

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ А. АРТЕМЕНКО

« _____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної глобалізації: проблеми та умови забезпечення»

(на матеріалах компанії «Walmart Inc.»)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

ступеня магістра

Виконавець роботи Ракосій Владислав Олександрович

(підпис, дата)

Науковий керівник д. е. н., доцент Стрілець Вікторія Юріївна

(підпис, дата)

Рецензент Ноздрін Олександр Олександрович

Полтава 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Фактори економічної глобалізації та їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності та інструменти її досягнення.....	20
Висновки за розділом 1.....	28
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «WALMART INC.»).....	31
2.1. Історія заснування компанії «Walmart Inc.» та формування її конкурентоспроможності.....	31
2.2. Оцінка конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.».....	39
2.3. Дослідження основних конкурентів компанії «Walmart Inc.».....	45
Висновки за розділом 2.....	51
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН.....	54
3.1. Обґрунтування шляхів мінімізації впливу ризиків на зниження конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.».....	54
3.2. Підвищення якості стратегії конкурентоспроможності інструментами PESTEL- та SWOT-аналізу.....	63
3.3. Адаптація позитивного досвіду формування стратегії конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.» в українську практику	

підприємництва.....	75
Висновки за розділом 3.....	85
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	87
СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Досягнення конкурентоспроможного стану підприємства є основним завданням в умовах економічної глобалізації, оскільки це свідчить про зростання обсягу реалізації продукції, зменшення непродуктивних витрат, підвищення ефективності здійснених витрат, сформованість кадрового потенціалу, високу інвестиційно-інноваційну активність, фінансову стійкість, тому конкурентоспроможне підприємство функціонує на ринку, отримує прибуток, виконує економічні функції держави. Конкурентоспроможність підприємства необхідно ретельно і систематично оцінювати та ідентифікувати, тобто діагностувати. При цьому неналежна увага акцентується на цілеспрямоване формування конкурентоспроможності і лише вдале використання інструментів стратегії забезпечення конкурентоспроможності дозволить покращити роботу промислових підприємств. Тому гостро постає потреба у формуванні ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств для реалізації конкурентних переваг, визначення конкурентних можливостей й розвитку конкурентного потенціалу, що в подальшому буде впливати на фінансово-економічне становище підприємства.

Метою дослідження є визначення та аналіз ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства та окреслення основних проблем та напрямків в умовах економічної глобалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проведено дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства;
- визначено фактори економічної глобалізації та їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтовано теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності та інструменти її досягнення;

- досліджено історію заснування компанії «Walmart Inc.» та формування її конкурентоспроможності;
- проведено оцінку конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»;
- досліджено основних конкурентів компанії «Walmart Inc.»;
- обґрунтовано шляхи мінімізації впливу ризиків на зниження конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»;
- запропоновано підвищення якості стратегії конкурентоспроможності інструментами PESTEL- та SWOT-аналізу;
- визначено можливості адаптації позитивного досвіду формування стратегії конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.» в українську практику підприємництва.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності ТНК в умовах економічної глобалізації.

Методи дослідження. Для досягнення мети у роботі використовуються методи логічного узагальнення при побудові дослідницької моделі теоретичних засад конкурентоспроможності, конкурентної політики та стратегії ТНК; системний аналіз - щодо сутності, ключових ідей та особливостей конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної глобалізації; статистичні методи дослідження сучасних тенденцій формування конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»; SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз – щодо дослідження ключових сильних та слабких сторін, можливостей, загроз та факторів навколишнього середовища впливу на конкурентоспроможність компанії «Walmart Inc.»; історико-правовий аналіз – у вивченні еволюції становлення та зміцнення конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.» тощо.

Інформаційна база дослідження складають фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних науковців, закони, нормативні акти та статистичні дані України та багатьох країн світу про діяльність ТНК, офіційні видання міжнародних організацій (Група Світового банку, ЮНКТАД, Європейська комісія), ділові журнали Fortune, Економіст, Forbes, матеріали інших інтернет джерел та офіційного сайту компанії

«Walmart Inc.». Внесок автора полягає у дослідженні теоретичних та практичних засад діяльності ТНК.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у визначенні сутності та особливостей конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.».

Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у дослідженні проблем та перспектив конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної глобалізації.

Публікації: Ракосій В. О., Стрілець В. Ю Застосування swot-аналізу для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства: досвід компанії «Walmart Inc.». *Збірник наукових статей магістрів.* Полтава : ПУЕТ, 2022. 290 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є рушійною силою будь-якої ринкової економіки. У сучасних умовах конкуренція є визначальною для розвитку бізнесу, а конкурентоспроможність є найважливішою умовою для загального процвітання бізнесу. Сфера підприємництва, що має надзвичайний потенціал для гнучкого пристосування до економічної ситуації в країні та мінливої ринкової кон'юнктури, має велике значення для розвитку національної економіки.

Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою діяльності підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин. Економічна категорія “конкурентоспроможність підприємства” займає особливе місце в економічній науці. Теоретико-методологічною базою є дефініції конкурентоспроможності, що обумовлено наявністю великої кількості визначень залежно від функціональності їхнього застосування в практичному руслі. Маренич А. та Астахова І. трактують це поняття як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дає змогу визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [2, с. 23]. Покропивний С. Ф. розглядає це явище як здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку [8, с. 350]. Таке бачення характеризується узагальненим підходом до суті явища через відображення у ньому співвідношення усього комплексу процесів складних взаємозв'язків від виробництва до збуту. Одним з

його основних аспектів є оцінка діяльності через систему показників, що визначають ефективність підприємства.

Вчені пов'язують конкурентоспроможність підприємства зі здатністю фірми ефективно здійснювати свою діяльність. Так Берегова І.Б. вважає, що конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення мети. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, тобто здатність підприємства використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках [3, с.56].

Говорячи про конкурентоспроможність підприємства, слід зазначити, що термін конкурентоспроможність не має єдиного визначення як у вітчизняній, так і в міжнародній літературі. Відсутність узагальненого визначення цього питання пов'язане з тим, що теорія конкурентоспроможності постійно розвивається. Так, дослідження поглядів українських авторів (табл. 1.1) свідчить, що вони здебільшого розглядають конкурентоспроможність як: здатність, спроможність підприємства успішно функціонувати на ринку, використовувати свої конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти.

Таблиця 1.1 – Дискусійні підходи авторів до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Оболенцева Л.В. [27]	Конкурентоспроможність підприємства полягає в його спроможності досягти задекларованих цілей щодо всіх альтернативних стратегічних напрямків діяльності підприємства [27]
Михальченко О. А. [23]	Управління конкурентоспроможністю – це механізм управління сукупністю взаємопов'язаних та взаємозалежних ресурсних підсистем підприємства як господарської одиниці, що сприяє максимізації прибутковості та ефективності функціонування підприємства в міжнародному ринковому середовищі за рахунок закріплення наявних конкурентних позицій та відкриття нових конкурентних можливостей підприємства.
Голікова А. П., Довгаль О. А. [52]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів

продовження табл. 1.1

1	2
Шацька З.Я., Кошельник Ю.С. [69]	Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як його унікальна перевага щодо інших підприємств цієї ж галузі як усередині національної економіки, так за її межами
Станиславик Е.В. Коваленко А.М. [55]	Конкурентоспроможність підприємства на окремому ринку визначається як здатність задовольняти потреби покупців краще, ніж суперники

Разом з тим, зарубіжні науковці є в цілому засновниками та основними дослідниками у сфері конкурентоспроможності підприємства. Так, на думку Портера М. Е., конкурентоспроможність подається як поняття у вигляді конкурентних переваг. Автор виділяє дві ключові стратегії: лідерство, засноване на витратах, і різноманітність, що є основою для досягнення конкурентної переваги [40].

Згідно з Боуменом К. і Фолкнером Д., розрізняють базову конкурентоспроможність, яка включає процеси та системи, за допомогою яких підприємство може стати лідером у своїй торгівлі, і ключову конкурентоспроможність, виходячи з того, що компанія володіє навичками, завдяки яким вона буде отримати стійку конкурентну перевагу на ринку. Зазначені автори сприймають визначення конкурентоспроможності як багаторівневої мікроекономічної категорії, обумовленої взаємовідносинами, що складаються між: суб'єктом господарювання, його потенціалом і навичками, структурою ринку разом із можливостями, що на ній виникають. На думку авторів цієї концепції, коли на підприємстві виникає розрив між основними і ключовими ресурсами та навичками, роль компанії полягає в тому, щоб усунути його за допомогою потенціалу конкурентоспроможності: внутрішнього розвитку або зовнішнього зростання. Метою вжитих дій є створення таких умов, щоб можна було досягти успіху [75].

На думку авторитетного творця сучасної концепції менеджменту Портера М. конкурентоспроможність слід трактувати як ознаку ринкового успіху підприємства завдяки підприємництву, сформованому за допомогою інновацій. Фактором, що визначає наявність конкурентоспроможності, є інновації, завдяки яким можна

розширити ринкову пропозицію, покращити та підвищити якість пропонуванних продуктів і послуг, зберегти кваліфікований персонал, а потім високу продуктивність і забезпечити задоволеність споживачів [41]. Сутність конкурентоспроможності також слід шукати в інноваціях як джерелі економічного успіху підприємства [50].

За даними Берегової І.Б., конкурентоспроможність підприємства базується на «ключових компетенціях», які є набором необхідних навичок. Завдяки їм підприємство може отримати певні вигоди, які перетворюються на довгострокову вигоду та, як наслідок, посилює конкурентну позицію на ринку. На думку авторки, підприємство отримує конкурентоспроможність у результаті кращого визнання ключових компетенцій і використання технологій і можливостей на підприємстві для створення нових продуктів і сфер діяльності, ніж у їхніх конкурентів [3].

Представники зарубіжної економічної думки здебільшого підтримують думку про те, що конкурентоспроможність підприємства є результатом постійного розвитку, враховуючи наявні ресурси та навички, а також силу та якість впливу на навколишнє середовище. Гориня М., на основі проведених досліджень визначає поняття конкурентоспроможності підприємства через залежність від здатності конкурувати, досягати та підтримувати конкурентну перевагу підприємства. Водночас він підкреслює, що збереження цієї позиції тісно пов'язане зі змінним середовищем, яке виражається через різні рівні економічної системи: мікро-, мезо-, макро- [52].

Досить комплексно питання конкурентоспроможності подає Станкевич М. Й. Згідно з ним у системі конкурентоспроможності можна виділити компоненти, які піддаються впливу загального середовища та ті, що не піддаються. До структурних елементів системи конкурентоспроможності, зазначених Станиславич Е. В., належать [55]:

– потенціал конкурентоспроможності, що визначається як система матеріальних і нематеріальних ресурсів, завдяки яким підприємство може використовувати найбільш оптимальні інструменти для конкуренції на локальному ринку, або як ресурси, необхідні для досягнення конкурентної переваги та побудови

довгострокового розвитку підприємства. Елементами потенціалу конкурентоспроможності є створення відповідних та ефективних інструментів для конкуренції на ринку;

– інструменти конкуренції – у предметній літературі визначаються як свідомо створені компаніями заходи, спрямовані на придбання ділових інструментів у рамках представленої ринкової пропозиції, що визначає рівень ринкової активності підприємства. Каталог інструментів безпосередньо пов'язаний і залежить від визначеної підприємством стратегії діяльності, в рамках якої ми виділяємо інструменти, які можна реалізувати за відносно короткий проміжок часу, наприклад, ціни, умови оплати. У другу групу ми виділяємо інструменти, створені протягом тривалого періоду часу, які включають всі інструменти, пов'язані зі створенням іміджу компанії та товарної політики;

– конкурентна перевага, що тісно пов'язана з конкурентними інструментами і означає рівень переваг з боку одержувачів пропозиції товару/послуги даного підприємства порівняно з пропозицією конкурентних суб'єктів;

– конкурентна позиція, що є результатом кількісно-якісної оцінки досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами у визначеному секторі діяльності (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Цикл залежності структурних елементів системи конкурентоспроможності [14]

Автором представленої системи, що містить причинно-наслідковий цикл конкурентоспроможності підприємства, є Кваша С. М., який базує своє припущення щодо цього предмета на ланцюжку компонентів конкурентоспроможності, що впливають одна з одною.

