

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 5, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 339.92(100):658.009

*О. С. Якубчик,
аспірантка кафедри міжнародного менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТНК КРАЇН БРІКС

*О. Yakubchuk,
PhD student, International management department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

THE CONCEPTUAL BASE OF COMPETITIVE ADVANTAGE'S FORMATION OF MULTINATIONAL CORPORATIONS FROM BRICS COUNTRIES

Більшість концепцій сучасної теорії конкуренції описують шляхи отримання конкурентних переваг на рівні галузі та країни в цілому. При цьому невисвітленими та найбільш актуальними залишаються проблеми створення конкурентних переваг на рівні підприємницьких структур. Відповідно, з'являється необхідність розробки ефективних управлінських методик підвищення конкурентоспроможності компаній, що і визначило актуальність даного дослідження. Автором проведено критичний аналіз множинності підходів до визначення сутності поняття «конкурентні переваги» в площині змін історичних умов розвитку економічної системи та її складових. У статті класифіковано теорії за напрямками дослідження та запропоновано авторську методику процесу формування конкурентних переваг компаній. Акцентовано увагу на характерних особливостях ТНК країн БРІКС та властивих лише їм конкурентним перевагам.

Most concepts of modern competition theory reveal the ways of gaining competitive advantages at the industry level and the country as a whole. Thus the most urgent and unresolved problem is the competitive advantage's formation at micro level. Accordingly, there is a need to develop the efficient management tools for increasing the company's competitiveness. The author reviews the multiplicity of approaches to definition of the essence of the concept "competitive advantages" through the prism of historical changes in conditions of economic system and its components. The article carries out the attempt to classify all concepts in the areas of research and contains the author's methodology of creation the competitive advantages. Attention is focused on characteristic features of multinational corporations from BRICS countries and peculiar only to them competitive advantages.

Ключові слова: конкурентні переваги, ТНК країн, що розвиваються, БРІКС, компетенції, ключові фактори успіху, стратегія.

Key words: competitive advantages, Emerging market multinationals, BRICS, competence, key success factor, strategy.

Постановка проблеми: на даний час перед науковцями постало питання чи є доцільним розробка нових концепцій для інтерпретації поведінки та впливу ТНК країн, що розвиваються на глобальну конкуренцію чи можна адаптувати існуючі теорії. Крім того, перед керівниками компаній постала довгострокова задача по прогнозуванню та аналізу змін процесів глобалізації поряд з оцінкою можливих ризиків та загроз і вибору оптимальної стратегії за наявних конкурентних переваг компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Сутність поняття «конкурентні переваги» та процес їх формування розглядалися в наукових працях і публікаціях таких вчених: Charles W. Hofer, Dan E. Schendel, Грант Р.М., Barney Jay В., Moore J.F., Slywotsky А., Kim W.Chan, Mauborgne R. Питанню становлення та особливостям ТНК країн БРІКС присвячені праці Eyring M. J., Johnson M. W., Nari H., Ramanurti R., Cuervo-Cazurra A., Williamson P., Ramamurti R., Fleury A., Leme Fleury M., Khanna T., Palepu K.G.

Метою статті: дослідити концептуальну основу утворення та розвитку конкурентних переваг ТНК країн БРІКС та запропонувати авторський підхід формування конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Країни БРІКС чинять радикальний вплив на зміну конкурентної структури та основ глобальних галузей. Із постійним зростанням попиту дані економіки пропонують нові бізнес можливості та демонструють випереджаючі показники міжнародної торгівлі та припливу інвестицій. Економіки країн, що розвиваються виступають важливим джерелом як стабільності так і відновлення економічної діяльності компаній, посилення потужності галузей та національних економік. Більше того, ТНК країн, що розвиваються стратегічно добре оснащені, що дозволяє їм на рівні конкурувати зі світовими гравцями.

Аналіз конкурентних переваг компаній країн БРІКС проводиться на тій методологічній основі, що і загальний аналіз конкурентних переваг компаній, з поправкою на динамічність становлення та розвитку корпоративного сектору країн, що розвиваються. Доробок економічної науки щодо сутності такої категорії як «конкурентні переваги» компаній вимагає системного та структурованого наукового пошуку. Для отримання цілісного бачення використаємо історико-логічний метод аналізу. Розглянемо зміст концепцій конкурентних переваг в площині змін історичних умов та елементів їх формування. Аналіз множинності концептуальних підходів дозволить чітко прослідкувати витоки поняття та механізм формування конкурентних переваг ТНК країн БРІКС. На наш погляд, доцільною є класифікація теорій за напрямками дослідження на наступні підходи: галузеві-динамічний, стратегічно-орієнтований, факторно-компетентнісний, глобалізаційно-інноваційний.

