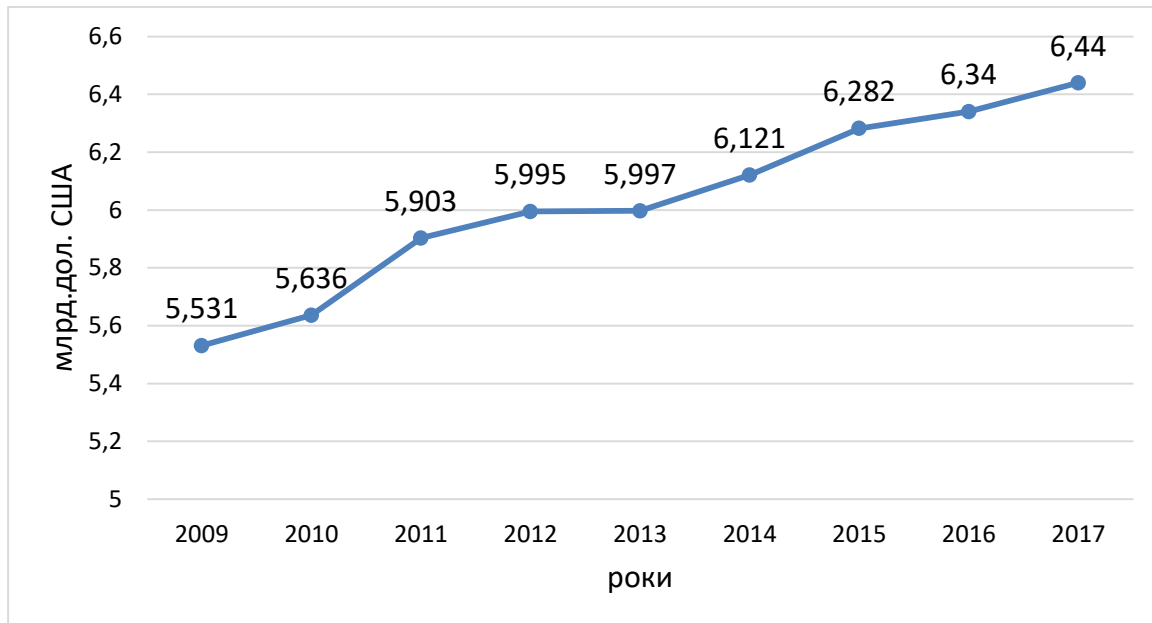


Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу Dr Pepper Snapple за 2009-2017 рр

Побудовано автором на основі [46]

Nestle – не є прямим конкурентом Coca Cola, він все ж конкурує з брендом в деяких конкретних категоріях продуктів, таких як вода в пляшках. Його Nestle Pure life і Poland Spring - це дві темно-водяні марки, які досить популярні і є основними конкурентами Dasani Coca Cola.

Компанія Coca-Cola є найбільшою серед конкурентів на ринку безалкогольних напоїв і володіє та поширює понад 500 різних марок, що є найпотужнішим портфелем брендів напоїв у всій галузі. Компанія пропонує напої на будь-який смак у 7 категоріях напоїв:

- газовані безалкогольні напої
- вода в пляшках
- соки та соки-напої
- спортивні напої
- чай і кава
- енергетичні напої

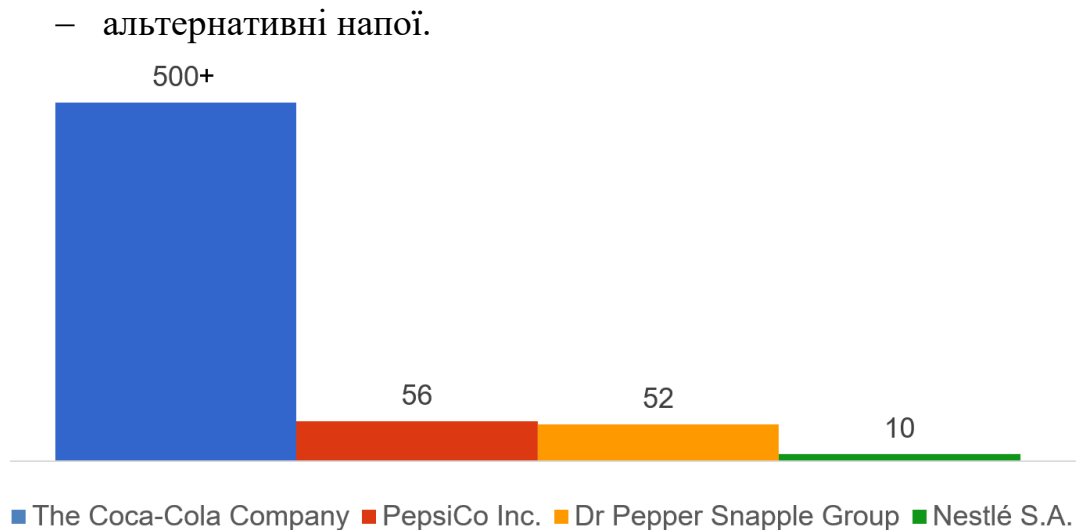


Рис. 2. 6. Найбільші портфелі брендів напоїв у 2017 році [46]

Аналіз портфелів брендів, якими володіють компанія Coca-Cola та її конкуренти наведено на рис 2.XXX, зокрема, Coca-Cola володіє 648 брендами, PepsiCo володіє 56 марками, Dr Pepper Snapple Group володіє 62 марками і Nestle володіє 10 марками.

Найпопулярніший напій компанії - Coca-Cola. Торгова марка Coca-Cola (включаючи дієтичний кокс та Coca-Cola Zero) заробила близько 40% загального прибутку компанії. Хоча Coca-Cola є найважливішим продуктом, це лише одна з 21 брендів, яка належить бізнесу в бізнесі. Бренди компанії в мільярд доларів включають: [41]: Coca-Cola; Fanta; Sprite; Diet Coke/Coca-Cola Light; Coca-Cola Zero; Minute Maid; Georgia Coffee; Powerade; Del Valle; Schweppes; Aquarius; Minute Maid Pulpy; Dasani; Simply ; Vitaminwater; Gold Peak; Fuze Tea; Ice Dew; smartwater; I LOHAS; Ayataka.

Компанія також має 13 інших брендів, що щорічно заробляють щонайменше 1 мільярд доларів США/Однак, будучи великою компанією і володіючи домінуючою часткою ринку, Coca-Cola має кілька переваг перед конкурентами:

1. Економія масштабу. Економія масштабу дозволяє компанії розподіляти свої фіксовані витрати на сотні брендів та мільярди порцій, що робить кожен напій максимально дешевим.

2. Ринкова влада над постачальниками та конкурентами. Завдяки своїй величині, компанія Coca-Cola може використовувати свою ринкову владу над

постачальниками, вимагаючи від них нижчих цін. Компанія також може використовувати свій розмір, щоб вплинути на конкуренцію за рахунок недооцінки деяких своїх предметів, придбання менших конкурентів або насичення ринку багатьма власними продуктами.

3. Вплив на покупців. На відміну від деяких своїх менших конкурентів, бренд Соса-Сола має величезну популярність у всьому світі. Компанія може впливати на споживацькі рішення щодо покупки через свою потужність бренда та масштабні маркетингові кампанії легше, ніж більшість його менших конкурентів.

4. Доступ до широкої аудиторії. Дистриб'юторська мережа компанії Соса-Сола дозволяє досягти більшої кількості клієнтів, ніж більшість її конкурентів. За даними компанії, компанія обслуговує 1,9 мільярдів порцій на день, більше, ніж будь-який інший конкурент у світі.

Досягнення широкої аудиторії не лише допомагає компанії орієнтуватися на клієнтів та підвищує рівень поінформованості про бренд, але і легше вводити нові продукти.

Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що на сьогодні позиції Соса-Сола послаблюються, проте вона однаково лишається лідером на ринку безалкогольних напоїв.

2.3 Інноваційні методи конкурентної діяльності Соса-Сола Company на міжнародному ринку

В сучасних умовах проблема підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання на міжнародних ринках потребує нових підходів, а саме розробку і реалізацію елементів конкурентної стратегії інноваційної діяльності.

Інновації завжди були фішкою Соса-Сола. Ще в 1923 році компанія придумала й презентувала упакування на шість пляшок для роздрібного продажу, яке швидко стало стандартною формою для продажу напоїв у всьому світі й дістало назву six-pack [41]. Саме тоді холодильники почали масово

з'являтися в американських оселях, тож рішення стало вчасним: у холодній шафі можна було залишити більше улюбленого напою. Компанія змогла використати технологічний прогрес на свою користь, витративши мінімум зусиль, і в результаті збільшила продажі.

У 1915 році світ побачив оригінальну пляшку «з талією». Автором оригінальної пляшки є дизайнер Ерл Дін, який переміг у конкурсі на пошук неординарної форми тари, яку було б важко підробити оголошеному Coca-Cola [41].

У 1933-му, на Всесвітній виставці в Чикаго новатори з компанії Coca-Cola представили перший автомат для розливу напоїв Dole Master. Згодом це торгове обладнання було модернізоване у кулер обтічної форми й торговий автомат Dole Deluxe. Ці новації суттєво полегшили життя продавцям, коли ті поповнювали запаси напою, а покупцям – у доступі до улюбленого бренду.

Сучасна унікальна система автоматів, яку компанія застосовує з 2009 року в Північній Америці, дозволяє змішувати 130 смаків завдяки одному кліку в мобільному додатку. Пристрої Coca-Cola Freestyle отримали сенсорне управління і сильно підвищили продажі напоїв у ресторанах, кінотеатрах, парках розваг і магазинах. Автомати використовують технологію мікродозування і пропонують понад 150 різних напоїв, серед них і низькокалорійні [41].