Шукаючи джерела концепції конкурентоспроможності підприємства, слід звернути особливу увагу на дві яскраві тенденції. Перший напрямок, представлений Портером М. Е., визначено як школа позиціонування, заснована на його класичній теорії конкурентоспроможності [40], а другий напрямок – новіший і сучасніший, створений у період 1980-х років, визначений як школа ресурсів. На думку представників школи позиціонування, на ринкову перевагу підприємства впливають переважно зовнішні фактори. Ця точка зору випливає з припущення, що всі елементи, які впливають на здатність конкурентної переваги, походять із середовища, в якому працює суб'єкт господарювання. Тому представники цього напряму виступали за створення конкурентоспроможних переваг підприємства від зовнішніх факторів до внутрішніх.

Основою для аналізу навколишнього середовища як того, що відіграє ключову роль в ефективності стратегії компанії, вважається модель п'яти сил Портера М. Е., яка включає: владу постачальників, владу клієнтів, інтенсивність конкурентного суперництва, загрозу товарів-замінників. та загроза нових учасників [40].

Група, визначена як школа, що базується на ресурсах, створила інший підхід щодо аналізу конкурентоспроможності підприємства [68], ніж той, який створив Портер М. Е. Згідно з їх точкою зору, основні елементи, які є джерелом конкурентної переваги, знаходяться всередині підприємства. Автор моделі теорії ресурсів Барні Дж. Б. припускає, що конкурентна перевага, досягнута підприємством, безпосередньо залежить від ресурсів, зібраних всередині компанії, які тісно взаємодіють для досягнення передбачуваної економічної мети. Слід зазначити, що такий вплив досягається лише у випадку ресурсів, які відповідають деяким припущенням, а саме: цінність, рідкісність, захищеність від імітації або заміни, створення основи для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Враховуючи постійний процес змін, що відбуваються в економічному житті, головною метою кожного підприємства є підготовка та реалізація такої стратегічної цілі, яка забезпечить йому ринковий успіх. Ефект від проведеної діяльності найчастіше виражається в досягненні кращих результатів у рамках здійснюваної господарської діяльності, ніж у конкурентних суб'єктів. Але для досягнення очікуваного ефекту підприємство має продемонструвати здатність вести ефективну конкурентну боротьбу. Уся діяльність, яку здійснює підприємство, спрямована на досягнення переваги над іншими учасниками ринку, а частина підприємства полягає в тому, щоб піклуватися про те, щоб ця позиція зберігалася та прагнути її підвищити.

Інтерпретація конкурентної переваги залежить від багатьох аспектів і може залежати від предмета, точки зору та цілей, для яких вона була визначена. У результаті він може застосовуватися до підприємств, продуктів, ринків, цілих секторів і країн, у яких працюють компанії.

Таким чином, аналіз наукових публікацій у сфері конкурентоспроможності підприємства зарубіжних та українських науковців основною метою дослідження конкурентоспроможності підприємства є визначення факторів і механізмів дії, які впливають на цю конкурентоспроможність та визначають її досягнення та підтримку.

1.2. Фактори економічної глобалізації та їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства

Сучасні глобалізаційні тенденції економічного розвитку характеризуються зростаючою конкурентною активністю підприємств, збільшенням конкурентного напруження на світових ринках, формуванням специфічних форм конкурентної боротьби. З огляду на те, що підприємства є матеріальною основою економіки, важливим завданням сьогодні стає забезпечення їх конкурентоспроможності на

глобальних ринках. Вирішення цієї проблеми передбачає насамперед дослідження факторів конкурентоспроможності, методів їх формування та використання в управлінні підприємствами в контексті зміцнення їхніх глобальних конкурентних позицій вже сьогодні і в перспективі. У зв'язку з цим дослідження, які присвячено проблемам вивчення факторів конкурентоспроможності підприємств галузі в умовах економічної глобалізації, є досить актуальними і значущими як з позицій теорії, так і практики господарської діяльності.

Глобалізація викликала низку соціальних, політичних та економічних змін, які створили нове глобальне бізнес-середовище для компаній. Практика ведення бізнесу змінюється стрімким розвитком комунікаційної та інформаційної технологій. лібералізація торгівлі, послуги підтримки, пов'язані з торгівлею, транскордонні потоки капіталу та більш вимогливі споживачі, а в цьому новому середовищі конкурентні стратегії стають більш актуальними для фірм. Чим більше глобалізується економіка, тим більше компаніям доводиться конкурувати з іноземними конкурентами, окрім вітчизняних.

Незважаючи на те, що багатонаціональні або великі компанії долають виклики нового бізнес-середовища, викликаного процесом глобалізації, багато менших компаній не мають таких можливостей. Малі фірми страждають від нестачі фінансів, і фінансові перешкоди впливають на малі фірми більше, ніж на великі компанії. Маленькі фільми не тільки повідомляють про більші фінансові перешкоди, але й зазнають більш негативного впливу цих перешкод.

Конкурентоспроможність є комплексною категорією, що формується під впливом цілої низки факторів, вплив яких, на думку Кошельок Г.В. та Царьова О.С., може підвищувати та зменшувати її загальний рівень, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів [17]. При цьому кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства, кожен з них може діяти мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Тому для одержання повної картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати всю сукупність факторів, що впливають на досліджувану категорію.

В процесі аналізу економічної літератури нами виявлено множину різних підходів щодо визначення переліку факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства, а також на досягнення ним конкурентних переваг. Якщо раніше конкурентоспроможність значною мірою залежала від наявності у підприємства трьох основних факторів виробництва – природних ресурсів, трудових ресурсів та капіталу – а сам: розвиток виробництва, технічний прогрес і сучасні процеси глобалізації зумовили появу нових факторів конкурентоспроможності.

Треба зазначити, що фактори конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки впливу кожного окремого фактора. Портер М. підкреслює, що конкурентна перевага зростає з усієї системи видів діяльності; вдалий добір видів діяльності забезпечує низький рівень витрат і посилює диференціацію. Крім того, конкурентна цінність певного виду діяльності чи пов'язаних з ним навичок, компетенцій та ресурсів є невід'ємною від усієї системи чи стратегії [2, с. 93].

Зокрема в праці Хоменко Я. В. та Резнікової О.С. розрізняються зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності (рис. 1.2).

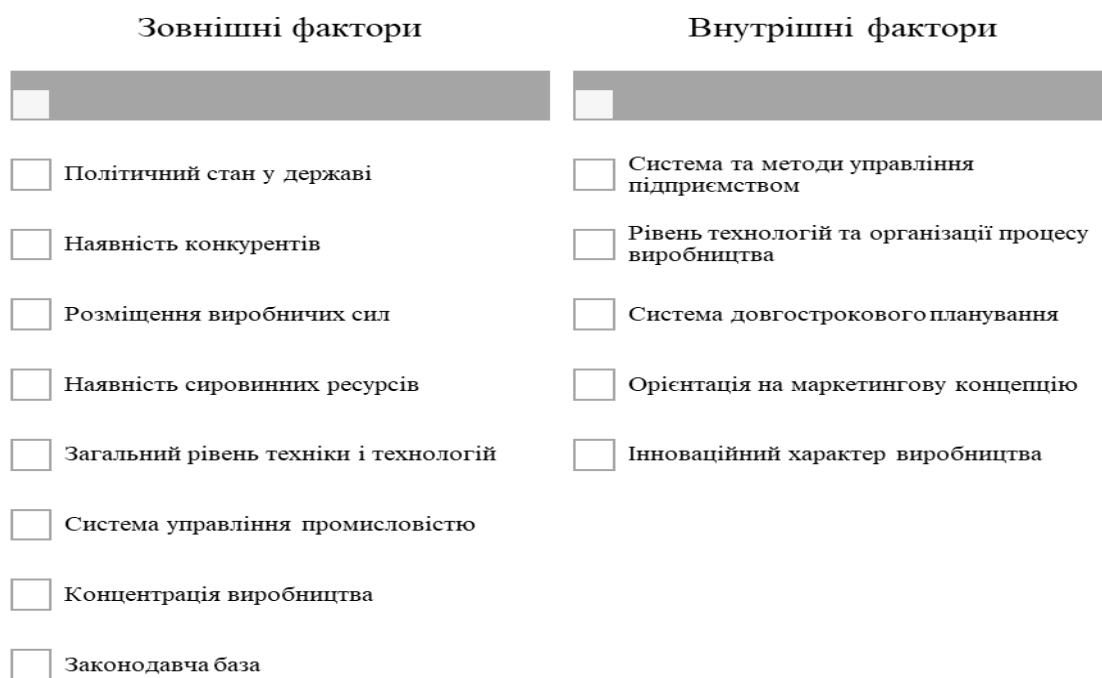


Рисунок 1.2 – Класифікація факторів конкурентоспроможності за Хоменко Я. В., Резнікової О. С. [64]

Автори зазначають, що поява та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто ці фактори характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група факторів є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки, як підкреслювалося вище, вони є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Треба зазначити, що ці фактори мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі. Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища [64].

З погляду системного підходу найбільшої уваги заслуговує класифікація факторів за джерелами їх походження, тобто їх поділ на внутрішні та зовнішні, які діють у взаємозв'язку і взаємозалежності. В процесі дослідження внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, нами було поділено на 8 груп (табл. 1.2).

Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Під зовнішніми факторами або під факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства. Зазначимо, що інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і зумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є неоднорідними за джерелами походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня.

Таблиця 1.2 – Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [17]

Групові фактори	Складові факторів
Виробничий потенціал	Виробничий потенціал
	Рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів
	Система менеджменту якості та ефективність її функціонування
	Структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу
	Наявність власних переробних виробництв
Ресурсний потенціал	Витрати ресурсів на одиницю готової продукції
	Рівень та динаміка цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції
	Наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників
Технологічний потенціал	Рівень технологічного оснащення виробництва
	Рівень впровадження досягнень НТП
Кадровий	Прогресивність оплати праці
	Структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад
	Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту
	Підвищення кваліфікації кадрів
Інноваційний потенціал	Ефективна конкурентна стратегія підприємства
	Наявність стратегічних конкурентних переваг
	Рівень інноваційної привабливості
	Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень
Інвестиційний потенціал	Наявність власних фінансових ресурсів
	Можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів
	Рівень довіри потенційних інвесторів
Маркетинговий потенціал	Наявність маркетингової служби
	Імідж підприємства
	Наявність розгалуженої системи збуту
	Якість продукції
Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства	Показники ефективності використання ресурсів

Погоджуємося із твердженням Чернодона В. І. та Гурко Л. Т., що значний вплив на виробництво конкурентоспроможної продукції в сучасних умовах господарювання чинять наступні складові:

– організація ефективної співпраці підприємств виробничої сфери з науково-дослідними установами та організаціями;

- наявність на підприємстві, що виробляє інноваційну продукцію, науково-дослідного підрозділу, який забезпечує реалізацію його НДДКР та сприяє вдосконаленню продукції з врахуванням зростаючих вимог ринку;
- забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами, створення необхідної матеріально-технічної і технологічної бази;
- рівень професійної підготовки інженерно-технічних кадрів, що здійснюють виробництво інноваційної продукції;
- формування дієвої системи управління та організації виробничого процесу;
- організація маркетингових досліджень комерційних перспектив виробництва нової продукції [66].