Першими спробами обґрунтування сутності конкурентних переваг були теорія абсолютних переваг А.Сміта та теорія порівняльних переваг Д.Рікардо. Потрібно зазначити, що відмінність між теоріями абсолютних та порівняльних переваг полягає в тому, що у першому випадку абсолютна перевага країни проявляється у здатності виробляти той чи інший товар більш ефективно, тобто з меншими витратами, у порівнянні з іншою країною, а у другому – країна володіє порівняльною перевагою при здатності виробляти товари за менших альтернативних витрат. Міжнародна торгівля є ефективною для обох країн, незалежно від того якими вона володіє перевагами. В даних теоріях більшість детермінант (ідентичність ресурсів в країнах, державний вплив, рівень технологічного розвитку, структура ринку), що зумовлюють конкурентні переваги розглядалися з позицій сталості, що на нашу думку викликало обмеженість при визначеності конкурентоспроможності країн. Крім того, доктрину порівняльних переваг можна екстраполювати на сировинні галузі, однак вона не дає пояснення конкурентоспроможності країн у наукомістких галузях. Теорії абсолютних та порівняльних переваг стали відправною точкою у поглибленні зацікавленості науковців до проблеми конкурентоспроможності.

Системний аналіз конкурентних переваг з позицій стратегічного менеджменту та у розрізі *галузеві-динамічного підходу* проводився крізь призму аналізу

впливу зовнішніх факторів на реалізацію стратегії компанії. Суть підходу полягала в тому, що компанії в рамках певної галузі отримують однаковий набір ресурсів, та відповідно, повинні були б застосовувати ідентичні стратегії і отримувати прибутки одного рівня. Диверсифікація умов діяльності допускалась, але в короткостроковому періоді. Відповідно до даного підходу компанія здатна розвивати та організовувати набір ресурсів, за допомогою яких вона матиме змогу отримати конкурентні переваги. Ч.Хоффер та Д.Шендель під конкурентними перевагами розуміли унікальну позицію, яку посідає компанія в порівнянні з конкурентами крізь призму способів розгортання її ресурсів; вони є відображенням стратегії компанії. [1, с.342] Динамічні зміни сил в рамках галузі та переорієнтація споживачів залишаються важливими чинниками для компаній, проте ключову роль починає відігравати здатність компанії розвивати власну стратегію на основі ключових компетенцій.

Розвиток концепцій конкурентних переваг продовжує окреслювати *стратегічно-орієнтований підхід*. Слід підкреслити, що у межах цього підходу стратегія компанії формується на основі зовнішніх умов, поведінки компанії та ринкових результатів, які вона отримує від реалізації стратегії. В той час, успішне положення на ринку детермінується двома факторами: галузь, в якій функціонує компанія та захоплена позиція. Успішність стратегії компанії досягається лише тоді, коли вона враховуючи виклики та загрози зовнішнього середовища збалансовує ресурси, активи та компетенції при створенні конкурентних переваг. Не існує єдиної прийнятної схеми успіху (універсальної стратегії) компанії в тій чи іншій галузі, яка б гарантувала максимальний прибуток. Для ефективного діяльності в рамках галузі, компанія повинна поєднати свій унікальний набір компетенцій та активів із галузевими факторами. Р.Грант переконаний, що створення конкурентної переваги означає формування та реалізацію стратегії, яка б базувалась на портфелі унікальних ресурсів та можливостей. [2, с. 127] Необхідно відмітити, що саме галузь в якій функціонує компанія визначає можливості, ризики та стратегічні перспективи для компаній. Стратегія компанії, її позиція на ринку залежить повною мірою від змін зовнішнього середовища. Саме структура галузі диктує стратегію компанії, яка визначає результати діяльності та рівень прибутку.

Отже, проаналізовані нами теорії показують зміну предмету дослідження: від базисних факторів до інновацій та стратегій. Оскільки основну роль у формуванні конкурентних переваг країн відіграють компанії, то їх стратегічна спрямованість повинна стати невідокремленою частиною теорії конкурентних переваг країн та інтеграційних утворювань.