Новаціями 2015 року було те, що замість звичного логотипу з'явилися десятки популярних чоловічих та жіночих імен, ніків і запрошень освіжитися улюбленим напоєм. Таким чином Coca-Cola стала ще ближчою до своїх клієнтів, оскільки ідея так сподобалася молоді, що розпочавшись в Австралії ця кампанія пройшла ще у близько 50 країнах світу.

Компанія Coca-Cola не тільки задає тренди, а ще й підлаштовується під потреби споживачів з різних країн. 2017 року Coca-Cola запустила Vio – ароматизоване молоко, розроблене спеціально для Індії. Цей напій виготовляється з фермерської сировини, для ароматів використовують шафран, мигдаль чи фісташки. У Європі популярності набирає інший напій компанії –

Adez, який готується з рослинної сировини на основі сої, мигдалю, вівса, рису й кокоса з додаванням фруктового соку.

Компанія Coca-Cola продає більше 3,5 тисячі найменувань напоїв під 500 брендами у понад 200 країнах. Щодня світ випиває майже 2 мільярди порцій її продукції. Однак усі вони холодні. Тому в серпні 2018 року компанія придбала популярну британську мережу кав'ярень Costa Coffee, щоб вийти на ринок гарячих напоїв та урізноманітнити асортимент власних брендів кавою [41].

Для того, щоб ефективно протистояти конкурентам, необхідно послідовно пройти всі етапи конкурентної боротьби[53]:

- Визначити цільову аудиторію і основних конкурентів
- Визначити конкурентну перевагу і розробити стратегію його зміцнення і розвитку
- Затвердити основну конкурентну стратегію в галузі
- Розробити тактичні прийоми для протистояння основним конкурентам

Суть стратегії «The Coca-Cola Company» складається з освоєння нових, у тому числі і зарубіжних, ринків, включаючи розширення не тільки експорту товарів, але й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, заводи і фабрики, що випускають товари на місцях, в колишніх країнах-імпортерах, минаючи обмежувальні торгові бар'єри і використовуючи переваги дешевої робочої сили і місцевої сировини. В результаті кожен день у всьому світі продається близько 1 мільярда одиниць продукції Компанії.

У всьому світі «The Coca-Cola Company» є компанією[41]:

- № 1 з продажу соків, газованих і соковмісних напоїв;
- № 2 на ринку спортивних напоїв;
- № 3 в сегменті бутильованої води.

Цим успіхом компанія зобов'язана простій і чіткій системі виробництва і розповсюдження всіх напоїв. У цій схемі три складові: сама Компанія, її партнери-ботлери і, звичайно ж, споживачі. Вся робота організовується так, щоб співпраця з Компанією було вигідно всім, хто має з нею справу. Система продажів напоями «The Coca-Cola Company» в світі побудована на основі

роботи регіональних відділень компанії. Регіональне відділення називається ботлери (англ. - BOTTLER). Ботлери здійснюють розлив, упаковку і продаж продукції. Безпосередньо сама компанія має заводи з виробництва концентратів і упаковки, які розкидані по всьому світу. Приміром, поставки концентратів до Росії виробляються із заводу знаходиться в Ірландії. «The Coca-Cola Company» надає ботлерам маркетингову підтримку рекламними матеріалами і торговим обладнанням.

The Coca-Cola Company безумовно вміє правильно вести бізнес, підтвердженням цього є тактика в літній час - сезон найбільш масового вживання напоїв. Саме в літній період, коли особливо високий попит на безалкогольні напої, «The Coca-Cola Company» практикує політику виторговування ціни посередників - якщо останні встановлюють націнку не більше 15%, то вони отримують продукцію за пільговими цінами і це в свою чергу впливає на кінцеву ціну продукцію Coca-Cola. Цінова стратегія фірми забезпечує їй безперечне лідерство на ринку безалкогольних напоїв і дозволяє здійснювати серйозний пресинг на інших виробників.

Для стійкої і продуктивної роботи компанія Coca-Cola використовує систему «Value chain» - шлях, який проходить продукт від виробника до споживача. При цьому компанія за допомогою цієї системи передає частину обов'язків ботлери, при цьому отримуючи можливість зосередитися на основних операціях.

Компанія займається розробкою концентрату, який згодом продається ботлери, розробкою нових напоїв, вдосконаленням упаковки, займається маркетинговою активністю: створенням реклами, зовнішньої, телевізійної, внутрішньої, зовнішньої, онлайн - заповненням інформаційного простору іменами своїх брендів. Також до завдань компанії відноситься моніторинг і спонсорство. Відділ маркетингу, яким володіє Кока-Кола, є основним джерело та генератором ідей, що докладає максимум зусиль для підтримання бренду компанії.

В рекламних роликах “Кока-Кола” не раз брали участь знаменитості, що принесло їм ще більшу популярність та доходи, адже це впливає на вибір споживача. Ще однією з наймасштабніших рекламних кампаній є щорічна різдвяна. Концепція цієї реклами завжди залишається незмінною, проте з кожним роком її вдосконалюють, формуючи акцент на підтримці дружніх, сімейних відносин.

Компанія Coca-Cola завжди була флагманом у започаткуванні інновацій в зовнішній рекламі. Першою використала мурал в якості реклами в 1890-х роках, першою застосувала неонові рекламні білборди, починаючи з площі Пікаділлі в Лондоні до Кінг-Кросу в Сіднеї. І Coca-Cola продовжує цю традицію. Компанія Guinness World Records™ нагородила компанію Coca-Cola двома відзнаками: «Найбільший роботизований 3D-білборд» та «Перший роботизований 3D-білборд» [41].

Компанія співпрацює з наймасштабнішими подіями в світі – Євро2012, Олімпійські ігри, Чемпіонат світу по футболу та ін. Зараз бути партнером Coca-Cola є дуже престижно, адже це піднімає імідж інших компаній і створює їм хорошу репутацію.

Компанія Coca-Cola та її партнери-ботлери (Coca Cola Hellenic Bottling Company) використовує глобальну маркетингову стратегію. Її сутність полягає в економії всесвітнього масштабу, глобальних брэндах і включає наступні ключові елементи:

- глобальна галузь;
- природа конкурентної структури галузі;
- гіперконкуренція;
- взаємозалежність компаній.

Крім компанії «Coca Cola» таку стратегію успішно застосовують компанії - «Intel», «General Electric», «Motorola», «Johnson & Johnson», «Gillette», «McDonald's», «Compaq Computer» і інші всесвітньо відомі корпорації.

У світі завжди будуть використовуватися різні інструменти і способи для того, щоб викликати у споживачів інтерес до тієї чи іншої продукції, однак у

компанії «Coca-Cola» дійсно є чому повчитися - успішна реклама повинна викликати у глядача позитивні емоції і бути такою, що запам'ятовується, а в процесі створення маркетингової стратегії потрібно розуміти, на кого вона повинна бути розрахована і якими шляхами досягнень-гачь своєї мети.

Для виявлення особливостей застосування технологій бенчмаркінгу в компанії «Coca Cola», ми проведемо емпіричне дослідження по порівнянню трьох найбільш затребуваних марок безалкогольних напоїв:

- компанії «Coca Cola»;
- компанії «Pepsi Cola»;
- компанії «Red Bull».

Для здійснення дослідження, ми скористаємося тест-інструментом програмного соціального продукту компанії «Google» - «BuzzTalk» (Жива стрічка), щоб виявити, про яке бренд безалкогольних напоїв, з числа вказаних ваше говорять більше і частіше за все в мережі Інтернет і як суспільство відноситься до тієї або іншої марки. Щоб оцінити ці бренди, ми створили три «media reports» (огляд засобів реклами) в «BuzzTalk». Всі настройки однаковий-ви. Ми включаємо новинні сайти, блоги, журнали і популярні соціальні мережі на період, що починається 01 січня 2017 роки (спочатку задані п а-параметром не охоплюють друковані ЗМІ). За результатами проведеного дослідження, було виявлено, що у бренду «Coca Cola» найбільший відсоток голосів. Компанія «Coca-Cola» є домінуючим брендом в мережі Інтернеті. Майже 45% публікацій згадують про компанію «Coca Cola». Друге місце займає бренд «Red Bull» - 29%, третє «Pepsi Cola» 26% від загального числа публікацій за вказаний період в мережі Інтернет[41].

Однак, необхідно зазначити, що бренд «Coca-Cola» не скрізь домінує в мережі Інтернет. Змінивши спочатку задані параметри, розширивши масштаб новинних сайтів, ми бачимо, що бренд «Red Bull» виходить на перше місце. У блогах бренди «Coca Cola» і «Red Bull» знаходяться приблизно на однакових позиціях.

Домінування бренду «Coca-Cola» спостерігається і в соціальних мережах, наприклад, на «Twitter» (близько 99,6% публікацій, пов'язаних з брендом «Coca-Cola», опубліковано в Твіттері). Так, бренд «Coca-Cola» домінує і в більшості інших аспектів соціальних медіа-показників, а взаємодіє компанії зі споживачами побудовано на очевидному і простою мовою, який як показує дослідження – працює. «The Coca-Cola Company» світовий бренд, який через рекламну політику спосіб впливати на своїх споживачів з будь-якої точки Землі. У зв'язку з цим, пропонується наступна концепція рекламної і PR компанії: «Разом Ми Єдині!» (Світова компанія з «Coca-Cola»). Суть даної концепції полягає в тому, щоб згуртувати людей з усього світу незалежно від національності, релігійне поглядів і політики. Точкою єдності стане спільна любов до світового напою, основна місія якого дарувати гарний настрій. Для цього пропонується наступний комплекс заходів[41]:

- розробити рекламний ролик, в якому люди з різних точок світу, різних національностей, світоглядів і конфесій, не залежно від політичних поглядів збираються разом, щоб дарувати один одному гарний настрій і насолодитися улюбленим напоєм. Другий етап роликів може бути направлений на знайомство з культурою різних країн. Зокрема, в США запускається рекламний ролик культурою США і за аналогією у всіх державах. Якісний підсумок рекламної і PR компанії, - показати всьому світу через призму телебачення, що всі люди однакові, незважаючи на існуючі протиріччя;

- проводити PR-акції (наприклад, міжнародні музичні фестивалі «Разом Ми Єдині») і поширювати на всіх міжнародних підприємствах сувенірну продукцію з символікою акції, проводити активну освітлення в ЗМІ;

- організувати конкурс з розіграшем квитків на проведені міжнародні заходи для практичної реалізації поставленої в акції мети, - згуртувати людей всього світу разом з «Coca-Cola».