Важливо зазначити, що рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання може суттєво відрізнятись на внутрішньому та глобальному ринках; методи оцінки конкурентоспроможності мають враховувати ці відмінності. Конкурентні переваги, сформовані в умовах неінтегрованих ринків, зазнають суттєвих змін у ситуації зростання глобалізаційного впливу, що викликає необхідність перегляду принципів систематизації та методів оцінки факторів конкурентоспроможності підприємств. Глобалізаційний вплив пояснюється кардинальними змінами у рівні попиту, розривами між внутрішніми і світовими цінами, ступенем впливу держави на рівень конкурентоспроможності тощо [11, с. 72]. Глобальна конкуренція є динамічним організмом, що постійно змінюється, ускладняється за формою та змістом, потребує фундаментальної переоцінки основ забезпечення конкурентоспроможності, нової системності та методичності її побудови. За умов глобальної конкуренції конкурентні переваги, яких підприємство досягло, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів у країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, репутація фірми, що поширюється за межі однієї країни). Сила позицій підприємства в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які воно має у своїй країні. Скудар Г. М. підкреслює, що за умов відкритої ринкової

економіки та жорсткої конкуренції, що набуває глобального характеру, на перший план у забезпеченні конкурентоспроможності виходять якісно-цінові фактори, найважливішими з яких стають високий технічний рівень, новизна, наукомісткість продукції та низькі витрати на її виробництво [12, с. 40]. Портер М. вважає, що підприємство, яке вважає свій бізнес потенційно глобальним, має зацікавитися питанням, чи в змозі воно впроваджувати ефективну інноваційну політику, та оцінити вплив цієї політики на рівень власної конкурентоспроможності [40, с. 364].

Отже, проаналізувавши сучасні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності та враховуючи специфіку підприємств, стан світової економіки і глобалізаційні процеси, ми пропонуємо поряд з уже існуючими запровадити такі критерії класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств (рис. 1.3):

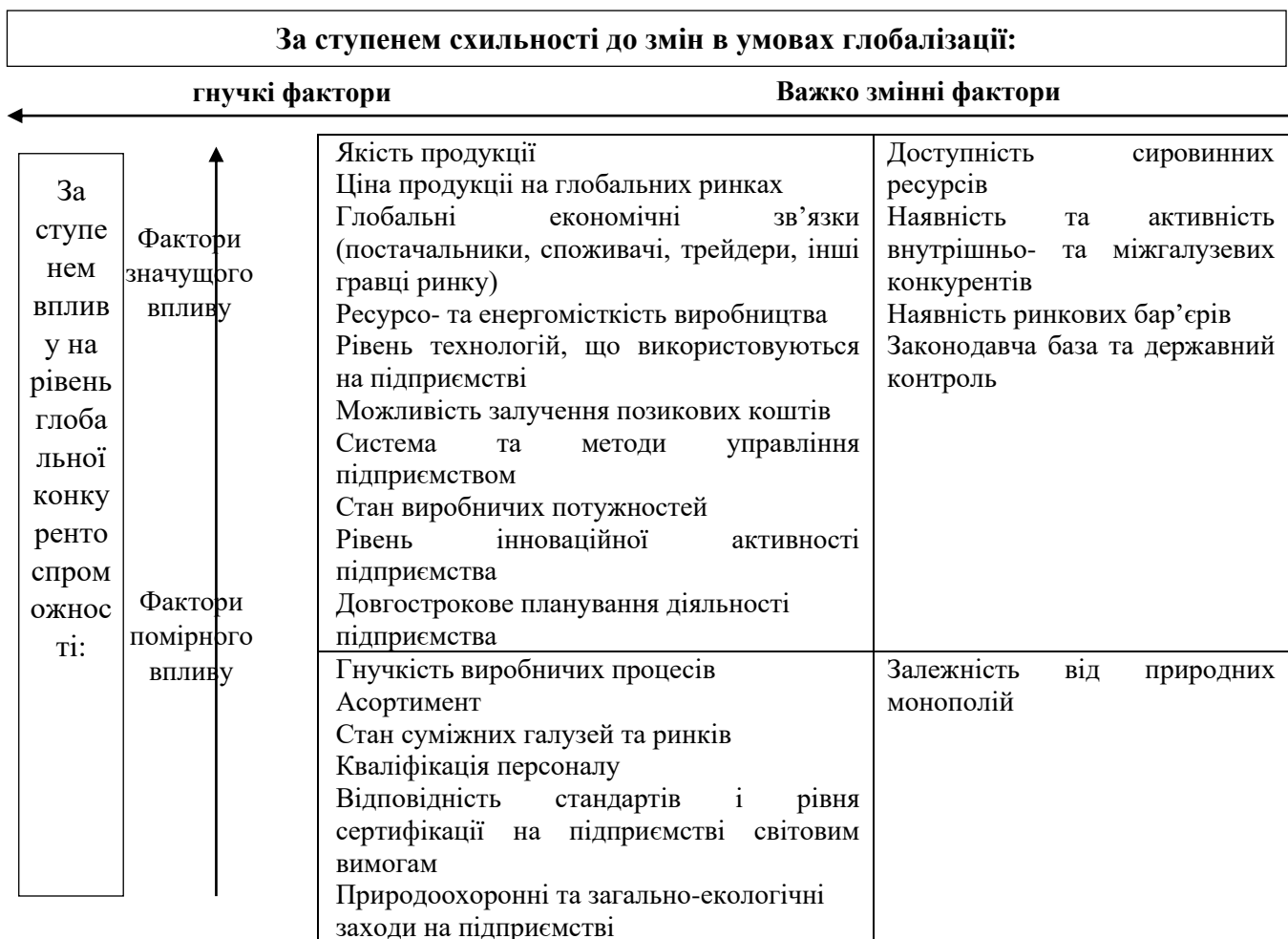


Рисунок 1.3 – Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі з урахуванням специфіки сучасних глобалізаційних процесів [17]

- за ступенем схильності до змін в умовах глобалізації (гнучкі, важко змінні);
- за ступенем впливу на рівень глобальної конкурентоспроможності (помірного впливу, значущого впливу) (рис. 1.3).

Треба зазначити, що інтегральною складовою процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства є визначення пріоритетних напрямів та шляхів ефективного використання наявних ресурсів. На нашу думку, за сучасних мінливих ринкових умов підприємству у першу чергу доцільно концентруватися на гнучких факторах значущого впливу, які є найбільш ефективними в контексті використання ресурсів та підвищення загального рівня його конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, зазначимо, що факторами конкурентоспроможності є ті чи інші причини, що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його.

1.3. Теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності та інструменти її досягнення

В сучасних умовах ТНК стали сполучною ланкою між світовим господарством і національними економіками, їх діяльність усе більше перетворює світове господарство в єдиний ринок факторів виробництва. ТНК, оскільки вона приймає участь у глобальному економічному суперництві, як правило, дотримується глобальної стратегії, яка означає, що, реалізуючи свою продукцію у багатьох країнах, вона дотримується єдиного підходу. Відсутність такої стратегії частіше за все призводить до втрати фірмою своїх конкурентних переваг. При розробці глобальної стратегії ТНК має вирішити дві проблеми: раціонально розмістити виробництво, враховуючи можливості окремих країн, і організувати координацію діяльності всіх ланок корпорації (виробничих, збутових, обслуговуючих, маркетингових та ін.) для досягнення конкретного результату – збільшення обсягів

продажів. Вибір схеми розміщення виробництва залежить від багатьох факторів: специфіки продукції, ролі транспортних витрат при постачанні продукції в інші країни, необхідності врахування національної політики в країнах, де заохочується національне виробництво, і т. д. У ряді випадків доцільно зосередити виробництво в країні базування, постачаючи продукцію на світові ринки – стратегія зосередження. Будівництво великого підприємства надає можливості використання переваг економії на масштабах виробництва. В інших країнах створюються маркетингові служби, формується мережа технічного обслуговування. Стратегія розосередження передбачає не лише експорт товарів, а й здійснення прямих іноземних інвестицій. Необхідність розосередження діяльності виникає у зв'язку із бажанням ТНК більш повно враховувати особливості місцевого ринку, запити споживачів, вносити у відповідності до них зміни у свою продукцію. Створення виробничих ланок у різних країнах може зменшити переваги ефекту масштабу, але буде сприяти збільшенню обсягів реалізації продукції, закріпленню її позицій на ринках відповідних країн [1].

Біленький О. Ю., проаналізувавши діяльність найбільших компаній на світовому ринку, виокремлює такі основні види міжнародних стратегій, які використовуються:

1. Наслідування глобальної стратегії низьких витрат, згідно з якою фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу (компанії General Motors, Nokia);

2. Посилення національного виробництва та вивезення продукції на зарубіжні ринки, використовуючи власні та інші канали збуту (компанії Hyundai Motor, ING Group);

3. Наслідування глобальної стратегії диференціації, за якої фірма диференціює свій товар за одними і тими самими характеристиками у різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку (компанії Symens, Nestle, Procter&Gamble, Unilever);

4. Передача права на користування власними технологіями фірми, на виробництво чи збут її продукції іноземним фірмам;

5. Дотримання багатонаціональної стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, яка відповідає смакам її споживачів та конкурентним умовам;

6. Стратегія фокусування, за якої фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі низьких витрат та диференціації [4].

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І. Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

Серед методів, що характеризують рівень менеджменту підприємства та сприяють формуванню конкурентної стратегії фірми виділяють:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства, включають:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансово стану підприємства [15].

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В табл. 1.3 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Таблиця 1.3 – Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства [15]

Метод	Переваги	Недоліки
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії
Модель продукт-ринку (І. Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладняється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)

Ефективне стратегічне спрямування має вирішальне значення для будь-якого бізнесу для досягнення бажаного успіху і підвищення конкурентоспроможності. Узагальнення наукових доробок [61; 4] та практичного досвіду ТНК дозволило сформувати набір найкращих стратегічних інструментів, які використовуються експертами для створення найкращої конкурентної стратегії компанії (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Стратегічні інструменти формування конкурентної стратегії підприємства: досвід ТНК

Джерело: Складено на основі: [41; 39; 1; 4]

У роботі надано коротку характеристику кожного інструменту:

Діагностика збільшення масштабів (Scale - up Growth Diagnostic) – це інтерактивний інструмент, який ставить запитання про бізнес-стратегію, стратегію продажів і маркетингову стратегію. Він миттєво надає персоналізований звіт для бізнесу з оцінками для кожного розділу та пріоритетним планом дій щодо того, як можна покращити розвиток бізнесу.