Апогеєм піднесення концепцій конкурентних переваг є друга половина ХХ століття, яка змусила науковців переоцінити свої погляди на проблему конкурентоспроможності країн, компаній та інших економічних суб'єктів. В даний період відбувалася зміна конкурентного середовища, посилення інтеграційних процесів, активна міграція капіталу та робочої сили, стрімкий розвиток технологій, що наклало свій відбиток на предмет дослідження в концепціях. Тому, ми вважаємо за доцільне, здійснити інтегральний аналіз цінності існуючих у компанії ресурсів, можливостей, компетенцій та їх синергетичного впливу на отримання стійкої конкурентної переваги з позицій *факторно-компетентнісного підходу*, який вдало поєднує економічну теорію та управлінську практику.

Ключові постулати підходу:

- конкурентна перевага компанії походить від наявних конкретних активів, які є цінними, рідкісними та незамінними. Активи можуть бути матеріальними (фінансові, фізичні); нематеріальними (репутація, бренд, лояльність споживачів); людськими (здібності, мотивація персоналу). Особливо важливим є розмежування ресурсів та компетенцій як дві незалежні одиниці: компетенції є результатом того, як компанія використовує власні активи для створення власних можливостей;

- взаємозалежність ресурсів, зокрема, ефект масштабу від акумулювання ресурсів та взаємозалежність накопичувачів ресурсів створюють ефект спіралі для компанії при акумулюванні активів;

- фактори, на які потрібно звертати увагу при створенні довгострокових конкурентних переваг: унікальні історичні умови розвитку компанії (unique historical conditions), складність розуміння природи першоджерела конкурентних переваг (causally ambiguous), неможливість щільно проаналізувати соціальну складову: роль організаційної культури, репутації, відносин між співробітниками в процесі створення конкурентних переваг (socially complexity), часовий лаг між імітуванням переваг (time lag);

- динамічні можливості (dynamic capabilities) виступають основними інструментами створення, заміни та рекомбінації сукупних активів в нові джерела конкурентних переваг, тобто всього того, що дає можливість створювати додаткову цінність компанії для маніпулювання доступними їй ресурсами.

Отже, сутність факторно-компетентнісного підходу полягає в тому, що сукупність ресурсів та можливостей компанії визнається як первинна детермінанта її стратегії та ефективності діяльності. Підхід дозволяє підкреслити унікальність кожної компанії, та доводить, що основа прибутковості залежить не від того як діють більшість компаній в галузі, а від акценту на власних відмінностях.

Дж.Барні так визначає конкурентні переваги компанії: «Компанія набуває конкурентних переваг за умови впровадження стратегії створення цінності за наявності невеликої кількості конкурентів та за умов, що дані конкуренти не можуть дублювати переваги цієї стратегії» [3, с.149]

Системне бачення комплексної сутності факторно-компетентнісного підходу дозволяє нам зробити висновок про те, що основою формування конкурентних переваг є саме управлінська складова, яка перетворює активи, використовує можливості, формує компетенції для створення кінцевої ціннісної пропозиції для споживачів. Недоліками даного підходу є те, що він зосереджений лише на внутрішній стороні аналізу компанії, в той час як високий динамізм зовнішнього середовища, обумовлений розвитком нових економік та постійними процесами глобалізації, зміщує акцент в бік інновацій як ключової основи конфігурації стратегії та конкурентних переваг компаній. Наукові ідеї факторно-компетентнісного підходу піддаються постійній критиці з боку теоретиків, які стверджують, що даний підхід не містить емпіричної бази для обґрунтування теоретичних постулатів.

В рамках *глобалізаційно-інноваційного підходу* заслуговують на увагу теоретичні надбання М.Познера, який у 1961 р. запропонував теорію технічного розриву. [4, с.56] Домінантна ідея теорії – стимулювання міжнародної торгівлі між країнами відбувається завдяки технологічному прориву в одній якійсь галузі певної країни, а потім поширюється і на інші, але з запізненням, що можна пояснити наявністю інноваційного лагу. Тобто країні спочатку притаманна квазімонополія на виробництво інноваційної продукції. Поступово винайдення альтернативних технологій, або обмін інноваційними технологіями зменшує асиметричність між країнами.