Компанія Coca Cola використовує тристоронній підхід до зростання:

- інновації продукту;
- інновації в упаковці;

– участь споживача.

Інновації в Соса-Сола включають набагато більше, ніж нові напої. Щороку компанія розробляє, тестує і запускає проривних упаковку, обладнання, мерчендайзинг, моделі розподілу та програми, які розширюють і оновлюють як свій бізнес, так і місцеві спільноти, які він обслуговує в усьому світі. У 2016 році Соса-Сола, зрозуміло, в черговий раз поставила свою частку надійного контенту, про бренди і маркетингові дослідження. Розглянемо основні інновації прийняті керівництвом компанії(табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Інноваційні впровадження компанії Соса – Сола на міжнародному ринку[53]

Інноваційне впровадження	Опис інновації
Мобільний торговий автомат Соса-Сола, який надає напої і посмішки	У 2014 році Соса-Сола співпрацювала з Fellow Robots, для розробки Cobot 1.0, робота Соса-Сола, орієнтованого на споживача, натхненного ідеєю «Кока-кола знайде вас замість того, щоб самому її шукати».
Coke Studio приносить музику глухим в Пакистані	Соса-Сола перевірила нововведення на початку цього року в Бангкоку, де студенти і викладачі з Пакистанської школи глухих Reach вперше випробували Coke Studio.
Сервісний робот Соса-Сола в Берліні	Сервісний робот Соса-Сола в Берліні GoCart знаходить місце розташування через додаток, запасається охолодженим напоєм з комори і направляється, щоб знайти клієнта . Клієнт отримує код на своєму смартфоні, який дозволить відкрити робота, коли він прийде.
Інтерактивні лейбли Link Coke Studio Fans з улюбленими зірками музики	Знімки 40 артистів, були надруковані на етикетках обмежених тиражів Соса-Сола та вбудованих в PR технологію .

Соса-Сола має дуже сильну репутацію бренду, а також достатній досвід в цьому секторі, тому компанія може використовувати це як шанс зробити свій бренд і логотип більш відомими. Це варіант, але краща альтернатива полягатиме в тому, щоб компанія переконалася, що її бренд-капітал відображає її фінансову картину. Це допоможе проникнути на світовий ринок з метою досягнення довгострокових вигод. Політична нестабільність неминуча, особливо в менш розвинених країнах, і тому ринки можуть не відповідати

очікуванню Соса-Сола. Щоб уникнути цього, Соса Сола повинна враховувати унікальне середовище, в якій вона працює з точки зору культури, політики і економіки відповідних ринків. Зміна споживчих настроїв також є загрозою, і тому, щоб протистояти йому, Соса Сола повинна використовувати свої продукти для напоїв ще більше, тому що ринок все ще швидко зростає.

Можна виділити три конкурентні переваги компанії:

- Інноваційна діяльність.
- Постійне вдосконалення виробничого процесу, використання новітніх розробок.
- Реалізація програм з розробки заходів оптимізації використання місцевих ресурсів і по контролю мікробіологічних забруднень.
- Дотримання глобальним тенденціям в сфері дизайну продукту, використання інновацій в упаковці і мерчендайзингу.
- Соціальна програма.
- Інтегрування в національні ринки.

Інвестиції в ключові ринки, що забезпечують зростання, сприяли досягненню відмінних результатів в Сінгапурі (частка ринку складає 19%), в Індії (частка ринку складає 22%), в Білорусії (частка ринку складає 29%).[57]

Якщо порівняти товарний асортимент всіх компаній-боттлерів «The Coca-Cola Company», то яскраво простежується риса глобальної маркетингової політики. На ринках Японії, Росії і США, то, наприклад, в Японії презентували напій «The Coca-Cola Company» зі смаком зеленого чаю - традиційно улюбленого смаку напою у японців. У липні 2013 року компанія «The Coca-Cola Company» вперше представила унікальне поповнення асортиментного ряду свого найпопулярнішого напою «Coca-Cola Life» з натуральним підсолоджувачем - стевією. Першими нову «Coca-Cola» з зеленою етикеткою спробували жителі Аргентини, в кінці 2013 року напій також з'явився на полицях магазинів в Чилі. В Індії товарний асортимент розширився напоями зі смаками бетеля і лимона. Проаналізувавши рекламні кампанії досліджуваної в даній роботі компанії, ми прийшли до висновку, що рекламні компанії на

ринках Росії, Білорусії і Казахстану схожі. Вони будуються навколо сімейних цінностей та популяризації здорового способу життя. Застосування інновацій в області упаковки сокової продукції торкнулися на даний момент тільки на російському ринку, але в планах компанії ТОВ «Кока-Кола Ейчбіси Євразія» застосувати нові стандарти упаковки і на інших ринках присутності.

Компанія «The Coca-Cola Company» не нехтує сучасними інноваціями, тому в останні роки активно використовує просування своєї продукції засобами інтернет-сайтів, враховуючи, що сучасні люди стежать за тенденціями через різні інтернет-ресурси.

На сьогоднішній день у компанії близько 70 тисяч послідовників у Твіттері 83 мільйони шанувальників у Facebook. Стратегія компанії в соціальних медіа ділиться на три напрямки[41]:

1. Використовуючи Twitter - компанія має зворотний зв'язок зі своїми клієнтами, відповідаючи на їхні запитання, роблячи ретвіти (відповіді) висловлювань користувачів про бренд, що підтверджує рівень компанії через відкритий канал зв'язку, що говорить громадськості про істинність дій компанії і підвищує її статус з суспільстві тим самим залучаючи більше клієнтів і майбутніх постійних відвідувачів і любителів концепції Starbucks.

2. Компанія в Facebook - завантажує контент на сторінку в Facebook для своїх шанувальників (постійних клієнтів) і для залучення нових: різне відео, повідомлення в блозі, фотографії. Компанія також оповіщає і запрошує людей на події, присвячені найчастіше турботі про місцевому співтоваристві або в цілому спрямовані на поліпшення життя людей, такі як Суботник в Сокольниках або збір для фонду «Старість в радість». Це місце, де шанувальники можуть обговорювати і додавати свої коментарі.. В цілому ж на сьогоднішній день бренд «Coca-Cola» займає перше місце за популярністю в соцмережі Facebook.

3. Компанія на YouTube: Компанія завантажує відео та інформаційні ролики, що підтримують здоровий спосіб життя людей, а також відео про свою

благодійну діяльність. Також можна подивитися відео про історію компанії, щоб люди могли в більшій мірі асоціювати її з брендом.

Всі перераховані методи впливають саме на головну цільову аудиторію - людей у віці від 18 до 35 років. Компанія регулярно проводить рекламні кампанії, ефект від яких важко недооцінити.

Отже, в основі інноваційної конкурентної стратегії Coca-Cola є створення та розвиток інноваційного потенціалу реалізація якого забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, які ґрунтуються на впровадженні інновацій в усіх сферах діяльності.

Висновки до розділу 2

Економічний ефект від інноваційних зусиль отримують лише ті компанії, які слідуєть чітко розробленій і послідовній брендинговій стратегії, при цьому пристосовуючись до вимог часу і здійснюючи періодичний ребрендинг. Встановлено, що корпорація Coca-Cola обрала поступальний шлях ви-ходу на зовнішні ринки: спочатку була реалізована національна корпоративнабрендингова стратегія, і вже після остаточного тріумфу в США вона перейшла до міжнародної стратегії брендингу.

Провівши аналіз конкурентоспроможності підприємства Coca-Cola різними методами, можна зробити висновок, що компанія знаходиться у стабільному лідируючому стані. Конкурентоспроможність компанії є найвищою серед компаній конкурентів згідно кожного методу дослідження. Виходячи з карт стратегічних груп конкурентів було виявлено що основними конкурентами компанії на міжнародній арені є: Pepsi; Dr Pepper Snapple; Nestle.

Кожна зі стратегій може реалізу-ється за допомогою однієї або декількох тактик, а ті, у свою чергу, — через прийоми. У роботі послідовно описуються тактики, що реалізують кожен стратегію, супроводжуючи широким практичним матеріалом, взятим із реклам різних видів від компанії «Coca-Cola». Вдалі розробки та застосування цієї компанією рекламного впливу, що ґрунтується на ретельно осмисленому і далекоглядному

стратегічному комуні-куванні з масовою аудиторією зробили вирішальний внесок у лідерські позиції «Coca-Cola», що вимагає вивчення історії її успіху.

РОЗДІЛ 3

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу

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.

Конкурентна стратегія суб'єкта міжнародного бізнесу містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на міжнародному ринку [58,С.279].

Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції суб'єктами міжнародного бізнесу є одним із ключових завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку суб'єкта міжнародного бізнесу.

При цьому основними принципами стратегії конкурентоспроможності підприємств є конкурентні переваги, які відбуваються з покращенням

технологій, впровадженням нововведень. Також конкурентні переваги часто створюються у ринкових нішах, до яких конкуренти не виявляли зацікавленості через їх незначну прибутковість та малу ємність на момент засвоєння [59,1].