П'ятиступенева стратегічна модель Лафлі та Мартіна. Ця п'ятиетапна модель просто ставить бізнесу запитання, які йому необхідно відповісти, щоб розробити чітку та цілеспрямовану стратегію.

SWOT-аналіз – це класичний інструмент, який допомагає вашому бізнесу визначити його сильні та слабкі сторони, а також скласти список потенційних можливостей і загроз, які можуть виникнути. В його основі лежить матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання.

Бізнес-модель Canvas дозволяє розділити різні аспекти бізнесу та побачити речі під іншим кутом і розробити динамічний стратегічний план. Ця бізнес-модель розбиває бізнес на 9 простих розділів, а саме: сегменти клієнтів; ціннісна пропозиція; потоки доходів; канали; відносини з клієнтами; ключові види діяльності; ключові ресурси; ключові партнери; структура собівартості.

П'ять сил Портера. Цей інструмент є основою для аналізу конкурентного середовища бізнесу, на основі якої можна розробити свою стратегію. Розуміння середовища, в якому працює бізнес відбувається через аналіз п'яти аспектів: конкуренція в галузі; потенціал нових учасників галузі; сила постачальників; сила клієнтів; загроза продуктів-замінників.

Аналіз PEST використовується для оцінки зовнішніх факторів, які можуть вплинути на прибутковість вашої компанії. Часто використовується з SWOT та

передбачає визначення потенційних наслідків впливу факторів: політичні; економічні; соціальні; технологічні.

Фінансова діагностика. Інтерактивна фінансова діагностика ставить запитання щодо фінансової звітності, підвищення прибутку та ліквідності та миттєво надає персоналізований звіт про ваші бали для кожного розділу разом із пріоритетним планом дій для покращення вашої фінансової стратегії.

При фінансовій діагностиці використовуються методи фінансово-економічного аналізу – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання.

У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко-математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході майбутнього нашого наукового дослідження.

Аналіз основних компетенцій. Цей інструмент використовується для визначення основних унікальних сильних сторін бізнесу та розробки способів їх використання, щоб виділитися серед конкурентів. Ідея полягає у максимальному використанні унікальних сильних сторін для розробки стратегії та забезпечення сталого зростання.

Оцінка кризової стратегії. Цей інструмент є найбільш актуальним у сучасних умовах функціонування, оскільки допомагає подолати будь-яку кризу будь-якого масштабу, що стосується бізнесу. Він розбиває кризу на менші керовані частини (класифікує на ризики), на основі чого можна розробити стратегію.

Аналіз чотирьох кутів Портера. Цей інструмент допоможе оцінити стратегію конкурента та майбутню стратегію, яку важливо знати та розуміти на конкурентному ринку (рис. 1.5).

5 пунктів стратегії Мінцберга: план, прийом, візерунок, позиція, перспектива. Ці 5 різних «П» можуть стати основою для створення стратегії бізнесу.



Рисунок 1.5 – Аналіз чотирьох кутів Портера [40]

Залежно від того, які цілі ТНК хоче досягти своїм бізнесом, вона може використовувати інше «П» як відправну точку для створення своєї стратегії.

McKinsey's 7 S. Ця структура оцінює внутрішнє стратегічне узгодження та аналізує сильні та слабкі сторони компанії.

Сценарне планування – це інструмент, який полегшує оцінку потенційних можливостей, які можуть вплинути на бізнес, і, отже, дозволяє виробити відповідну стратегію.

Піраміда бренду – це простий графік, який допомагає розробити сильну ціннісну пропозицію.

Карта емпатії – цей інструмент допомагає візуалізувати потреби та поведінку клієнтів ТНК, щоб краще зрозуміти їх, що потім вплине на формування бізнес-стратегії.

Ланцюжок створення вартості Портера. Цей інструмент допомагає бізнесу оцінити, де у компанії створюється цінність і де можна зробити покращення. Це робиться шляхом поділу бізнесу на різні секції, які охоплюють його стратегічно важливу діяльність.

В цілому, в ринкових умовах становлення і розвитку економічних відносин, перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби тільки посилити конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Сьогодні для успішного

функціонування підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Таким чином, систематизувавши методи можна дійти наступних висновків:

- доцільним є розмежування сфер використання різних методів;
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства через ефективність менеджменту підприємства;
- для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства;
- усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які визначають можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств;
- позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів.

Висновки за розділом 1

У першому розділі «Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства під впливом економічної глобалізації» проведено дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства; визначено фактори економічної глобалізації та їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства; обґрунтовано теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності та інструменти її досягнення.

Проведено аналіз наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених щодо сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» та надано його характеристику як здатності, спроможності підприємства успішно функціонувати на ринку, використовувати свої конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Визначено цикл залежності структурних елементів системи конкурентоспроможності: потенціал конкурентоспроможності, інструменти конкуренції, конкурентна перевага, конкурентна позиція.

Досліджено фактори економічної глобалізації та їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства за різними класифікаційними ознаками та авторськими підходами. Акцентовано на необхідності виділяти внутрішні та зовнішні фактори впливу, оскільки кожна з цих груп потребує окремих заходів конкурентної стратегії. Визначено, що внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Проаналізувавши сучасні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності та враховуючи специфіку підприємств, стан світової економіки і глобалізаційні процеси, пропонуємо поряд з уже існуючими запровадити такі критерії класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств: за ступенем схильності до змін в умовах глобалізації (гнучкі, важко змінні); за ступенем впливу на рівень глобальної конкурентоспроможності (помірного впливу, значущого впливу).

Досліджуючи теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності та інструменти її досягнення визначено, що відсутність такої стратегії частіше за все призводить до втрати фірмою своїх конкурентних переваг.

Визначено, що існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Узагальнення наукових доробок та практичного досвіду ТНК дозволило сформувати набір найкращих стратегічних інструментів, які використовуються експертами для

створення найкращої конкурентної стратегії компанії та надати коротку характеристику кожного методу.

Обґрунтовано, що застосування будь-якої методики передбачає розробку власної системи факторів та показників, які входять до моделей оцінювання конкурентоспроможності та відображують економічний зміст досліджуваних параметрів із урахуванням галузевих особливостей. Система показників потребує обґрунтування та уточнення з урахуванням галузевих особливостей.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «WALMART INC.»)

2.1. Історія заснування компанії «Walmart Inc.» та формування її конкурентоспроможності

Дослідження чинників конкурентоспроможності підприємства на різних рівнях та врахування досвіду провідних транснаціональних компаній світу дадуть змогу сформуванню та впровадити саме ті напрями розвитку, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та забезпечать їм успіх і входження до глобальних рейтингів. Так, починаючи з 1995 р. щорічно журнал «Forbes» оприлюднює Рейтинг 500 найвпливовіших транснаціональних компаній світу («Fortune Global»). До аналізу беруться тільки ті світові корпорації, обсяг продажу яких становить не менше 1 млрд дол. і вартість акції яких становить не менше 5 дол. за одиницю, а також які є доступними для інвесторів в США [72]. У 2021 р. у ТОП-10 увійшло по три американські та китайські компанії та по одній компанії з Англії, Німеччини, Нідерландів, Японії, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності цих компаній у глобальному просторі. Перше місце в рейтингу майже щорічно займає американська компанія «Walmart Inc.». На жаль, поки що жодне вітчизняне підприємство не потрапило в цей рейтинг, потребуючи підвищення рівня конкурентоспроможності до глобального рівня. Тому дослідження практичного досвіду формування високої конкурентоспроможності є актуальним та необхідним для виявлення можливостей адаптації окремих заходів в українське бізнес-середовище.

Компанія «Walmart Inc.» – американська багатонаціональна корпорація роздрібною торгівлі, яка управляє мережею гіпермаркетів, універмагів дискаунтерів і продуктових магазинів від США, штаб-квартира в Бентонвіллі, Арканзас [35].

Компанію заснував Сем Уолтон у 1962 році та зареєстровано відповідно до Загального закону про корпорацію штату Делавер 31 жовтня 1969 року. Вона також володіє та керує роздрібними складами «Sam's Club».

Успішні компанії часто виходять на міжнародний рівень поетапно, з меншою відданістю міжнародний режим входу. Знання про культуру та політичні системи в зарубіжних країнах у поєднанні зі значними знаннями про їхні власні бізнес-можливості сприяють успіху компанії. Здатність визначити, де лежать їхні конкретні навички, здібності та компетенції формує високу конкурентоспроможність. Практичний досвід компанії «Walmart Inc.» показує, що компанія захоплювала нові ринки у багатьох країнах, починаючи зі спільних підприємств, а потім розширюючись шляхом прямих закупівель роздрібних точок або прямого входу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Історія заснування компанії «Walmart Inc.» та формування її конкурентоспроможності [35]

Рік	Визначні події в історії компанії «Walmart Inc.»
1	2
1962 рік	2 липня 1962 року Сем Уолтон відкриває перший магазин Walmart у Роджерсі, штат Арканзас.
1967 рік	Сім'я Уолтон володіє 24 магазинами, продажі яких становлять 12,7 мільйонів доларів.
1969 рік	Компанія офіційно зареєстрована як Wal-Mart Stores, Inc.
1970 рік	Walmart стає публічною компанією. Перші акції продаються за \$16.50 за акцію.
1971 рік	У Бентонвіллі, штат Арканзас, відкривається перший розподільний центр і Home Office.
1972 рік	Walmart котирується на Нью-Йоркській фондовій біржі, з 51 магазином реєструє продажі в 78 мільйонів доларів.
1979 рік	Створено Walmart Foundation.
1980 рік	Компанія має 276 магазинів і налічує 21 000 співробітників.
1987 рік	Сім'я Волтон засновує Фонд сім'ї Волтон. Компанія встановлює найбільшу приватну систему супутникового зв'язку в США, об'єднуючи діяльність компанії за допомогою голосу, даних і відеозв'язку.
1988 рік	У Вашингтоні відкривається перший суперцентр Walmart, який об'єднує товари загального призначення та повномасштабний супермаркет, що забезпечує зручність здійснення покупок.
1991 рік	Завдяки спільному підприємству з Cifra, мексиканською компанією роздрібною торгівлі, Walmart виходить на міжнародний рівень, відкриваючи Sam's Club у Мехіко.
1992 рік	Отримавши Медаль Свободи, Сем Уолтон чітко формулює місію компанії економити гроші людей, щоб вони могли жити краще, незадовго до смерті у віці 74 років. Walmart налічує 371 000 співробітників у 1928 магазинах і клубах.
1994 рік	Walmart виходить на Канаду, купуючи 122 магазини Woolco.
1996 рік	Walmart відкриває свої перші магазини в Китаї.
1998 рік	Walmart входить до Сполученого Королівства з придбанням Asda.
2002 рік	Walmart вперше очолює рейтинг найбільших компаній Америки Fortune 500, налічує понад 1,1 мільйона співробітників у 3989 магазинах і клубах по всьому світу. Walmart виходить на японський ринок завдяки інвестиціям у Seiyu.