Окремі аспекти теорії інноваційності знайшли відображення в працях Б.Йонссона та Б.-А.Лундвалля, які запропонували концепцію «блоків розвитку», що являють собою галузі та територіальні виробничі об'єднання, які виступають джерелом розвитку конкурентних переваг національних економік та передбачають безперервний процес покращення знань населення. [5, с. 87]

Дж.Ф.Мур у своїй праці «Кінець конкуренції» акцентує увагу на рівнозначності конкуренції та співробітництва. Його вкладом в теорію конкурентних переваг є модель підприємницьких екосистем. Вихідний пункт якої: припущення про адекватність природного (екологічної системи) і бізнес середовища. Обидва середовища розвиваються через боротьбу (конфлікти) й одночасно через співробітництво і взаємозалежність. Позиція компанії як бізнесової структури залежить не лише від її внутрішньої організації, а й від навколишнього середовища, тому компанію слід розглядати як елемент екосистеми, в якій інтереси всіх учасників бізнесу і членів суспільства є взаємопов'язаними. Тобто, компанія, дбаючи про свою конкурентну позицію, повинна бути націлена не на створення власних переваг, а на «виращування і підтримання екосистеми», оскільки в ній поєднуються вплив зовнішнього середовища, конкуренції та еволюції. Цей феномен Дж.Ф. Мур назвав «екоєволюцією». [6, с. 45-46]

Наступна концепція, що заслуговує уваги є концепція технологічних інновацій А.Сливоцькі. Він наголошує, що самі по собі технологічні інновації вже не виступають новинкою на ринку та тим базисом на якому компанія може будувати конкурентні переваги з цілью захопити нові ринки. Рушійною силою ринкової вартості на даний момент виступають ефективні бізнес-моделі. Він також акцентує увагу на тому, що фактично у бізнес-моделі є чіткий цикл, що складається із зростання цінності, стабільності та старіння. Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формує та розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає які задачі вона зможе виконати власними силами, а для яких потрібно залучати спеціалістів зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача та отримує від цього прибуток. [7, с.26-29] Послідовниками А. Сливоцькі виступають Метью Дж.Ейрінг, Марк Джонсон та Гарі Нарі, які вважають, що за допомогою бізнес-моделі можна конкурувати на основі диференціації витрат чи на основі ціни, поєднуючи в різний спосіб ключові складові бізнес-моделі. [8, с.89-95]

Револьюційно новим підходом до створення конкурентних переваг є «Стратегія блакитного океану» В.Кім Чана та Р.Моборн. Науковці весь глобальний ринок поділяють на дві зони «блакитні океани» та «червоні океани». В рамках червоного океану конкуренція відбувається на основі традиційних факторів та способів, в той час як голубі океани відкривають нові можливості на основі інновацій цінностей. Центральне місце в інновації цінностей і в створенні блакитного океану відіграє стратегічна канва – інструмент для діагностики та побудови інноваційної стратегії. Особливого значення дана концепція голубого океану набула в час стрімкого пошквалювання інтеграційних процесів, розширення меж ринків та кордонів співробітництва між країнами. Застосування стратегічної канви як інструменту для побудови інноваційної стратегії можливе як на макро рівні так і на мікро. [9,с.33-34]

Контрадикторних поглядів притримується Р.Гунтер Макграсс, яка зазначає, що конкурентні переваги є змінними, а не постійними. В своїй праці «Кінець конкурентним перевагам. Як пристосовувати стратегію до змін бізнесу» [10, с. 168] вона розвінчує мій про те, що «святим граалем» для кожної компанії є стратегія, яка направлена на пошук вигідного положення в певній галузі, а вже потім, створення довгострокових конкурентних переваг. Але в умовах креативної економіки цей підхід вже не діє. В умовах креативної економіки головне питання для компаній – де знайти наступну можливість та як отримати максимальну ефективність від наявних активів. Конкуренція на рівні галузі застаріла, її на зміну приходять конкуренції на рівні «арени» (певний зв'язок між споживачами та пропозицією, сегментами ринку і географічним положенням). Компанії повинні скоординувати свою діяльність для створення можливостей та знань які будуть оптимальними для

різного роду «арен».

Отже, конкурентну перевагу отримують не ті компанії, які володіють необмеженими ресурсами, а ті, що втілюють конструктивний управлінський підхід до реалізації стратегії. Підтримання конкурентних переваг визначається концентрацією зусиль на ключових компетенціях. Використання інноваційних ресурсів в якості основи формування конкурентних переваг дозволяє передбачати потреби суспільства, створюючи умови для технологічного прориву та «ланцюжки» підвищення конкурентоспроможності.