Вибір стратегії конкуренції залежить від багатьох чинників: ринкової позиції фірми і динаміки її зміни, кількості конкурентів і характеру конкуренції на ринку, виробничого і технологічного потенціалу підприємства, виду продукції, а також інших чинників середовища функціонування.

На визначення стратегії фірми та утримання конкурентної переваги впливають такі фактори [60,с. 33]:

1) цілі, до яких прагнуть управлінці; якщо в країні ці цілі співпадають із джерелами конкурентної переваги, то має місце значний ефект;

2) структура власності; цілком природно, що велика компанія має одні інтереси, а дрібна – інші;

3) індивідуальні цілі; важливу роль відіграє система винагород, заохочень, мотивів, соціальні цінності, орієнтація на працю, ставлення суспільства до багатства;

4) вплив національного престижу та національних пріоритетів; деякі галузі, завдяки наявній кон'юнктурі ринку, можуть бути негласно проголошені національними галузями, отже, сюди намагатиметься потрапити більш кваліфікована частина населення (національний престиж);

5) конкуренція на внутрішньому ринку; жодна фірма, що завоювала лідерство на світовому ринку, не досягла його, не перемігши, насамперед, на внутрішньому ринку.

Головним завданням стратегії компанії є переведення корпорації з її наявного стану у бажаний для керівництва. «Школа планування», представником якої є І. Ансоф [61], розглядає стратегію як план дій, якого варто притримуватись для досягнення поставленої мети. Вчений визначає стратегію як формальний набір правил для корпорації, стратегією є план дій, розроблений для досягнення певної мети корпорації (освоєння нових ринків збуту продукції, зниження витрат виробництва та ін.) з урахуванням внутрішніх

можливостей та змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Такий план у довгостроковій перспективі повинен коректуватись відповідно до змін зовнішніх факторів впливу.

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства. Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності.

В сучасних умовах суб'єкти міжнародного бізнесу для виходу на міжнародні ринки повинні використовувати креативний підхід до управління конкурентними перевагами, що базується не лише на систематичному моніторингу ринкових змін і швидкому реагуванні на них, а й на активному, творчому формуванні конкурентних переваг за рахунок розробки та впровадження нових продуктів і технологій, пошуку нових груп споживачів, освоєння перспективних сегментів і налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків. Суб'єкти міжнародного бізнесу, яким властивий такий підхід до управління конкурентними перевагами, не зупиняються на певних досягненнях, а намагаються постійно покращувати свою діяльність, підвищувати власний потенціал і знаходити нові можливості для зростання. Найбільш перспективним з позицій захоплення лідируючих позицій на ринку, безперечно, є креативний підхід, однак у чистому вигляді на багатьох вітчизняних підприємствах він ще, на жаль, не сформований [58].

В сучасних умовах суб'єкти міжнародного бізнесу при діяльності на світовому ринку, застосовують такі види міжнародних стратегій [58]:

1. Наслідкування глобальної стратегії низьких витрат, згідно з якою фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу.

2. Посилення національного виробництва та вивезення продукції на зарубіжні ринки, використовуючи власні та інші канали збуту.

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.

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.

Окрім розглянутих основних стратегій, використовуються також альтернативні їм шляхи поведінки суб'єктів міжнародного бізнесу на світових ринках. До специфічних стратегічних альтернатив належать створення спільних підприємств, створення дочірніх підприємств, франчайзинг, аутсорсинг та офшорне виробництво.

Розглянемо детальніше специфічні стратегічні альтернативи, які використовуються суб'єктами міжнародного бізнесу у міжнародному контексті:

1. Створення дочірніх підприємств [59].

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). 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[59].

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 [59].

5. Офшорне виробництво. Офшорне виробництво доречно використовувати у випадках, коли: 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.

Суб'єкти міжнародного бізнесу, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства та стан господарюючих суб'єктів та підсистем, займають особливе місце на сучасному глобальному ринку.

На сучасному етапі стратегія суб'єктів 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 компанії. [64]

Відбувається це шляхом створення в інших країнах науково-дослідних центрів та технологічних парків, а також поглинання місцевих фірм з високим інноваційним потенціалом. За даними міжнародної статистики, питома вага інновацій, які припадають на зарубіжні філіали компаній, постійно зростає.

Глобалізація, швидке впровадження нових технологій, зміна в способі життя, поведінці та мотивації споживачів призводить до формування нових ринків, загострення конкуренції між найбільшими компаніями за сфери впливу та спроб найбільших корпорацій обмежити конкуренцію, а також до посилення регулювання міжнародної конкуренції на державному та міждержавному рівні. Компанії достатньо широко використовують різні методи нечесної конкуренції та обмежувальної ділової практики. До них, зокрема, можна віднести [64]: встановлення контролю над діяльністю з метою припинення цієї діяльності; зловживання переважаючим становищем на ринку; нав'язування дискримінуючих комерційних умов; цінову змову; таємний розподіл ринків; розповсюдження недостовірної інформації про конкурентів; запозичення торгових марок, копіювання (імітацію) продуктів конкурентів; порушення ліцензійних умов; економічний шпіонаж.

У наш час надзвичайно велике значення для конкурентоспроможності має розробка та просування на ринок нових товарів та послуг. Нововведення та здатність до їх впровадження стає важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу.

У глобальній економіці, важливим для міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу є доступ до глобальних джерел знань та інновацій. Характерними тенденціями у сфері інновацій є велика відкритість компаній у межах міжфірмової кооперації у сфері науки та технологій, а також перенесення суттєвої частини досліджень у зарубіжні країни. Дедалі більшого розповсюдження набуває практика поглинання найбільшими підприємствами компаній, які мають інноваційний продукт та технології. Водночас вирішальний внесок інноваційності здійснюють материнські компанії.

В умовах глобальної економіки злиття та поглинання стають ключовим джерелом конкурентної сили корпорації через швидку можливість формування інвестиційного портфеля з локальних активів у різних країнах, отримання

нових джерел сировини та нових стадій виробничого процесу, засвоєння нових ринків[65].

Особливе значення поглинання інших компаній, які мають інноваційні розробки чи технології, мають для підтримки конкурентоспроможності фармацевтичних компаній. Злиття та поглинання спрямовані насамперед на: досягнення конкурентних переваг через об'єднання фінансових, науково-технічних та трудових ресурсів фірм-учасниць та отримання на цій основі синергійного ефекту; на досягнення ефекту економії за рахунок масштабу виробництва; отримання доступу на нові ринки; диверсифікацію виробництва; використання нових активів, особливо нематеріальних (ноу-хау, торгівельних марок, організаційних знань) [65].

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності фірми є міжфірмові стратегічні альянси, які дозволяють отримати доступ до інновацій партнера по альянсу, об'єднати науковий та технологічний потенціал, прискорити процес упровадження у виробництво результатів, знизити витрати та розподілити ризики засвоєння виробництва та збуту нових складних наукомістких виробів [65].

Укладання альянсів є одним із найбільш швидких та дешевих шляхів підвищення конкурентоспроможності та реалізації глобальних конкурентних стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу. Стратегічні альянси дозволяють кожній із компаній, підвищити конкурентоспроможність завдяки досягненню довгострокових цілей, оптимізації використання ресурсів.

Таким чином, усі види стратегій пов'язані. Запорукою успішної діяльності підприємства на ринку є вибір та реалізація окремої стратегії для кожного рівня управління. При виборі та реалізації стратегії необхідно враховувати як зовнішні фактори, які впливають на діяльність корпорації, так і внутрішні, а також брати до уваги сильні та слабкі сторони корпорації та вплив процесів, які відбуваються в середовищі функціонування.

Основним завданням, яке має бути вирішено при розробці стратегії, є погодженість між ресурсами компанії та її стратегічними цілями, а також

реалізація ефективної діяльності для захисту від загроз зовнішнього середовища. Компанії, які планують виходити на зарубіжні ринки, мають керуватись наступною стратегією поведінки: необхідно сформувавши «якісний» внутрішній попит (згідно з думкою М. Портера, це одна зі стратегій конкурентоспроможності компанії) [59]; основою якості продукції та послуги значною мірою можуть вважатись оптимізовані бізнес-процеси та стандартизація; пріоритетним є зростання вартості компанії та збереження її привабливості як інвестиційного об'єкта; для компанії, що росте, важлива присутність у регіонах, що стабільно розвиваються.

3.2. Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній

В умовах глобальних трансформаційних процесів посилення конкуренції загострює проблему завоювання та утримання конкурентних переваг, що вимагає використання нових, більш удосконалених підходів у сфері ведення міжнародного бізнесу.

В умовах функціонування міжнародного ринку наслідком процесу глобалізації економічної системи є виникнення глобальної конкуренції. Для того, щоб протистояти впливу конкурентів та посідати лідерські позиції на міжнародному ринку, суб'єктам міжнародного бізнесу необхідно розробити низку стратегій, які будуть забезпечувати її надійне просування на ринки країн, а також погоджене функціонування всіх їх підрозділів.