Продовження табл.2.1

1	2
2005 рік	Walmart відіграє провідну роль у наданні допомоги жертвам стихійних лих, виділяючи 18 мільйонів доларів США та 2450 вантажівок товарів для постраждалих від ураганів Катріна та Рита. Walmart оголошує про відданість екологічній стійкості.
2007 рік	Walmart.com запускає службу Site to Store, яка дає змогу клієнтам робити покупки онлайн і забирати товари в магазинах.
2009 рік	Walmart виходить на ринок Чилі. Річний обсяг продажів перевищує 400 мільярдів доларів.
2010 рік	Спільне підприємство Walmart відкриває свій перший магазин в Індії.
2011 рік	Walmart розширює свій бізнес у Південній Африці, придбавши 51% Massmart Holdings Limited.
2013 рік	Walmart US оголошує, що візьме на роботу будь-якого ветерана, звільненого з пошаною, протягом першого року, коли він залишився на службі. Walmart планує найняти понад 100 000 ветеранів протягом наступних 5 років. Walmart відкриває перший магазин в окрузі Колумбія.
2015 рік	У компанії працює 2,3 мільйона співробітників по всьому світу, і щотижня вона обслуговує понад 200 мільйонів клієнтів у понад 11 000 магазинах у 27 країнах. Walmart придбаває 100% акцій Yihaodian, компанії електронної комерції в Китаї, порівняно з 51% у 2012 році.
2016 рік	Walmart відкриває свій кулінарний та інноваційний центр у Бентонвіллі (Арканзас), для розробки та тестування нових та інноваційних продуктів. Walmart Pay, швидкий, легкий і безпечний спосіб для клієнтів робити покупки за допомогою своїх смартфонів, стає популярним способом оплати в магазинах. Інтернет-магазин Jet.com і Heuneedle, дочірня компанія Jet.com, стають частиною сім'ї Walmart. Walmart відкриває свою першу навчальну академію в Південній Кароліні. Понад 1,2 мільйона співробітників Walmart і Sam's Club отримують підвищення зарплати в рамках двохрічних інвестицій компанії в персонал у розмірі 2,7 мільярда доларів.
2017 рік	Walmart запускає безкоштовну дводенну доставку понад 2 мільйонів товарів, членство не потрібне. Walmart купує Moosejaw, ModCloth, Bonobos і Parcel. Jet купує ShoeBuy.com, який пізніше перейменовано на Shoes.com. Walmart запускає проект Gigaton, звертаючись до постачальників із проханням допомогти скоротити викиди парникових газів.
2018 рік	Компанія змінює свою офіційну назву з Wal-Mart Stores, Inc. на Walmart Inc. Walmart купує Flipkart в Індії, відмовляється від свого бізнесу в Бразилії та пропонує злиття Asda і Sainsburys у Великобританії. Walmart купує Eloquii, Bare Necessities і Art.com.
2019 рік	Відкриття першого центру здоров'я Walmart. Walmart запускає доставку InHome Delivery та безкоштовну доставку NextDay від Walmart.com. Walmart використовує свій рекламний бізнес, тепер відомий як Walmart Connect.
2020 рік	Walmart і Sam's Club реагують на COVID-19, перетворюючи автостоянки на центри тестування та закупаючи матеріали для медичних працівників на передовій. Walmart запускає програму членства Walmart+, щоб допомогти клієнтам заощадити ще більше часу та грошей. Після вбивства Джорджа Флойда Walmart.org засновує Центр расової рівності.
2021 рік	Walmart продає контрольний пакет акцій Seiyu компаніям KKR і Rakuten. Walmart і Sam's Club розробляють десятки мільйонів вакцин проти COVID-19, 80% з яких було доставлено в громади з недостатнім медичним обслуговуванням. Walmart завершує продаж британської продуктової мережі Asda. Walmart інвестує в доставку дронами, фінтех та автономні транспортні засоби. Walmart запускає службу доставки Walmart GoLocal на останню милю. Walmart оголошує про першу пропозицію зелених облігацій на 2 мільярди доларів. Walmart запускає Walmart Data Ventures.
2022 рік	Walmart масштабує InHome Delivery, охоплюючи 30 мільйонів будинків у CLUA. Walmart Health розширюється до Флориди. Walmart святкує 60-ту річницю.

Починаючи з маленького містечка у 1962 році, компанія «Walmart Inc.» перетворився на найбільшого приватного роботодавця у світі, завдяки своїй стратегії «щоденних низьких цін», що стало можливим завдяки невпинному прагненню до підвищення ефективності ланцюжка поставок. Однак цього зростання не було досягнуто без суперечок. Компанію критикували, серед іншого, за трудову практику, порушення спільнот, поводження з жінками, зловживання постачальниками та залучення робочих місць на виробництво за кордон. І зростання не обійшлося без збоїв, особливо в зусиллях компанії вийти на міжнародний рівень.

Станом на 31 липня 2022 року компанія «Walmart Inc.» налічує 10 585 магазинів і клубів у 24 країнах, які працюють під 46 різними назвами.

Компанія працює під назвою Walmart у Сполучених Штатах і Канаді, як Walmart de México у Centroamérica в Мексиці та Центральній Америці та як Flipkart Wholesale в Індії. Їй повністю належать операції в Чилі, Канаді та Південній Африці.

З серпня 2018 року компанія «Walmart Inc.» володіє лише міноритарним пакетом акцій Walmart Brasil, який у серпні 2019 року було перейменовано на Grupo Big, з 20% акцій компанії та приватною інвестиційною компанією Advent International, володіє 80% акцій компанії. Зрештою вони продали свої пакети акцій у Grupo Big французькому ритейлеру Carrefour, угоду вартістю 7 мільярдів реалів було завершено 7 червня 2022 року [35].

Згідно зі списком Fortune Global 500 у травні 2022 року, компанія «Walmart Inc.» є найбільшою компанією у світі за обсягом доходів із річним доходом близько 570 мільярдів доларів США [35]. Це також найбільший приватний роботодавець у світі з 2,2 мільйонами працівників. Це публічний сімейний бізнес, оскільки компанія контролюється родиною Уолтонів. Спадкоємці Сема Уолтона володіють понад 50 відсотками Walmart як через свою холдингову компанію Walton Enterprises, так і через власні холдинги. У 2019 році компанія «Walmart Inc.» була найбільшим продуктовим ритейлером у Сполучених Штатах, і 65 відсотків продажів компанії «Walmart Inc.» на суму 510,329 мільярда доларів США припало на операції в США.

Компанія «Walmart Inc.» була зареєстрована на Нью-Йоркській фондовій біржі в 1972 році. Спочатку компанія була географічно обмежений півднем і нижнім

Середнім Заходом, але на початку 1990-х він мав магазини від узбережжя до узбережжя. Sam's Club відкрився в Нью-Джерсі в листопаді 1989 року, а перша торгова точка в Каліфорнії відкрилася в Ланкастері в липні 1990 року. Магазин компанія «Walmart Inc.» в Йорку, штат Пенсільванія, відкрився в жовтні 1990 року, став першим головним магазином на північному сході (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2 – Основні відомості про компанії «Walmart Inc.» у 2022 році
(станом на 10.10.2022 рік) [35]**

Країна	США
Штаб	Бентонвіль, Арк.
Промисловість	Товари загального призначення
генеральний директор	К. Дуглас, МакМіллон
Веб-сайт	https://www.stock.walmart.com
Доходи, млн дол. США	572 754
Прибуток, млн дол. США	13 673
Ринкова вартість, млн дол. США	352 037
Співробітники, осіб	2 300 000
Загальний акціонерний капітал, млн. дол.	83253
Активи, млн дол США	244 860

Інвестиції Walmart за межами США показали неоднозначні результати. Його операції та дочірні компанії в Канаді, Сполученому Королівстві, Центральній Америці, Південній Америці та Китаї є успішними, але його підприємства провалилися в Німеччині, Японії та Південній Кореї.

Наразі компанія «Walmart Inc.» керує приблизно 10 500 магазинами та клубами під 46 банерами у 24 країнах та веб-сайтами електронної комерції. У ній працює 2,3 мільйона співробітників по всьому світу – майже 1,6 мільйона тільки в США.

На кінець 2021 фінансового року середня погодинна заробітна плата для співробітників у США, які працюють повний і неповний робочий день, становила понад 15,00 доларів США на годину. У 2020 році компанія «Walmart Inc.» найняла понад 500 000 нових співробітників у всьому світі, багато з яких були звільнені з роботи через наслідки COVID-19.

Компанія «Walmart Inc.» змінює вигляд роздрібною торгівлі з моменту відкриття першого магазину в 1962 році. Вона продовжує шукати шляхи

запровадження технологій у роздрібну торгівлю, щоб запропонувати клієнтам зручні покупки. Оскільки клієнти все частіше роблять покупки на цифрових і фізичних вітринах, то завдяки інноваціям, таким як Pickupside, Mobile Scan & Go і цілому ряду програм, компанія «Walmart Inc.» надає клієнтам більше способів заощадити час і гроші, переосмислюючи взаємодію цифрових і фізичних покупок.

Будучи одним із найбільших у світі звичайних роздрібних торговців, Компанія «Walmart Inc.» також є однією з найбільш швидкозростаючих і найдинамічніших організацій електронної комерції. Зважаючи на те, що 90% населення США проживає в радіусі 10 миль від магазинів компанії «Walmart Inc.», вона прагне поєднати фізичні локації із бізнесом електронної комерції, щоб запропонувати високий рівень зручності. Компанія «Walmart Inc.» прагне створити умови, які дозволяють клієнтам робити покупки в будь-який час і в будь-якому місці – доставляючи саме те, що вони хочуть, коли вони цього хочуть. Згідно зі статистичними даними (рис. 2.1) кількість магазинів компанії «Walmart Inc.» у всьому світі з 2006 по 2022 фінансовий рік за підрозділами має тенденції до зростання.

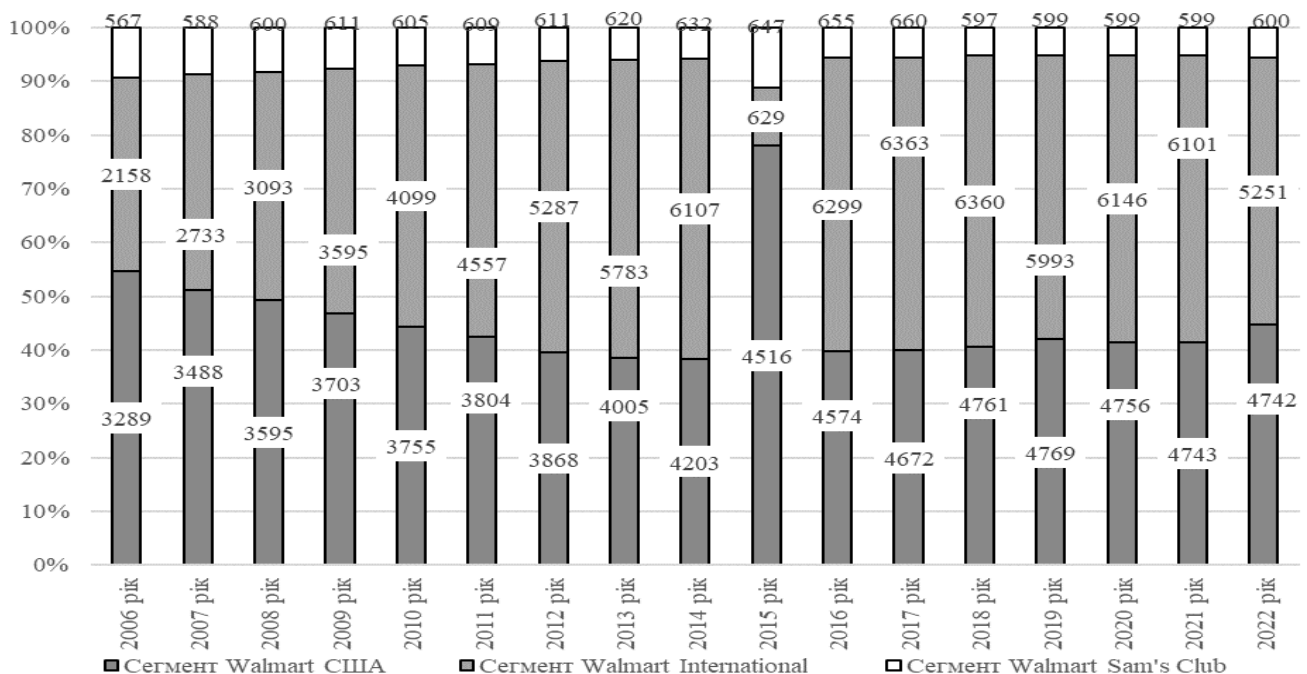


Рисунок 2.1 – Кількість магазинів компанії «Walmart Inc.» у всьому світі з 2006 по 2022 фінансовий рік за підрозділами, од.