Використання критичного аналізу та системного підходу дозволило зробити висновок про інтегрованість концепцій конкурентних переваг, яка проявляється у взаємопроникненні та поєднанні постулатів дослідників більш раннього часового етапу послідовниками. Проведений аналіз показує, що кожна із проаналізованих теорій вдосконалювала наступну детермінантами від яких залежала можливість компанії ефективно реалізувати стратегію та посилювати конкурентні позиції на ринках. Теорія та практика менеджменту пропонує широкий інструментарій отримання конкурентних переваг. Проте, потрібно враховувати той факт, що дійсність не стоїть на місці і в мінливих умовах економічного розвитку світової економіки, розуміння саме основ формування конкурентних переваг є першочерговим завданням для власників компаній на шляху до завоювання вигідних ніш як на національних, так і на глобальних ринках. Центральну позицію у підвищенні конкурентоспроможності компанії посідає саме процес створення конкурентних переваг, оскільки конкурентні переваги забезпечують компанії передові позиції в галузі та важелі впливу на співвідношення конкурентних сил.

Ми дотримуємось думки, що для комплексного аналізу конкурентних переваг ТНК країн, що розвиваються, адаптація існуючих та загальновідомих теорій і моделей не є повністю правильним рішенням. Це викликано рядом причин:

по-перше, для ТНК розвинених країн та країн, що розвиваються процеси інтернаціоналізації проходили в різні часові періоди;

по-друге, стратегії, яких притримуються компанії ТНК країн, що розвиваються сформовані в рамках сучасного бізнес-середовища, яке являється повністю глобалізованим, тому теорії, які формувались в умовах існування бар'єрів та перешкод в економічній сфері не можуть відобразити сучасний стан речей. Високий рівень інтеграції, сучасні технології, вільний рух всього: від капіталу до інформації між країнами має бути врахованим;

по-третє, порівняння ТНК, пошук відмінностей та подібностей має проводитись на однакових стадіях циклу їхнього розвитку від національної компанії до глобального гравця.

Конкурентні переваги є складною економічною категорією, багатогранністю якої можна досягнути лише розглядаючи її в комплексі. Існує досить широке різноманіття підходів до процесу створення конкурентних переваг, кожен з яких заслуговує на увагу та містить раціональну складову. Для розуміння причини такої неоднозначності у трактуванні поняття «конкурентна перевага компанії», здійснимо спробу його логічного генезису та запропонуємо авторське бачення створення конкурентних переваг (рис. 1).