Виділяють такі основні групи стратегій, що найчастіше використовуються підприємствами для підвищення своєї конкурентоспроможності (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [66,с. 267]

Стратегія	Основні положення
-----------	-------------------

Стратегія лідерства на основі низьких витрат	Характеризується створенням стійких переваг у витратах перед конкурентами і прагненням стати постачальником на ринку найдешевших товарів, привабливості для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню стратегії перешкоджають такі фактори, як, зокрема, інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною.
Стратегія диференціації	В основі знаходиться прагнення зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів, а за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх під час реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки за умови ретельного вивчення потреб покупців.
Стратегія концентрації на ринковій ніші	Стратегія відрізняється зосередженням уваги на вузькій ділянці ринка. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринка продукції, що відповідає його смакам та потребам. Цільова ніша ринка може визначатися регіональними особливостями, що витікають зі спеціальних вимог, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегменту.
Стратегія найкращої вартості	Полягає в тому, що в ній упор робиться на пропозицію споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб стати виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції, а також надати їй необхідні якості за більш низьких, ніж у конкурентів, витрат.
Стратегія фокусування	Використовується, як правило, невеликими підприємствами, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля спрямовують на цей сегмент. Причина вибору такої стратегії полягає у відсутності або недостатності ресурсів, посиленні бар'єрів входу в області або на ринку. Багато невеликих зарубіжних підприємств намагаються дотримуватися цієї стратегії. Її рекомендується використовувати підприємствам, розташованим в не- великих населених пунктах.
Стратегія інновації	Може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні монопольного, надвисокого прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує цю стратегію, заснована на тому, що він є першим або в цьому бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією інновації, полягають у використанні продуктивних, технологічних, організаційних та інших нововведень. Така стратегія притаманна переважно великим компаніям.
Стратегія оперативного реагування	Фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки полягає у виборі та реалізації проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати.

У сучасній економіці чітко простежується перехід від використання порівняльних переваг, укладених за допомогою низьких витрат на робочу силу і природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на розвиненому

інноваційному середовищі, нових організаційно-інституційних формах, унікальних товарах і технологіях, що постійно вимагають формування стратегії та розробки відповідних інструментів забезпечення конкурентоспроможності.

Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності учасників глобального економічного простору суттєво видозмінюється за сучасних умов прискореної глобалізації та кардинальних технологічних трансформацій. Забезпеченість працею та капіталом як базовими факторами економічного зростання втрачає актуальність, оскільки вони перестають бути дефіцитними. Натомість, до розряду унікальних належать людські ресурси, здатні генерувати інновації та нова форма капіталу – цифровий капітал.

Створення конкурентних переваг для суб'єктів міжнародного бізнесу можливе за рахунок нових ідей, розробки нових технологій і технічних рішень. При цьому особливо важливим є підвищення конкурентоспроможності за рахунок забезпечення гнучкості, мобільності, універсальності при досягненні високої продуктивності виробництва, що забезпечить можливість виробляти якісну конкурентоспроможну продукцію і створювати умови для її просування на міжнародний ринок.

Для того щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, а й постійно її підвищувати.

На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності суб'єкта міжнародного бізнесу стає усе більш актуальною.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. Виділять такі сучасні стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності компаній [67, 28-30]:

- 1) Впровадження інноваційної політики суб'єкта міжнародного бізнесу, яка визначає можливість підприємства конкурувати на зовнішніх ринках. Ціль

інноваційної діяльності визначає її спрямованість на створення виробництва нових або відсутніх на ринку товарів і послуг. Сучасна інноваційна політика являє собою сукупність науково-технічних, виробничих, правлінських, фінансових і інших заходів, спрямованих на виробництво та просування нової або поліпшеної продукції на ринок збуту. Інновація – це не проста нововведення, це сучасний техніко-економічний процес, який, завдяки використанню нових ідей і винаходів, приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій, що допомагає підприємству зайняти певну конкурентну позицію на ринку. Основний зміст інновації – це поліпшення продукції, способів її розподілу і виробництва. В основі інновацій лежать якісно нові ідеї й технології.

2) Наявність кваліфікованих трудових ресурсів. Трудові ресурси є одною з найважливіших складових діяльності підприємства і найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності в економіці. Відповідно до сучасних концепцій управління люди є одним з найважливіших економічних ресурсів підприємства, що впливають на її дохід, конкурентоспроможність і розвиток.

3) Система управління якістю на підприємстві та клієнтоорієнтованість . Сьогодні, коли споживач може вибрати з величезного числа пропонованих товарів і послуг, однією з найважливіших детермінант існування та розвитку підприємства на міжнародному ринку є якість пропонованих їм виробів або послуг.

4) Безперервне вдосконалювання виготовленої продукції та наданих послуг для розширення діяльності на міжнародному ринку. Сюди можна віднести: забезпечення пріоритетності продукції, зміну якості товару і його технічних параметрів з метою задоволення потреб і конкретних запитів споживача, визначення переваг товару в порівнянні із заміниками, визначення недоліків товарів-аналогів тощо.

Тобто, загальний підхід до розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу на ринку полягає в

тому, що фактори підвищення їх конкурентоспроможності обґрунтовуються з точки зору клієнтоорієнтованості. Іншими словами, враховується перехід в конкурентній боротьбі від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу, природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенціях, цінностях, інноваціях, клієнтоорієнтованості. Це передбачає вибір основної стратегії конкуренції, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Основною ознакою тут виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку через виявлення базових стратегій підвищення конкурентоспроможності.[68,7]

Для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу важливим є визначення механізмів її підтримки на різних стадіях їх економічного розвитку, оскільки це пов'язано з проблемами стосовно формування їхнього статусу в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів. Тобто, формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства.[69,8]

Серед складових управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства чи не найбільше значення має стратегічна спрямованість цього процесу. А результатами реалізації стратегій повинні стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а отже, і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження й екологізації діяльності.

Конкурентоспроможність будь-якої компанії забезпечують її конкурентні переваги, котрі проявляються у наявності в неї ключових, унікальних, неповторних переваг, які досягаються, в основному, в процесі розробки та запровадження інновацій. Саме забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі ґрунтується на інноваціях в економічній, виробничій, маркетинговій, соціальній, управлінській сферах. Адже щоб відповідати сучасним світовим вимогам та здійснювати

ефективну інноваційну діяльність, суб'єкт міжнародного бізнесу має бути динамічним та гнучким, швидко реагувати на зміни та вживати відповідних заходів. Крім того, лише активна інноваційна позиція дасть можливість випередити конкурентів, оскільки, розуміючи необхідність інноваційної діяльності, її активізація відбуватиметься на кожній компанії й від того наскільки швидко буде запроваджена та чи інша інновація та наскільки кращою вона буде від конкурентів залежатиме конкурентна позиція компанії, її успіх та прибутки.

Для планування та впровадження інновацій розробляються інноваційні стратегії. Класифікувати інноваційні стратегії можна за певними ознаками (рис. 3.1)

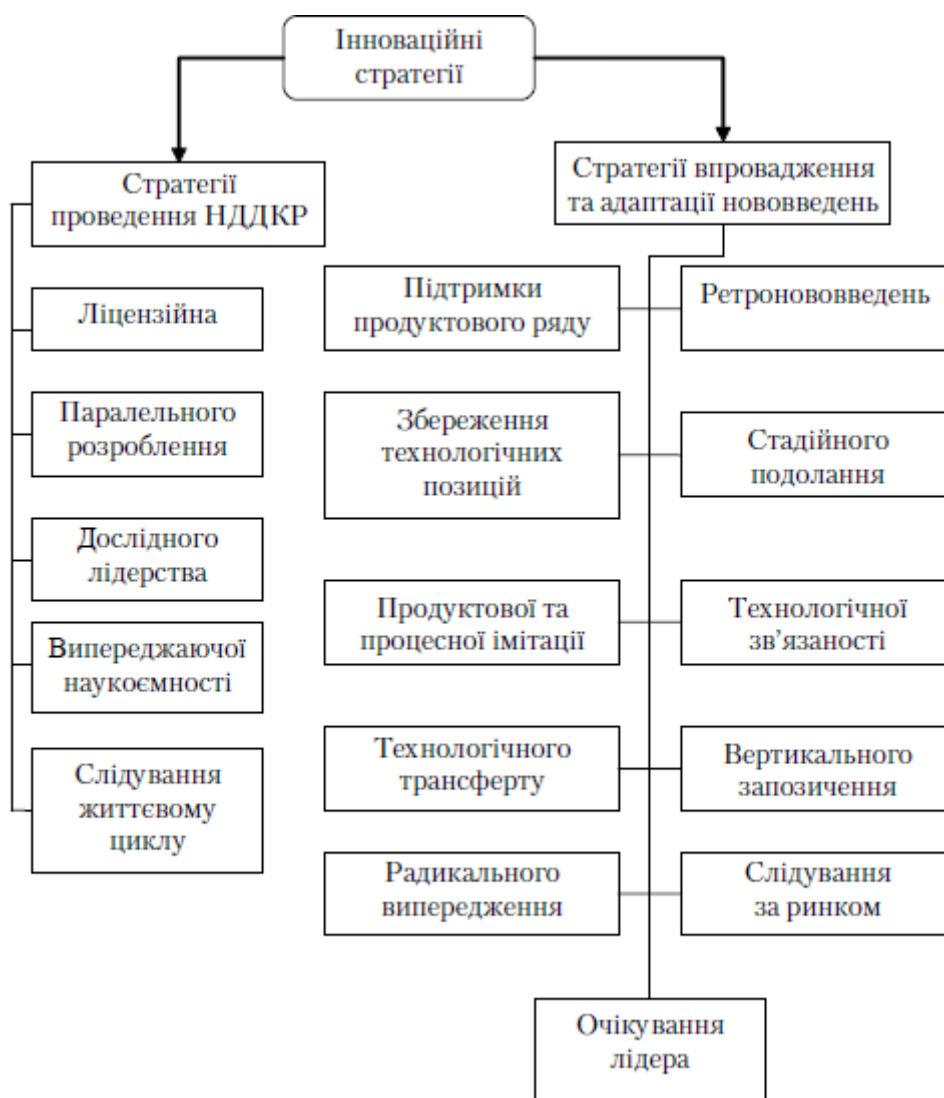


Рис. 3.1. Класифікація інноваційних стратегій [70, с. 346]

Але усі інноваційні стратегії спрямовані на пошук найперспективніших напрямів розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу, випуску нових видів продукції та послуг з використанням наукових досліджень, передових технологій, які забезпечують ефективне використання ресурсів.