Джерело: складено за даними [13]

Станом на 31 січня 2022 року Sam's Club керував 600 магазинами. Sam's Club – це мережа роздрібних складських клубів, які користуються лише членством, якими володіє та керує компанія «Walmart Inc.».

Сегмент Walmart США станом на 2022 рік має 4742 магазини, а сегмент Walmart International – 5251 од. Щодо структури магазинів за типом (рис. 2.2), сектор супермаркетів займає найбільшу питому вагу (3573 од.)

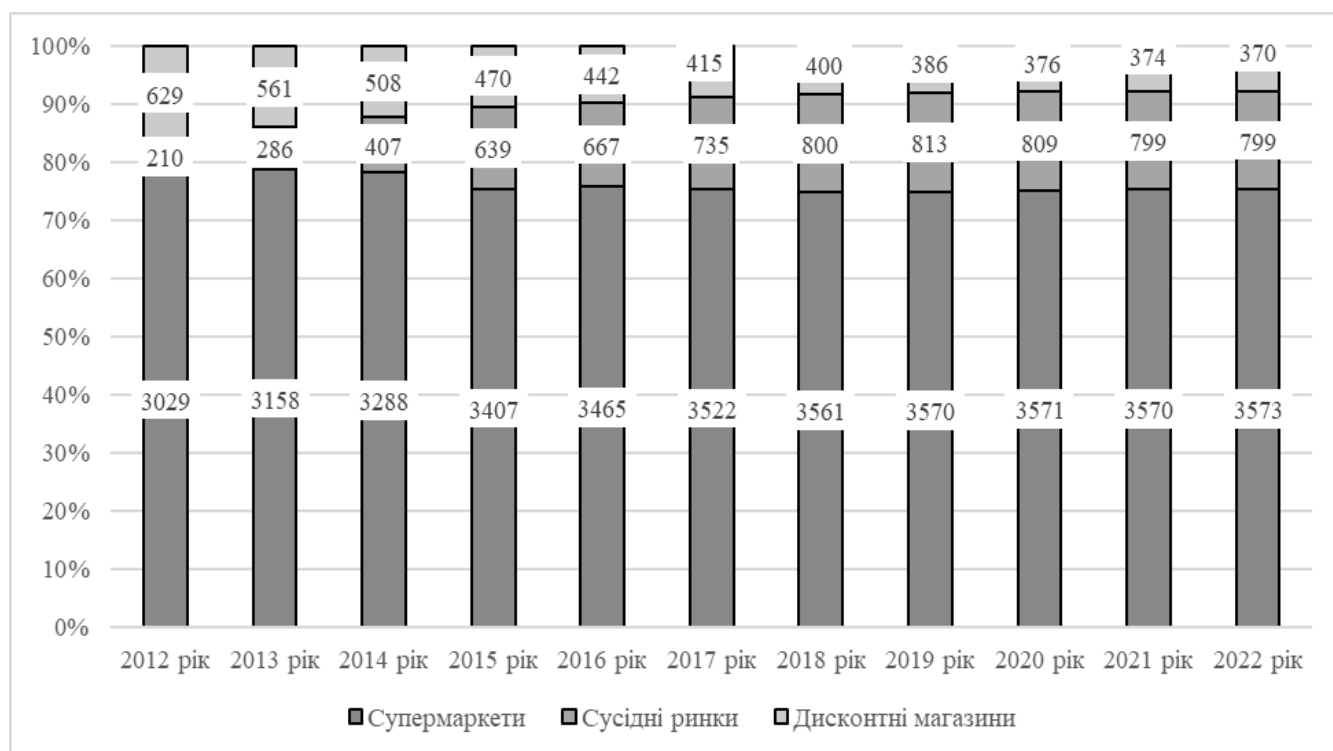


Рисунок 2.2 – Структура магазинів Walmart у США з 2012 по 2022 фінансовий рік за категоріями

Джерело: складено за даними [13]

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності є застосування новітніх технологій. Завдяки передовим системам і неперевершеному масштабу компанія «Walmart Inc.» може швидко обслуговувати клієнтів і пропонувати більше варіантів щодо того, як вони хочуть отримувати свої замовлення – доставляти їх додому або безкоштовно забирати в місцевих магазинах. Серед ключових конкурентних переваг у сфері цифрової комерції слід виділити:

- найновіші центри електронної комерції, що здатні доставляти й обробляти мільйони товарів;

– центри виконання завдань стратегічно розташовані по всій території США, щоб забезпечити дуже швидкий і високоефективний доступ до клієнтів США за допомогою наземної доставки;

– кожен центр виконання замовлення є унікальним і розроблений із спеціальними характеристиками залежно від регіону, де він розташований.

За даними comScore, найбільший веб-сайт «Walmart.com» відвідує до 100 мільйонів унікальних відвідувачів щомісяця, і щороку кількість відвідувачів зростає. Саме ці переваги дозволили компанії посісти друге місце у рейтингу найбільших провідних роздрібних компаній електронної комерції в США (рис. 2.3).

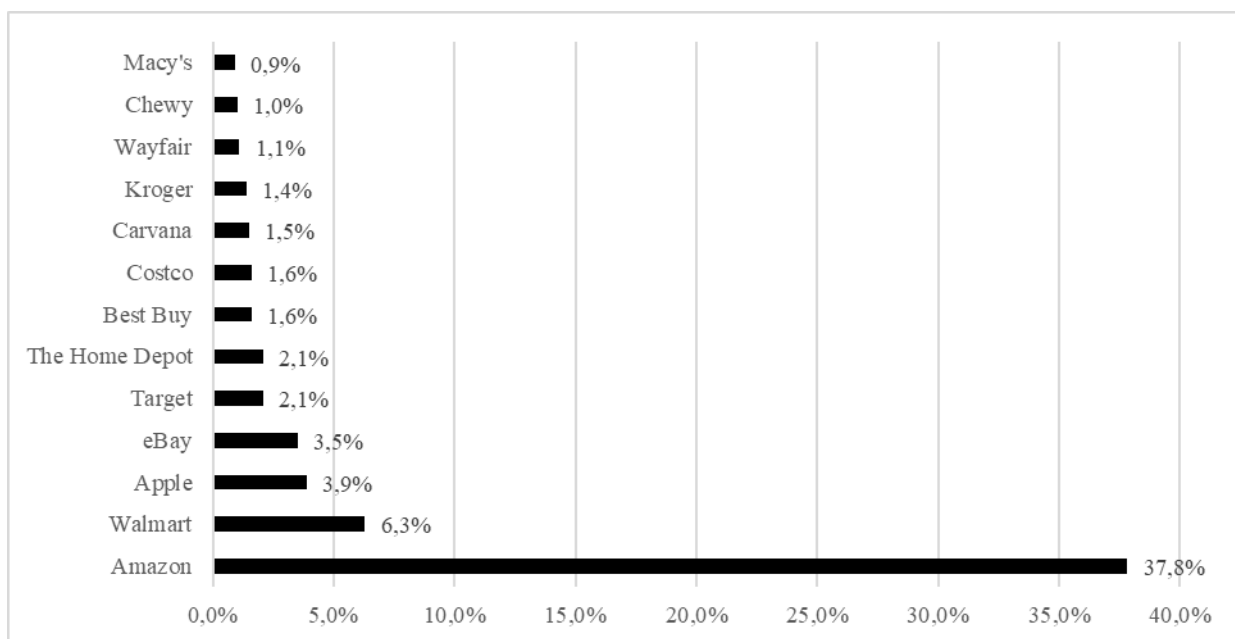


Рисунок 2.3 – Частка ринку провідних роздрібних компаній електронної комерції в США станом на червень 2022 року [13]

У 2016 році компанія «Walmart Inc.» придбала Jet.com і почала розширювати свій портфель сайтів електронної комерції. У рамках придбання Jet також приєднався Hayneedle.com (домашні меблі). Компанія «Walmart Inc.» продовжує придбавати додаткові спеціалізовані інтернет-магазини та цифрові бренди.

Компанія «Walmart Inc.» успішно пройшла складний 2021 рік – продажі зросли на 2,4%, а прибуток – на 1,2%, частково завдяки пропозиціям електронної комерції: щоб краще конкурувати з такими різноманітними конкурентами, як Amazon і DoorDash, Компанія «Walmart Inc.» розширила свій магазин досервіс

доставки холодильників, InHome; вона також тестувала транспортні засоби доставки без водія разом з Ford. У 2021 році його послуга «клацніть і заберіть» принесла продажі на 20,4 мільярда доларів США, що втричі більше за останні два роки.

Щодо ланцюга поставок, то компанія «Walmart Inc.» має 210 розподільчих центрів, що є центрами діяльності бізнесу. Дистриб'юторська компанія «Walmart Inc.» є однією з найбільших у світі, що обслуговує магазини, клуби та пряму доставку клієнтам. Транспортний парк Walmart складається з 9000 тракторів, 80000 причепів і понад 11000 водіїв.

З 2017 року компанія «Walmart Inc.» співпрацює з Symbotic, щоб оптимізувати системи та трансформувати ланцюг поставок. Хоча ця технологія працює для сортування, зберігання, отримання та пакування вантажів на піддони, вона також дає можливість навчити співробітників тому, як використовувати нове обладнання, розвиваючи нові навички та готуючи їх до роботи в майбутньому. Компанія «Walmart Inc.» також розгорнула високотехнологічний центр консолідації в Колтоні, штат Каліфорнія, який дозволить втричі більше об'єму протікати через центр.

Підсумовуючи, зазначимо, що компанії «Walmart Inc.» займає одну із лідируючих позицій на світовому ринку торгівлі та використовує різні інструменти для підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Використовуючи інструменти стратегія взаємодії цифрових і фізичних покупок; розвиток електронної комерції; географічна близькість до споживача; впровадження супутніх послуг (банківських, швидкого харчування та ін.); ефективна співпраця з іншими компаніями; якісна стратегія управління ланцюгом поставок компанії, компанія тримає лідерство серед найбільших ТНК світу.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»

Конкурентна стратегія компанії «Walmart Inc.» полягає в створенні сильного місцевого бізнесу, який базується на Walmart, водночас сприяючи зростанню

компанії та її партнерів і позитивно впливаючи на зацікавлених сторін. Стратегія компанії полягає в тому, щоб пропонувати низькі ціни щодня, надавати широкий асортимент товарів, надавати клієнтам найкращий досвід покупок, а також бути партнером і ресурсом для своїх спільнот. Компанія «Walmart Inc.» вже дев'ятий рік поспіль займає першу позицію у Global 500 (рис. 2.4), отримавши понад 570 мільярдів доларів доходу.