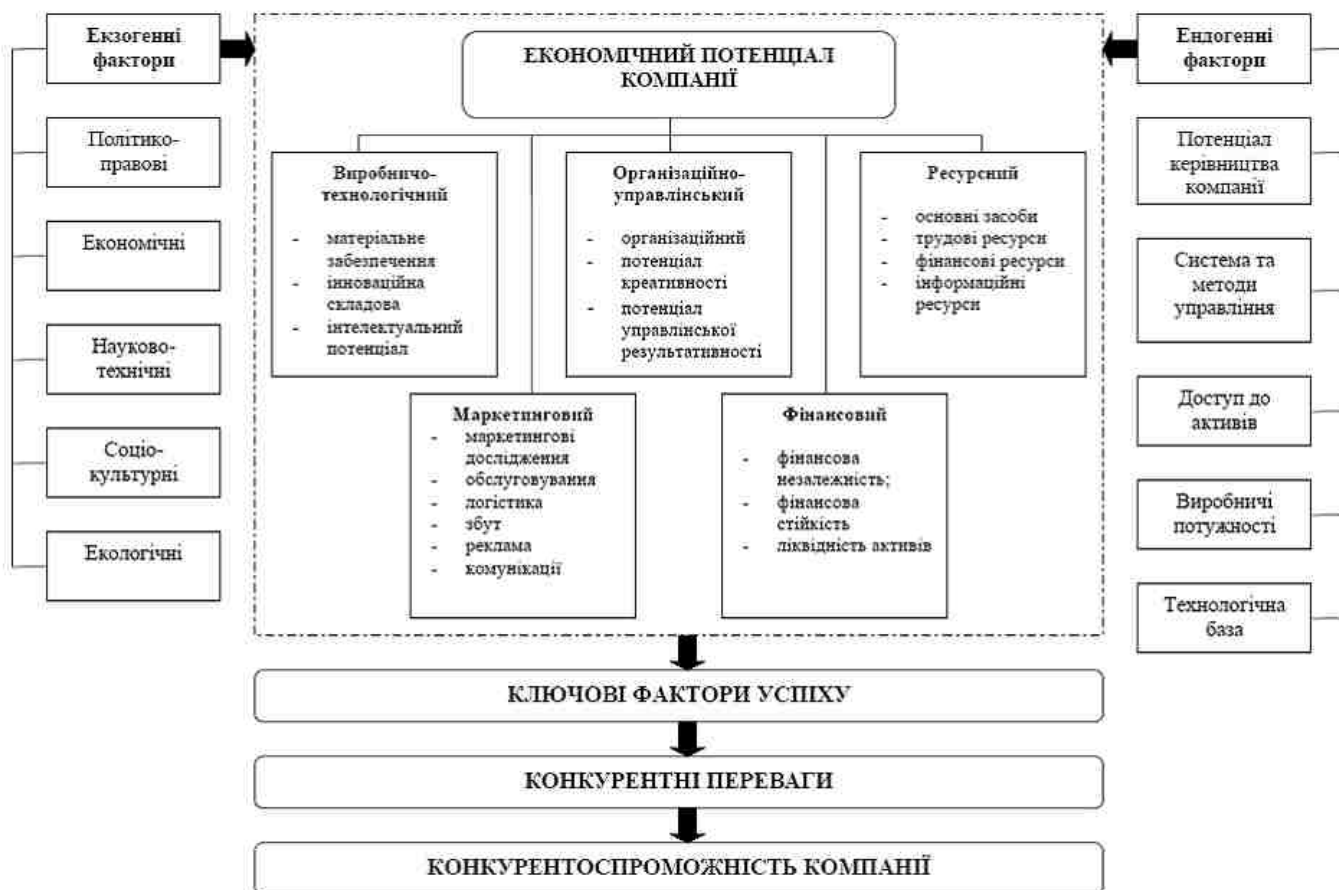


Рис 1. Формування конкурентних переваг

На нашу думку, конкурентна перевага компанії – це акумульований вираз переваг над конкурентами в різних сферах діяльності внаслідок синергетичного поєднання економічного потенціалу та ключових факторів успіху, який можна виміряти конкретними економічними показниками. Цілком очевидно, що конкурентні переваги компанії є об'єктом як тактичного управління, спрямованого на забезпечення стабільності функціонування компанії на ринку, так і стратегічного – генерування ефективного механізму стратегічного ініціювання конкурентних переваг. Тому, детальне розуміння основ формування конкурентних переваг є досить важливим моментом, який не повинен бути поза увагою менеджерів та управлінців компанії.

Підкреслимо, що конкурентні переваги компанії слід визначати базуючись на складових економічного потенціалу компанії, які перебувають в нерозривному зв'язку та формуються під впливом як ендогенних так і екзогенних факторів. Економічний потенціал можна трактувати як комплекс ресурсів і можливостей компанії, що охоплюють практично всі сфери діяльності. Величина потенціалу є інтегральною характеристикою його складових частин які можуть бути трансформовані у відповідні аналітичні показники для оцінки релевантності конкурентних переваг компанії.

Слід також відмітити, що не всі структурні елементи рівнозначні за своїм впливом на рівень економічного потенціалу. Ця нерівномірність, з одного боку, обумовлена нерівнозначністю наслідків, які виникають у випадку володіння або не володіння компанією тими чи іншими можливостями, з іншого боку, нерівномірність впливу елементів обумовлена відмінностями у забезпеченні кожного з них відповідними активами.

Таким чином, компанія поєднуючи складові економічного потенціалу (виробничо-технологічний, організаційно-управлінський, ресурсний, маркетинговий, фінансовий) та ключові фактори успіху формує конкурентні переваги. Для створення стійких конкурентних переваг потрібно дотримуватись принципів гнучкості, мобільності, адаптивності до особливостей ринкового середовища. Пропонується розглядати екзогенні чинники, як такі, що чинять вплив на загальні умови функціонування галузі та опосередковано впливають на стратегію компанії.

Конкурентні переваги виникають внаслідок поєднання випадково сприятливої дії екзогенних факторів з випадковим набором сильних сторін компанії. І навпаки, найбільші загрози з'являються в результаті поєднання випадково негативної дії екзогенних факторів із набором слабких сторін компанії. Пріоритетність чинників та їх вплив на стратегію залежить від ситуаційної детермінанти. До екзогенних факторів відносять: політико-правові, економічні, науково-технічні, соціо-культурні, екологічні. Дані фактори внаслідок сприятливої дії здатні створити тимчасові конкурентні переваги для компанії в рамках галузі по відношенню до інших галузей.