Правильно обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія інновацій як певний стратегічний набір усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єкта міжнародного бізнесу є запорукою його тривалого успіху, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості.

В основу розроблення інноваційної стратегії покладені теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства, обрана інноваційна політика.

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які [71, с. 27]:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- враховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

До групи сучасних інноваційних стратегій належить стратегія «блакитного океану». Концепція «блакитного» і «червоного» океанів була сформульована Чаном Кімом і Рене Моборном у книзі «Стратегія Блакитного Океану» у 2005 році. Згідно з нею компанії створюють продуктивні бізнес-ідеї, досягають швидкого зростання і високого прибутку за рахунок створення попиту, що раніше не існував, на новому ринку («блакитний океан») замість того, щоб конкурувати з великою кількістю конкурентів на низькодохідних ринках [72].

Тобто, «червоні океани» – це відомий ринковий простір. У «червоних океанах» кордони галузі визначені і прийняті, а конкурентні правила гри відомі. Тут компанії намагаються перевершити своїх суперників, щоб захопити більшу

частку попиту на продукт або послугу. Оскільки ринковий простір переповнений, перспективи прибутку і зростання знижуються, а жорстка конкуренція перетворює океан у кривавий; звідси впливає термін «червоний океан» [72].

«Блакитний океан», характеризує всі галузі, яких не існує сьогодні, тобто невідомий ринковий простір, на якому немає конкуренції. У «блакитному океані» попит створюється, а не досягається за рахунок боротьби. Існує безліч можливостей для зростання, які є одночасно вигідними і швидкими.

У «блакитному океані» конкуренція не має ніякого значення, тому що правила гри чекають, щоб бути встановленими. «Блакитний океан» є аналогією для опису більш широкого, глибокого потенціалу ще не вивченого ринкового простору [72].

Відповідно до цієї концепції для того, щоб виявити неловимий «блакитний океан», компанії повинні розглянути «Структуру Чотирьох Дій» [75, С. 412]. Вона використовується для перегляду вартісних елементів покупців для розробки нової кривої вартості. Щоб розірвати компроміс між диференціацією та низькою вартістю, а також створити нову криву вартості, структура ставить чотири ключові питання (рис. 3.2).

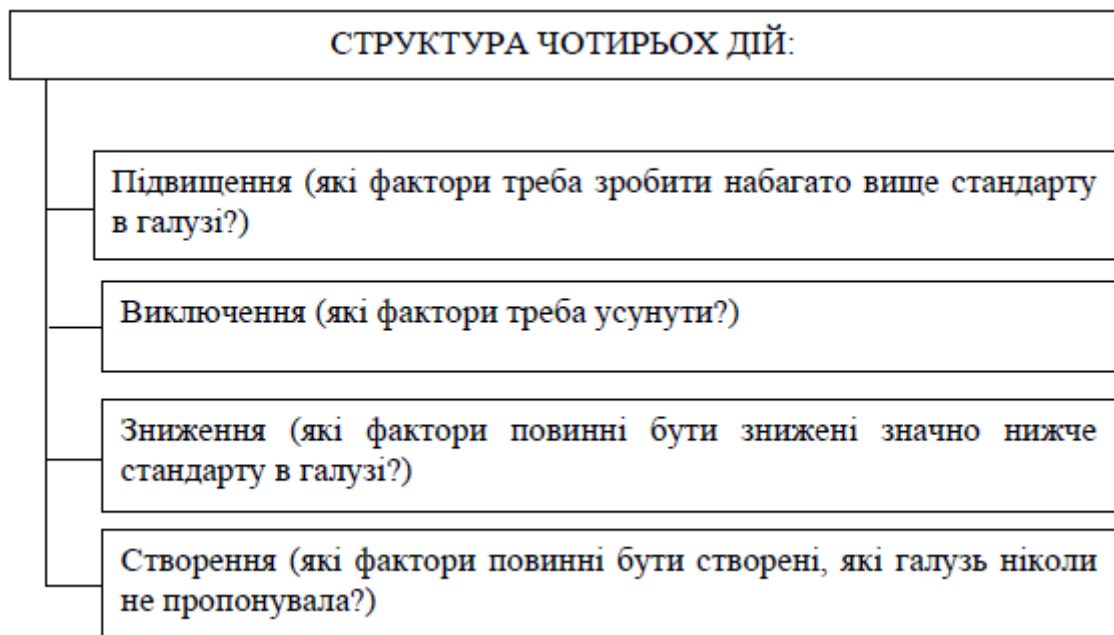


Рис. 3.2. Питання структури чотирьох дій [76, с. 270]

Це вимагає від компанії ретельно досліджувати кожен фактор конкуренції, допомагаючи лідерам виявити низку припущень, які вони несвідомо роблять під час конкуренції. Ця вправа також штовхає лідерів одночасно проводити диференціацію і встановлювати низьку вартість [77].

Ця теорія протистоїть добре відомій моделі п'яти сил Портера. Остання розглядає п'ять конкретних факторів, які допомагають визначити, чи може бізнес бути прибутковим, на основі інших підприємств, які вже знаходяться в цій галузі [59, с. 421].

Стратегія «блакитного океану» заохочує компанії зосередитися менше на своїх конкурентах і більше на альтернативах, водно- час фокусуючись менше на своїх нинішніх клієнтах і більше на потенційних нових клієнтах [77]. Нині стратегія «блакитного океану» стає все більш і більш популярною серед компаній з різних галузей промисловості.

Прикладом її реалізації є Цирк дю Солей. Від самого початку вони вирішили не конкурувати з іншими традиційними цирками, а створити новий ринок, вільний від конкурентів. Цей цирк спрямований на абсолютно нову групу клієнтів, а саме дорослих, які готові платити в кілька разів більше, ніж за квиток в звичайних цирках, щоб побачити зовсім нову картину, яка не має аналогів. Щоб створити новий «блакитний океан», слід чітко формувати поняття шкали цінностей клієнтів і місце розташування кожного конкурента.

Після того як ключові значення встановлюються, вони можуть бути розділені на шкали (високий/середній/низький), а результати конкурентів можна зобразити на графіку (рис. 3. 3) [77]. Чорна лінія на рис. 3.2 є «блакитним океаном» для компанії. Таким чином, щоб вийти у його простори, слід зменшити показники характеристик продукції, які відповідають значенням 1, 3, 4 і збільшити значення 2. Це дасть змогу компанії створити новий попит і залучити абсолютно нову групу клієнтів.

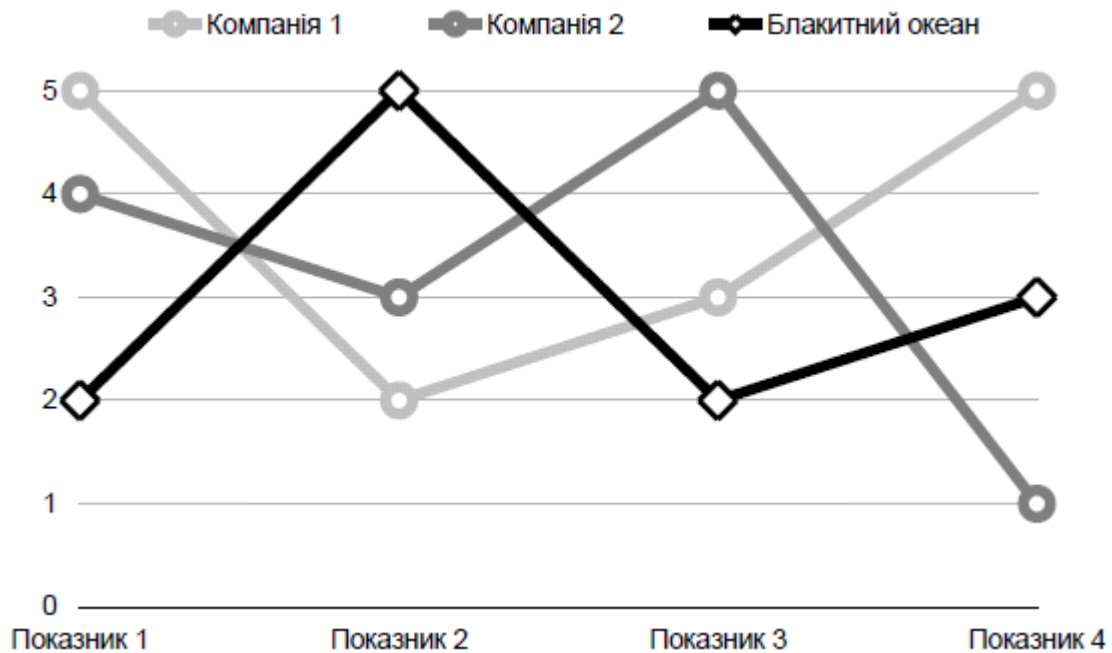


Рис. 3. 3. Порівняння кривих цінності конкурентів [76,с. 271]

Створення «блакитних океанів» є не одноразовим досягненням, а динамічним процесом. Під час створення «блакитного океану» компанії повинні бути готові до того, що в певний момент на горизонті з'являться імітатори.

Компанія повинна оцінити поточний стан колишніх конкурентів з «червоного океану», а також те, скільки часу їм потрібно для того, щоб увійти у її «блакитний». Виходячи з цього, компанія повинна бути готова створити новий «блакитний океан», коли наявний стане «червоним». Для цього необхідно постійно стежити за кривою цінностей. Після того як крива компанії починає злиття з кривою конкурента, необхідно створювати новий «блакитний океан». Так би мовити, стратегія «блакитного океану» спрямована на пропозицію клієнтам чогось нового, що вимагає цільова аудиторія, яка відрізняється від пропозиції, що існує на висококонкурентному ринку. Існування таких продуктів допомагає уникнути прямої конфронтації з конкурентами і зосередитися на роботі зі споживачами.