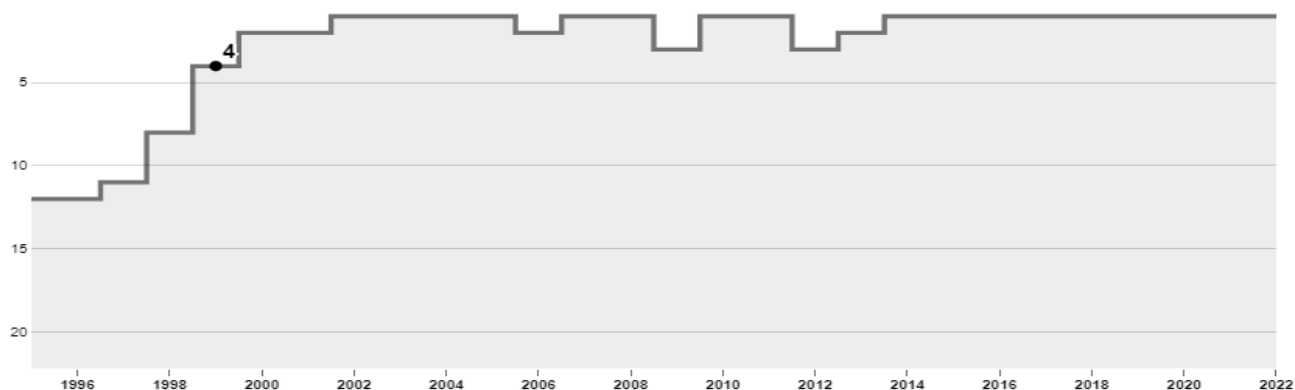


Рисунок 2.4 – Історія рейтингів Компанії «Walmart Inc.» у Global 500 за 1996-2022 роки [35]

Підвищенню конкурентоспроможності компанії сприяє її розгалужена географічна структура. Так, компанія «Walmart Inc.» має понад 5100 роздрібних відділень і приблизно 550 000 партнерів по всьому світу. Компанія «Walmart Inc.» працює на ринках Африки, Канади, Центральної Америки, Чилі, Китаю, Індії, Мексики (табл. 2.3). Сегмент Walmart International охоплює операції компанії за межами США.

Таблиця 2.3 – Географічна структура торгівлі компанії «Walmart Inc.» за межами США у 2021 році [35]

Географічний ринок	Кількість магазинів			Загальна площа футів
	Роздрібна торгівля	Оптова торгівля	Разом	
Африка	324	90	414	22863
Канада	408	-	408	52976
Центральна Америка	864	-	864	13767
Чилі	373	11	384	17152
Китай	361	36	397	64530
Індія	-	29	29	1570
Мексика	2589	166	2755	104267
Разом	4919	332	5251	277125

Станом на 31 січня 2022 р. кількість підрозділів Walmart International узагальнено за основними категоріями для кожного географічного ринку таким чином: у Африці знаходиться 414 магазинів, із них 324 магазин роздрібної торгівлі та 90 магазинів оптової торгівлі, у Канаді – 408 магазинів роздрібної торгівлі, у Центральній Америці 864 магазини роздрібної торгівлі, у Чілі – 384 магазинів (373 роздрібної та 11 оптової торгівлі відповідно), у Китаї 397 (361 та 36), у Індії 29 магазинів оптової торгівлі. Мексика є лідером за кількістю магазинів: тут розташовано 2589 магазинів роздрібної торгівлі та 166 – оптової торгівлі.

Крім того, Walmart Global Sourcing співпрацює з виробниками, щоб продавати їхню продукцію, зокрема одяг, товари для дому, ювелірні вироби тощо по всьому світу. Підтримуючи репутацію як найбільш надійного роздрібного продавця у світі, Global Sourcing компанія «Walmart Inc.» регулярно перевіряє практику постачальників і співпрацює з ними в рамках Програми Walmart Responsible Sourcing, щоб допомогти їм відповідати високим стандартам Walmart.

Компанія «Walmart Inc.» підвищує свою конкурентоспроможність шляхом інвестування в акції, зокрема у ринки:

– Бразилії. У березні 2021 року компанія Carrefour Brazil оголосила про угоду з Advent International і Walmart про придбання Grupo BIG (раніше Walmart Brazil). Угода про готівку та акції, яка оцінює Grupo BIG у 1,2 мільярда доларів США, дозволить Walmart і Advent розділити 5,6% акцій Carrefour Brazil. Компанія «Walmart Inc.» вийшла на бразильський ринок у 1996 році і за весь час свого володіння відкрила Walmart Stores, Sam's Clubs і придбала кілька брендів, таких як Hyper і Маххі. У 2018 році Advent International придбала 80% акцій Walmart Brazil, а Walmart залишила за собою 20% акцій. Сьогодні Grupo BIG є третім за величиною роздрібним продавцем продуктів харчування в Бразилії.

– Японії. Walmart є інвестором японської роздрібної групи Seiyu з 2002 року. У 2008 році вони збільшили свою частку до 100%, щоб прискорити розвиток Seiyu як провідного багатоканального роздрібного продавця, досягти та перевищити цільові показники частки ринку, задоволеності клієнтів, залучення партнерів і фінансових показників. Тепер Seiyu спільно володіють KKR (65%), Rakuten (20%) і Walmart

(15%). Це дозволяє компанії «Walmart Inc.» використовувати переваги спільного досвіду та інновацій у роздрібній торгівлі трьох партнерів, оскільки вона прискорює свою цифрову трансформацію для побудови ще сильнішого місцевого бізнесу.

– Великої Британії. У жовтні 2020 року компанія «Walmart Inc.» оголосила про угоду про продаж Asda підприємцям. Нова британська власність Asda прискорить її поточну стратегію, спираючись на спадщину бізнесу з низькими цінами. Walmart придбав бізнес Asda в 1999 році. Так, станом на 2022 рік чистий обсяг продажів компанії «Walmart Inc.» у всьому світі складає 567,76. При цьому протягом досліджуваного періоду ця сума зросла майже у два рази. Одним із ключових показників, що свідчить про високу конкурентоспроможність компанії «Walmart Inc.» є позитивні тенденції до нарощення обсягу продажів (рис. 2.5).

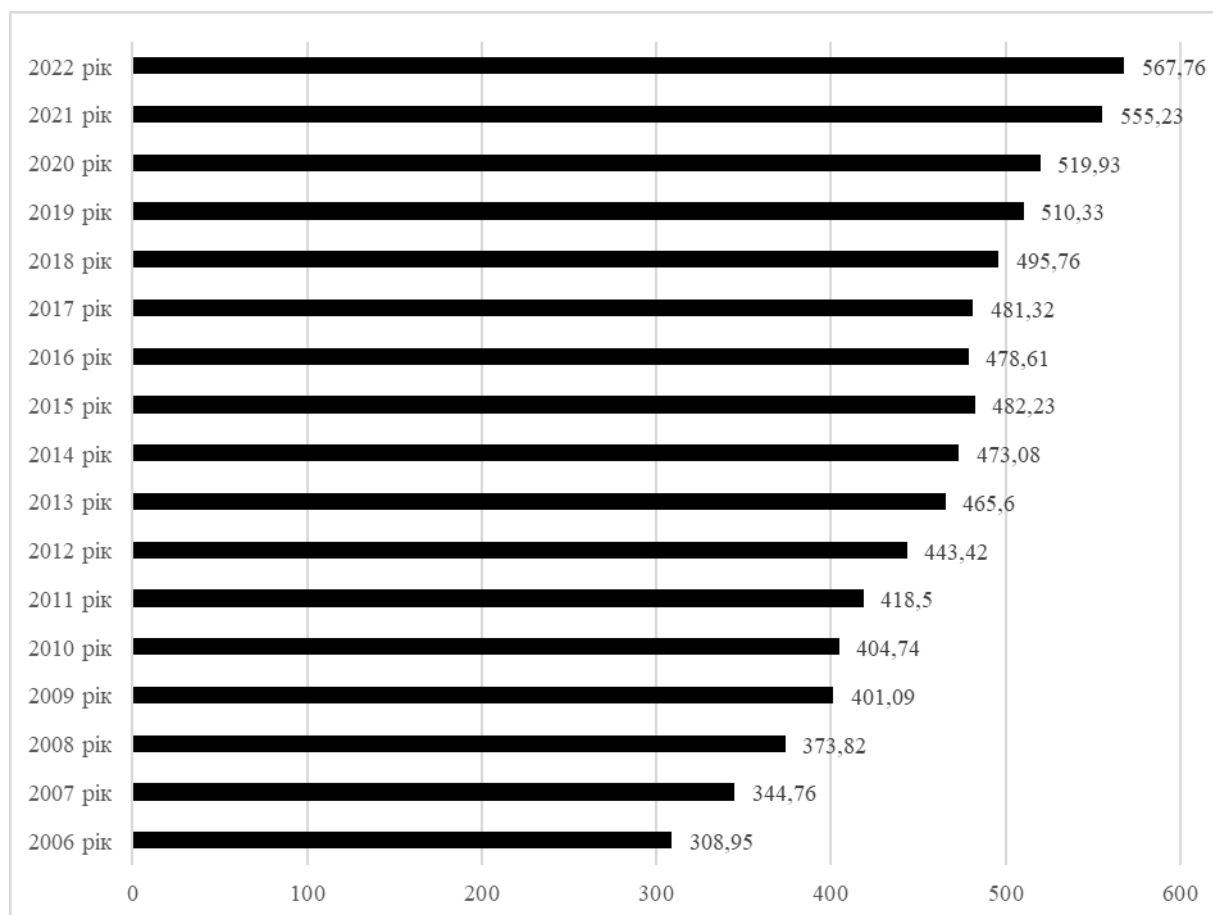


Рисунок 2.5 – Чистий обсяг продажів компанії «Walmart Inc.» у всьому світі з 2006 по 2022 фінансовий рік, млрд дол. [35]

Найбільший позитивний вклад у формування обсягу продажів має діяльність на ринку Мексики та Центральної Америки (рис. 2.6).