Ендогенні фактори впливу знаходяться під контролем компанії, та можуть змінюватись в залежності від потреб. Їх фактична присутність залежить тільки від системи управління в компанії, а також відношення власників до свого бізнесу. До них належать: потенціал керівництва компанії, система та методи управління, доступ до активів, виробничі потужності, технологічна база.

Ключові фактори успіху це загальні для всіх компаній галузі фактори, реалізація яких відкриває перспективи покращення конкурентної позиції компанії. Головна мета компанії полягає в здатності спрогнозувати та виокремити самі ті фактори, які відкривають шлях до створення стійких конкурентних переваг. Ключові фактори успіху виступають базисом успішної стратегії та здійснюють безпосередній вплив на рентабельність компанії. Ключові фактори носять тимчасовий характер, варіюються в межах галузі в залежності від рушійних сил конкуренції. В будь який момент часу певній галузі притаманні 3-4 ключові фактори, але для успіху компанії потрібно зосереджувати увагу на одному чи двох. Тобто, ключові фактори успіху являються простим та ефективним інструментом стратегічного планування за рахунок фокусування уваги, можливостей та компетенцій на основних пріоритетах розвитку. Вектор перетворень складових економічного потенціалу та ключових факторів успіху у конкурентні переваги повинен бути спрямований в рамках загальної стратегії компанії.

Міжнародна конкурентоспроможність компанії, в кінцевому рахунку, залежить від зв'язку між її ідіосинкретичними можливостями та доступом до активів країни походження. Існує думка, що компаніям країн, що розвиваються притаманні лише переваги всередині країни (Country specific advantage): дешева робоча сила, багаті природні ресурси, загальновідомі бренди на внутрішньому ринку, лояльність споживачів, налагоджена систему дистрибуції. З кожним роком дані компанії все активніше залучаються до процесів інтернаціоналізації. Інтернаціоналізацію ТНК можна трактувати як постійний процес набуття нових знань та створення компетенцій, що дозволяють їм ефективно конкурувати закордоном. Вони використовують інтернаціоналізацію для розширення внутрішньокраїнових переваг та залучення нових.

Можна цілком погодитись з директором Центру досліджень країн, що розвиваються Р.Рамамурті, що для більшості транснаціональних компаній країн БРІКС властиві такі конкурентні переваги:

- розуміння (відчуття) потреб споживачів країни базування;
- наддешеве виробництво;
- помірні інновації;
- здатність ефективно діяти та пристосовуватись в несприятливих ринкових умовах;
- привілейований доступ до ресурсів та ринків в рамках країни базування;
- традиційні переваги першопрохідників.[11, с.241-249]

П.Вільямсон виділяє три основні взаємопов'язані ключові моменти, які чинять вплив на конкурентні переваги ТНК країн БРІКС: інноваційні можливості, конфігурація виробничо-збутових ланцюжків, процеси злиття та поглинання. Інноваційні можливості виходять за рамки технологічних проривів та включають в себе: інноваційні бізнес-моделі, нововведення у рамках співвідношення ціна/продуктивність товарних пропозицій, інновації в управлінській системі та виробничих процесах. Залучення ТНК до процесів злиттів та поглинань дозволяє їм будувати глобальні конкурентні переваги швидше, в тому числі, доповнювати і підвищувати існуючі інноваційні можливості та відкриття нових векторів на шляху до глобальних виробничо-збутових ланцюжків. [12, с. 245-248]

На думку Т.Кана та К.Палепу, «гігантам, що розвиваються» притаманні такі переваги як: глобальний ефект масштабу, відомий бренд, технології, фінансова стійкість, талант та організаційні можливості. Проте, основна конкурентна перевага даних компаній над компаніями розвинених країн – вміння співпрацювати з інституційними та державними структурами в межах своїх національних ринків. Вони використовують термін «гіганти, що розвиваються» для охарактеризування успішних та дійсно глобальних ТНК із країн, що розвиваються, яким вдалося «вижити» не завдяки протекціоністським нормативним бар'єрам, а на основі стійких конкурентних переваг. [14, с.94]

Висновок. Отже, в найближчі роки, розвиток глобалізаційних процесів буде ставити перед компаніями нові складні завдання. В цілях стимулювання світової економіки, досягнення успіхів в конкурентній боротьбі та ефективного використання нових можливостей управлінці компаній постануть перед необхідністю робити ставку на ті ринки та регіони, які до цього часу не відкривали ніяких перспектив. Використання на практиці запропонованої нами методики створення конкурентних переваг внесе новий конструктивний імпульс в стратегічне управління компанією та дозволить більш широко оцінювати оптимальність обраної бізнес-моделі компанії як для українських компаній, так і для ТНК країн БРІКС. Концентрація активів, можливостей на ретельно відібраних ринках, товарах/послугах, які відповідають спеціалізації компанії є запорукою отримання довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел.