Ще одним з інноваційних напрямів покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є впровадження в діяльність принципів TQM (Total Quality Management) – концепції загального менеджменту якості,

що базується на міжнародних стандартах якості ISO серії 9000. Відмінність цієї системи управління якістю від традиційної полягає в поліпшенні якості не лише продукції, а й всіх процесів та систем на підприємстві, розробці не корегувальних, а попереджувальних дій, навчання управління якістю всього персоналу, координація та взаємодія усіх співробітників у сфері якості, постійне виявлення і вирішення хронічних проблем. Тобто за таких умов головний акцент робиться не на контролі за відхиленням продукції від стандартів, а на якості виконання процесів, що забезпечить кінцевий результат – задоволення споживача [78,с.48].

В глобалізованому світі відбувається загострення інноваційної конкуренції між суб'єктами міжнародного бізнесу, відмінність якої полягає у використанні наукових досягнень та знань, творчого підходу до пошуку шляхів розвитку. Інноваційні процеси набувають високих темпів у світі, при цьому розвиваються різні види інновацій: товарні, технологічні, ресурсні, управлінські, збутові тощо. Очевидним став той факт, що саме інновації стають необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу. Загострення інноваційної конкуренції вимагатиме від них створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, впровадження інноваційних технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом й забезпечення тим самим стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Різноманітність та унікальність сил зовнішнього й внутрішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства зумовлює неможливість застосування єдиної стратегії бізнесу й формули конкурентного успіху. Універсальної стратегії для кожної компанії не існує, оскільки для різних видів товарів чи підрозділів необхідні різні види стратегій чи їх комбінація. При стратегічному виборі необхідно визначити, яка стратегія буде кращою з урахуванням становища у галузі, можливостей та ресурсів компанії. Незважаючи на особливості процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, більшість підходів об'єднує спільна

мета – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища. Розроблення ефективної стратегії є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії за умови своєчасного аналізу та реагування на відхилення від цільових орієнтирів, а також адекватної реакції на зовнішні й внутрішні зміни дозволить суб'єкту міжнародного бізнесу сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

Висновки до розділу 3

Підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися на початку клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентостійкість й довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки. Вибір стратегій конкурентоспроможності доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір. Таким чином, обґрунтовані методичні підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності описують

послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, підкреслюють інноваційну спрямованість таких стратегій, заснованих на мінливих конкурентних перевагах.

ВИСНОВКИ:

В результаті проведеного дослідження було сформовано наступні висновки:

1. Підтримання відповідного рівня конкурентоспроможності є одним з вирішальних факторів успішності функціонування підприємства в умовах напруженого конкурентного середовища. Стабільне підтримання конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу і вироблених ними товарів залишається одним з найбільш складних завдань у світовій економіці. У сучасному світі поняття міжнародної конкурентоспроможності набуло важливого значення для діяльності та розвитку підприємств як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях.

2. У сучасній науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства". Неоднозначність трактування поняття «конкурентоспроможність» пов'язана з багатогранністю цієї категорії, різноманіттю наукових підходів, а також його складністю. Під поняттям конкурентоспроможність підприємства сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових

конкурентних переваг. У даному визначені підкреслюється спроможність підприємства протидіяти конкурентам, що ґрунтується на його інноваційному розвитку.

3. Основними етапами процесу управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства є наступні: формування конкурентного потенціалу торговельного підприємства, розробка системи конкурентних переваг, формування підходу до управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, реалізація конкурентних переваг діяльності торговельного підприємства та підключення системи моніторингу й зворотного зв'язку управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Їх послідовна реалізація дозволить впровадити сучасні методики торгівлі, які формують у цілому економічні умови збуту товарів підприємства.

4. Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства Coca-Cola за різними методиками, можна зробити висновок, що підприємство стабільно займає лідируюче місце на світовій арені. Конкурентоспроможність компанії є найвищою серед компаній конкурентів згідно кожного методу дослідження. Виходячи з карт стратегічних груп конкурентів було виявлено що основними конкурентами компанії на міжнародній арені є: Pepsi; Dr Pepper Snapple; Red Bull.

5. Методичний підхід щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства коротко відображає логічна схема оцінки конкурентоспроможності та розробки заходів для її підвищення, що вміщує такі основні етапи: розрахунок даних щодо внутрішнього стану підприємства, аналіз його відповідності бажаному, послідовний аналіз окремих складових конкурентоспроможності підприємства, що вміщує ефективність діяльності, фінансовий стан ефективність організації збуту та рівень конкурентоспроможності продукції з розробкою заходів з покращення найбільш проблемних з них, а також оцінкою відповідності отриманого показника конкурентоспроможності бажаному.

6. Провідними сучасними тенденціями посилення конкурентних позицій компаній на світових високотехнологічних ринках підприємства орієнтуються на проривні інновації або супутні до основного продукту і для них характерна наступальна стратегія (або зростання), що відображають як корпоративні, так і інші стратегії. В несприятливому середовищі і стагнації економіки інноваційна діяльність підприємства-лідера буде спрямована на утримання позицій на ринку і збереження наявного потенціалу, постійне діагностування середовища.

7. Основний підхід до розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу на ринку полягає в тому, що фактори підвищення їх конкурентоспроможності обґрунтовуються з точки зору клієнтоорієнтованості, а саме враховується перехід в конкурентній боротьбі від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу, природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенціях, цінностях, інноваціях, клієнтоорієнтованості. Це передбачає вибір основної стратегії конкуренції, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Основною ознакою тут виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку через виявлення базових стратегій підвищення конкурентоспроможності.

8. Різноманітність та унікальність сил зовнішнього й внутрішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства зумовлює неможливість застосування єдиної стратегії бізнесу й формули конкурентного успіху. Універсальної стратегії для кожного суб'єкта міжнародного бізнесу не існує, оскільки для різних видів товарів чи підрозділів необхідні різні види стратегій чи їх комбінація. Для того щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, а й постійно її підвищувати за рахунок:

- використання креативного підходу до управління конкурентними перевагами, що базується не лише на систематичному моніторингу ринкових змін і швидкому реагуванні на них, а й на активному, творчому

формуванні конкурентних переваг за рахунок розробки та впровадження нових продуктів і технологій, пошуку нових груп споживачів, освоєння перспективних сегментів і налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків;

- впровадження інноваційної політики суб'єкта міжнародного бізнесу, яка визначає можливість підприємства конкурувати на зовнішніх ринках.
- наявність та залучення кваліфікованих трудових ресурсів;
- розробки та просування на ринок нових товарів та послуг;
- удосконалення системи управління якістю на підприємстві та клієнтоорієнтованість;
- безперервне вдосконалювання виготовленої продукції та наданих послуг для розширення діяльності на міжнародному ринку;
- розширення асортименту продукції (послуг);

9. На міжнародній арені спостерігається загострення конкуренції, а саме інноваційної між суб'єктами міжнародного бізнесу, за рахунок використання інноваційних технологій, яке дозволить модернізувати виробництво, збільшити виробничі можливості компанії, підвищити ефективність використання ресурсів, створити умови для високопродуктивної праці насамперед завдяки використанню сучасних науково-технічних знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Краузе, О.І. Моделювання конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання // Наука й економіка. – 2009. № 1 (13). С. 100-106.
2. Конкурентоспроможність підприємства URL: http://studme.com.ua/10560412/marketing/konkurentosposobnost_predpriyatiya.htm
3. Porter, M.E. (1990). Competitive Advantage of Nations. New York [in English].
4. Портер М. Конкуренція / М. Портер. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2002.
5. Конкурентоспроможність підприємства URL: http://studme.com.ua/10560412/marketing/konkurentosposobnost_predpriyatiya.htm
6. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств URL: <http://www.rusnauka.com/>
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебное пособие. М.: ИНФРА-М. 2000. 312 с.
8. Міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / URL: <http://korrespondent.net/>
9. Котельніков Д. І. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник / Д. І. Котельніков, С. М. Задорожна. К.: Слово. 2004. 168 с.
10. Богма О.С., Болдуєва О.В., Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки // Вісник Запорізького національного університету №3 (7), 2010, С. 166-170.
11. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628. С.29-35.
12. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенко О.М. Х.:„ІНЖЕК”, 2006. 384 с, С. 163

13. Піддубна Л. І. Конкуреноспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007. 368 с.,

14. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкуреноспроможності // Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. Випуск 2. С. 22–30.

15. Коковіхіна О.О. Систематизація основних категорій формування конкуреноспроможності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 26. С. 88 – 93.

16. Каплина О., Зайченко Д. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода // Маркетинг. 2005. № 4. С. 24 – 38.

17. Куприна Н. М. Конкурентоспособность деятельности предприятия: виды и уровень // I Міжнародна наук.-практ. конф., зб. наук. праць «Формування ринкової економіки». К.: КНЕУ, 2011. С. 564 – 571.

18. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Т. 3: Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: монографія / [Т.Л. Мостенська, В.Я. Омельченко, О.О. Красноручський, Ю.В. Ушкаренко, Н.С. Скопенко та ін.]; за заг. ред. О.В. Захарченка, М.А. Зайця, В.С. Ніценка. Одеса: ВМВ, 2015. 572 с.

19. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб. наук. праць. 2011. Випуск 32. С. 45–51.

20. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О.. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2010. 212с.

21. Янковой А. Г. Многомерный анализ в системе STATISTICA / А. Г. Янковой – Одесса : Оптимум, 2001. Вып. 1. 216 с.