1. Charles W. Hofer, Dan E. Schendel Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. / Charles W. Hofer //Little, Brown & Company. 1st edition –1979 – P.538
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. / Р.М.Грант. 5-ек. – СПб.: Питер. 2008. — 560 с.
3. Barney Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. / Barney Jay B. – 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley. – 2001. – P.345
4. Дахно І.І. Міжнародна торгівля. : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.І. Дахно.— К.: Міжрегіон. акад. упр. персоналом. 2003. — 292 с
5. Lundvall B.-A. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / B.-A. Lundvall // London: Pinter Publishers – 1992. – P.175
6. Moore J.F. The Death of Competition. / J.F. Moore // N.Y.: Harper Business. – 2006. – P.300
7. Slywotsky A. Value Migration. / A. Slywotsky // М.: «Mann, Ivanov and Ferber». – 2006. – P. 432.
8. Eyring M. J., Johnson M. W., Nari H. New Business Models in Emerging Markets. / M. J. Eyring // Harvard Business Review. – January-February 2011. – P. 89-95.
9. Kim W.Chan, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. / Kim W.Chan// HBS Press–2005. – P.256
10. Rita Gunther McGrath. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. / Rita Gunther McGrath// Harvard Business Review Press. – June 4, 2013. – P.240
11. Ramamurti R., Cuervo-Cazurra A. Understanding Multinationals from Emerging Markets. / R.Ramamurti // Cambridge Free Press. – 2014. – P.300
12. Williamson P., Ramamurti R., Fleury A., Leme Fleury M. The competitive Advantage of Emerging Market Multinationals. / P.Williamson, R.Ramamurti // Cambridge University Press. – 2013. – P.374
13. Goldstein A. Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy. / A.Goldstein // Palgrave Macmillan. – 2009. – P.205
14. Khanna T., Palepu K.G. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. / T.Khanna, K.G.Palepu // Harvard Business Review Press. – April 2010. – P. 272
15. Farok J.Contractor.“Punching above their weight”: The sources of competitive advantage for emerging market multinationals.” / Farok J.Contractor // International Journal of Emerging Markets. – Vol. 8. – No. 4. – 2013. – P. 304-328

References:

1. Charles W. Hofer, Dan E. (1979). Schendel Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. N.Y.:Little, Brown & Company.
2. Grant, R.M. (2008). Sovremennyy strategichesky analiz. SPb.: Pyter. Russia.
3. Barney Jay B. (2001). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed. Boston: Addison-Wesley.
4. Dakhno I.I. (2003). Mizhnarodna torhivlya. Kiev: Mizhrehion. akad. upr. Personalom. Ukraine
5. Lundvall B.-A. (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Pinter Publishers
6. Moore J.F. (2006). The Death of Competition. N.Y.: Harper Business
7. Slywotsky A. (2006). Value Migration. Moscow: «Mann, Ivanov and Ferber».Russia
8. Eyring M. J., Johnson M. W., Nari H. (2011).New Business Models in Emerging Markets. Boston: Harvard Business Review.

9. Kim W.Chan, [Mauborgne R.](#) (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: HBS Press
10. [Rita Gunther McGrath.](#) (2013). The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Boston: Harvard Business Review Press.
11. Ramamurti R., Cuervo-Cazurra A. (2014). Understanding Multinationals from Emerging Markets. Cambridge: Cambridge Free Press.
12. Williamson P., Ramamurti R., Fleury A., Leme Fleury M. (2013). The competitive Advantage of Emerging Market Multinationals. Cambridge: Cambridge Free Press.
13. Goldstein A. (2009). Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy. London: Palgrave Macmillan.
14. Khanna T., Palepu K.G. (2010). Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. Boston: Harvard Business Review Press
15. Farok J. Contractor. (2013). "Punching above their weight": The sources of competitive advantage for emerging market multinationals." *International Journal of Emerging Markets*. Vol. 8.No. 4. 2013. pp. 304-328

Стаття надійшла до редакції 14.05.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"