22. Ос. LISREL 8.8 [Computer program /Windows].<http://www.ssientral.com/lisrel/downloads.html> (27.02.2011)

23. Дикань В. Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. Випуск 36. С.100 – 105.

24. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб. наук. праць. 2011. Випуск 32. С. 45– 51.

25. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия. URL :http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitive_ness.shtml].

26. Петешова Т. А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 261 : в 7 т. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. С. 908–918.]

27. Горбачук Ю.А., Кушнір Н.Б. Економічна діагностика: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2007. 176 с.

28. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства // Вісник нац. тех. університету «Харківський політехнічний інститут». Зб. наук. праць. 2011. Випуск 26. С. 181–187.

29. Пилипчук В.П., Шиманська А.А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства // Молодий вчений. 2015. № 9(24) Ч.2. С. 13–17. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/9/41.pdf>.

30. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук. // Труды Одесского политехнического университета. 2007. № 1(27). С. 253–258. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>.

31. Чая В.Т. Система методов управленческого учета / В.Т.Чая, А.Д. Золотухина // Аудит и финансовый анализ . 2009. № 1. С. 1–10. URL: <http://auditfin.com/fin/2009/1/Chaya/Chaya%20.pdf>.

32. Методи конкурентної боротьби // Економічна теорія. Політекономія / За ред. В. Базилевича. К., 2008 URL: http://pidruchniki.ws/1405100339949/politekonomiya/metodi_konkurentnoyi_borotb
33. Основи економічної теорії: підручник /С.В. Мочерний, С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко та ін.; за ред. С.В. Мочерного. – К.: ВЦ “Академія”, 2001. 472с.
34. Шляк М.В. Инновационная деятельность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия URL: <http://www.rusnauka.com /8_NIT_2008/Tethis/Economics/27839.doc.htm>.
35. Зімкіна В.Є. Інноваційна конкуренція: сутність, особливості, характерні риси // Європейський вектор економічного розвитку. 2012. №2 (13). С. 124-131.
36. Белозубенко В.С. Инновационная конкуренция: этимология и сущность понятия. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp /120/knp 120_106-110.pdf>.
37. Гейер Г.В. Управління підприємством в умовах інноваційної конкуренції: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / Г.В. Гейер; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2007. 32 с.
38. Крупнейшие ТНК в современном мире URL: <http://www.slideshare.net/AlexeyPuchkov/ss-11875759>.
39. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры) : пер. с нем. / Йозеф Алоіз Шумпетер. М. : Прогресс, 1982. 453 с.
40. Охота В.І. Формування конкурентних переваг ТНК в умовах глобалізації URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/ 2012_ 11/ 82.pdf>.
41. Офіційний сайт компанії Coca-Cola Company. URL: www.coca-colacompany.com
42. ANNUAL REPORT Coca-Cola Company 2017. URL: https://s22.q4cdn.com/984101753/files/doc_financials/annual_2017/2017-annual-report-on-form-10k.pdf

43. Электронный ресурс: <https://www.msn.com/ru-ru/money/stockdetails/financials/fi-126.1.KO.NYS>

44. Coca-Cola возглавила список лучших глобальных брендов Interbrand // Marketing Media Review. URL: <http://mmr.net.ua/news/newsid/24828/>

45. Группа Interbrand представила рейтинг Best Global Brands 2011 // Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2011/10/06/3654>

46. The statistics portal. (2017) URL: <http://www.statista.com/statistics>

47. Countries With The Highest Levels Of Soft Drink Consumption URL: <http://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-highest-levels-of-soft-drink-consumption.html>]

48. Самые дорогие бренды 2017 года: ТОП-100 торговых марок. URL: <https://burguasias.com/samye-dorogie-brendy-2017-goda-top-100-torgovyh-marok>

49. Официальный сайт компании Red Bull. URL: <https://www.redbull.com/ua-uk/>

50. Официальный сайт компании Dr Pepper Snapple. URL: <https://www.drpeppersnapplegroup.com/>

51. Малая К. Coca-Cola & Pepsi: война миров. URL: <http://www.forex-teach.ru/statii/coca-cola-vs-pepsi/>

52. Официальный сайт компании Pepsi URL: www.pepsico.com/

53. Впереди планеты всей: Инновации Coca-Cola, которые изменили мир URL: <https://www.coca-colarusia.ru/stories/coca-cola-innovation-part-1>

54. A History of Coca-Cola Advertising Slogans/Conversations Staff// Coca-Cola Journey. URL: <http://www.coca-colacompany.com/stories/coke-lore-slogans>.

55. Coca-Cola / Prints // Cyber-Shot. URL: <http://stealthsettings.com/coca-cola-prints.html>.

56. Coca-Cola створила мультиплікатор добра / Прес-реліз // Sostav.ua: Реклама, Маркетинг, PR. URL: <http://sostav.ua/publication/coca-cola-stvorila> - 71145.html.

57. Coca-Cola Earnings Review: Still Beverages Offset Decline In Sparkling, Restructuring Impacts Margins, accessed 27 June of 2014, URL:<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/04/16/coca-cola-earnings-review-still-beverages-offset-decline-in-sparkling-restructuring-impacts-margins>.

58. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

59. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Е. Портер. М.: Экономическая наука, 2005. 167 с

60. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / К. : Наукова думка, 2003. 343 с.

61. Ансофф, И. Р. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Н. Жильцова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 348 с.

62. Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства /І.А. Брижань, В.Я. Чевганова [Електронний ресурс]// Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. –2015. –Вип.№ 6. –Режим доступу: <http://global-national.in.ua/>.

63. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. /М.Г. Саєнко.– Тернопіль: Економічна думка, 2006.– 390 с.

64. Градов, С. И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве. М.: МСХЛ, 2001. 380 с.

65. Кругман, П. Р. Международная экономика: теория и политика. М.: Юнити, 2000. 769 с.

66. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21. 2018. С.266-272

67. Гросул В. А., Филипенко О. М. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств // Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри: матеріали III

міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2016, 121 с 28–30.

68. Levitt, T. The Globalization of Markets // Harvard Business Review. 1983. № 61, May-June. P. 92-102.

69. Inkpen, A., Ramaswamy K. Global strategy: creating and sustaining advantage across borders. N.Y.: Oxford University Press, 2006. 247 с.

70. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с., 346.

71. Редько Н.В. Інноваційні стратегії управління підприємствами виробництва безалкогольних напоїв// Молодий вчений. № 2 (17). 2015.С.26-28.

72. Starmer J. Blue Ocean Strategy. Slide Share. p. 4. Retrieved 20 November, 2012. URL: <http://www.slideshare.net/jessestarmer/blue-ocean-strategy-summary-61974>.

73. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б.Іванов, О.М.Тищенко, Г.В. Назарова та ін. –Х.: ІНЖЕК, 2006. –382 с.

74. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип.№ 6. URL: <http://global-national.in.ua/>.

75. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість/пер. з англ. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005.715с.

76. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21. 2018. С.266-272.

77. Arline K. Blue Ocean Strategy: Creating Your Own Market. Business News Daily Contributor. April 1, 2015. URL: [https:// www.slidegenius.com/blog/3-ways-blue-ocean-strategy-](https://www.slidegenius.com/blog/3-ways-blue-ocean-strategy-)

78. Зборовська Ю.Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації // Глобальні та національні проблеми економіки, Випуск 5. 2015. С. 47-50.

79. Фінансовий стан компанії Coca-Cola [ANNUAL REPORT Coca-Cola Company 2017. URL: https://s22.q4cdn.com/984101753/files/doc_financials/annual_2017/2017-annual-report-on-form-10k.pdf]

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Фінансовий стан компанії Coca-Cola [79]

Період до:	2017 31/12	2016 31/12	2015 31/12	2014 31/12
Загальний дохід	35410	41863	44294	45998
Виручка	35410	41863	44294	45998
Інші доходи	-	-	-	-
Вартість доходів	13256	16465	17482	17889
Валовий прибуток	22154	25398	26812	28109
Операційні витрати	25363	34494	36572	37493
Продаж / загальні / адміністративні витрати, всього	12449	15272	16451	17273
Дослідження і розробки	-	-	-	-
Процентні витрати (доходи)	47	-10	-24	-55
Незвичайні витрати (доходи)	-620	2305	2507	2048
Інші операційні витрати, всього	231	462	156	338
Амортизація	-	-	-	-
Операційні доходи	10047	7369	7722	8505
Процентні доходи (витрати), неопераційні, нетто	1142	461	2031	-196
Прибуток (збиток) від продажу активів	-	-	-	-
Інші доходи, нетто	-4447	306	-148	1016
Чистий прибуток до податків	6742	8136	9605	9325
Відрахування на сплату податків	1950	1586	2239	2201
Чистий дохід після сплати податків	4792	6550	7366	7124
частка меншості	-35	-23	-15	-26
Акції в філіях	-	-	-	-
Перерахунок відповідно до загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку США	-	-	-	-
Чистий прибуток до вирахування надзвичайних статей	4757	6527	7351	7098
Надзвичайні статті	-3509	-	-	-

Чистий прибуток	1248	6527	7351	7098
Коригування чистого прибутку	-	-	-	-
Прибуток по звичайних акціях, за винятком надзвичайних статей	4757	6527	7351	7098
Коригування на розмивання акціонерного капіталу	5,96	-	-	-
Скоригований чистий прибуток	1248	6527	7351	7098
Скоригований чистий середньозважене кількість акцій в обігу	4324	4367	4405	4450
Прибуток на акцію після додаткової емісії за винятком надзвичайних статей	1,1	1,49	1,67	1,6
Сума дивідендів на кожну звичайну акцію	1,46	1,38	1,29	1,2
Нормалізована прибуток на акцію після додаткової емісії	1	1,92	2,11	1,95