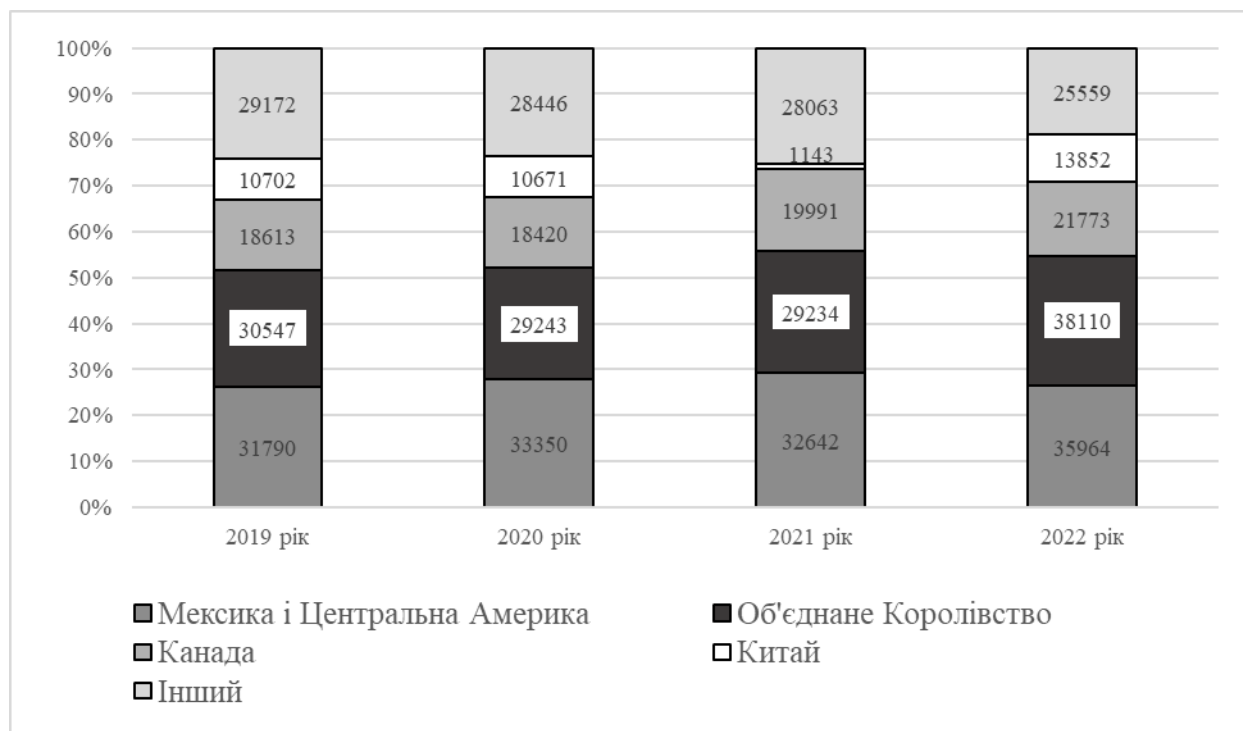


Рисунок 2.6 – Чистий обсяг продажів Walmart International за 2019-2022 фінансові роки за країнами, млн дол [35]

Так, у 2022 році вона принесла компанії «Walmart Inc.» 35964 млн дол. Також вагомий внесок має діяльність на ринку Об'єданого Королівства–38110 млн дол.

У 2022 році спостерігається зміну у структурі доходів: Якщо у 2021 році лідером був ринок Мексики та Центральної Америки. То у 2022 році лідерство належить Великобританії.

Загалом, основним ринком, на якому котируються звичайні акції Walmart, є Нью-Йоркська фондова біржа. Так, станом на 16 березня 2022 року було 209 870 власників звичайних акцій Walmart.

Аналіз змін кумулятивного загального прибутку акціонерів від звичайних акцій Walmart протягом п'яти фінансових років, що закінчився до 2022 фінансового року, із кумулятивним загальним прибутком за індексом роздрібною торгівлі S&P 500 та індексом S&P 500 показав позитивні тенденції до зростання.

Щодо фінансових показників, що використовуються при оцінці конкурентоспроможності підприємства слід зазначити, що рентабельність інвестицій є важливим показником, яким можна поділитися з інвесторами, оскільки

він допомагає інвесторам оцінити, наскільки ефективно компанія «Walmart Inc.» використовує свої активи.

Тенденції рентабельності інвестицій можуть коливатися з часом, оскільки керівництво збалансовує довгострокові стратегічні ініціативи з можливим короткостроковим впливом.

Так, рентабельність активів ROA становила 6,29% та 5,35% у 2020-2021 фінансових роках відповідно.

Рентабельність інвестицій компанії «Walmart Inc.» становила 19,93% і 16,69% у 2020 і 2021 фінансових роках відповідно, що зросло в основному завдяки збільшенню операційного доходу (табл. 2.4).

У 2022, 2021 і 2020 фінансових роках чисті грошові кошти від операційної діяльності склали 24,2 млрд, 36,1 млрд і 25,3 млрд доларів відповідно.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники оцінки конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»

Рік	Доходи, млн дол.	Прибуток, млн дол.	Активи, млн дол.	Акціонерний капітал, млн дол.	Рентабельність активів, %	Рентабельність акціонерного капіталу, %	Рентабельність продажу, %
2021 рік	559 151	13 510	252 496	80 925	5,35	16,69	2,42
2020 рік	523 964	14 881	236 495	74 669	6,29	19,93	2,84
2019 рік	514 405	6670	219 295	72 496	3,04	9,20	1,30
2018 рік	500 343	9 862	204522	77 869	4,82	12,66	1,97
2017 рік	485 873	13 643	198 825	77 798	6,86	17,54	2,81
2016 рік	482 130	14 694	199 581	80 546	7,36	18,24	3,05
2015 рік	485 651	16 363	203 706	81 394	8,03	20,10	3,37
2013 рік	469162	16 999	203 105	76 343	8,37	22,27	3,62
2012 рік	446 950	15 699	193 406	71 315	8,12	22,01	3,51
2011 рік	421 849	16 389	180 663	68 542	9,07	23,91	3,89

У 2022, 2021 і 2020 фінансових роках чисті грошові кошти від операційної діяльності склали 24,2 млрд, 36,1 млрд і 25,3 млрд доларів відповідно. Компанія згенерувала вільний грошовий потік у розмірі 11,1 мільярда доларів США, 25,8 мільярда доларів США та 14,6 мільярда доларів США за фінансовий 2022, 2021 та

2020 фінансовий рік відповідно. Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності на 2022 фінансовий рік, зменшилися порівняно з 2021 фінансовим роком, насамперед через збільшення витрат на запаси та закупівлі для підтримки високих продажів і зменшення впливу прискореного розпродажу запасів у 2021 фінансовому році, а також терміни та виплату заробітної плати. Вільний грошовий потік у 2022 фінансовому році зменшився порівняно з 2021 фінансовим роком через ті ж причини, що й зменшення чистих грошових коштів від операційної діяльності, а також через збільшення капітальних витрат на 2,8 мільярда доларів США. Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності за 2021 фінансовий рік, зросли порівняно з 2020 фінансовим роком, насамперед через вплив глобальної кризи в галузі охорони здоров'я, яка прискорила розпродаж запасів, а також терміни й оплату закупівель запасів, додаткові витрати, пов'язані з COVID-19, і певні виплати. Вільний грошовий потік для 2021 фінансовий рік збільшився порівняно з 2020 фінансовим роком через ті ж причини, що й збільшення чистих грошових коштів від операційної діяльності, а також зменшення капітальних витрат на 0,4 мільярда доларів США [35].

В цілому як фінансові показники, так і показники географічної структури та людського потенціалу свідчать про нарощення конкурентної потужності компанії «Walmart Inc.». Однак слід акцентувати увагу на найближчих конкурентів, оскільки вони також мають достатньо великий масштаб та розгалуженість у світовому економічному просторі та за окремими аспектами мають кращі показники.

2.3. Дослідження основних конкурентів компанії «Walmart Inc.»

Найважливішою складовою інформаційного забезпечення у прийнятті рішення щодо конкурентоспроможності підприємства є інформація про поведінку конкурентів, про їх конкурентні позиції. Найбільший інтерес при цьому становить

можливість виділення характерних складових, що є корисним у створенні інформаційної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Незважаючи на те, що компанія «Walmart Inc.» є найбільшою компанією у світі, вона не позбавлена конкуренції. Компанія «Walmart Inc.» конкурує в різних секторах роздрібної торгівлі, включаючи продуктові магазини, загальні товари та електронну комерцію. Він виділяється як лідер галузі насамперед завдяки своєму масштабу, що дає йому економічні переваги та можливість пропонувати низькі ціни. Незважаючи на те, що компанія «Walmart Inc.» не так зосереджується на досвіді клієнтів, як деякі його конкуренти, низькі ціни компанії «Walmart Inc.» і зручність універсального магазину змушують клієнтів повертатися.

Серед ключових конкурентів слід виділити наступні компанії:

1. Компанія «Amazon» – багатонаціональна технологічна компанія, яка пропонує послуги електронної комерції, хмарних обчислень і штучного інтелекту. Джефф Безос заснував компанію в 1994 році, працюючи інвестиційним аналітиком на Уолл-стріт. Він заснував компанія «Amazon» як онлайн-книжковий магазин, але незабаром розширився, щоб продавати різноманітні товари, включаючи електроніку, одяг, меблі, продукти харчування, іграшки тощо. Сьогодні компанія «Amazon» є найбільшим у світі онлайн-ринком і платформою хмарних обчислень.

Згідно зі списком Fortune 500 за 2022 рік, компанія «Amazon» є другою за величиною компанією в США з доходом 469,822 мільярда доларів . Станом на 1 серпня 2022 року його ринкова капіталізація становила 1,371 трильйона доларів США, а ціна акцій – 134,95 доларів США. Сильні фінансові показники є свідченням того, що компанія має надійну бізнес-модель. У компанії є кілька дочірніх компаній, які сприяють її прибутку, включаючи, але не обмежуючись ними, Amazon Web Services (AWS), Whole Foods Market, Ring, Zoox, Kuiper Systems і IMDb.

Компанії «Walmart Inc.» і «Amazon» є жорсткими конкурентами в роздрібній торгівлі. Вони конкурують за частку ринку, клієнтів і прибутку. Amazon лідирує в перегонах у сфері електронної комерції з часткою ринку 37,8%, а компанія «Walmart Inc.» з віддаленим відривом йде другим із часткою ринку 6,3%. Більшість звичайних продажів компанії «Amazon» припадає на Whole Foods Market, який вона придбала в

2017 році за 13,7 мільярда доларів. Хоча Amazon не має значної присутності у фізичному роздрібному просторі, вона повідомила про 4,68 мільярда доларів США за четвертий квартал 2021 року порівняно з 4,02 мільярда доларів США у четвертому кварталі 2020 року.

Враховуючи те, що обидві компанії є лідерами у відповідних галузях, вони конкурують у багатьох сферах, включаючи, але не обмежуючись, ціноутворення, асортимент продукції, досвід клієнтів, доставку та логістику. Постійні інновації характерні для обох компаній, оскільки вони прагнуть зберегти свої домінуючі позиції. З точки зору конкурентоспроможності, вважаємо, що компанія «Amazon» має більш диверсифіковану бізнес-модель, яка пом'якшує її від макроекономічних перешкод, які можуть вплинути на бізнес компанії «Walmart Inc.», наприклад від рецесії [29].

Конкурентні переваги компанії «Walmart Inc.» перед компанією «Amazon» включають його зручне розташування, низькі ціни та широкий вибір продуктів. Хоча компанія «Amazon» є загрозою для багатьох роздрібних торговців, фізичне розташування компанії «Walmart Inc.» дає йому перевагу. Клієнти можуть звернутися до компанії «Walmart Inc.», щоб придбати товари негайно, а не чекати, поки їх доставлять. Крім того, ціни на компанії «Walmart Inc.» зазвичай нижчі, ніж на компанії «Amazon», що робить його улюбленим місцем для економних покупців.

Наступний конкурент—це компанія «Costco Wholesale Corporation», американська багатонаціональна корпорація, яка керує мережею складів лише для членів. Заснована в 1976 році Джеймсом Сінегалом і Джеффри Бротманом компанія має штаб-квартиру в Іссакуа, штат Вашингтон.

Компанія управляє 833 складами по всьому світу, включаючи 574 у США та Пуерто-Ріко, 107 у Канаді, 40 у Мексиці, 29 у Великій Британії, 31 у Японії, 16 у Кореї, 14 у Тайвані, 13 в Австралії, чотири в Іспанії, один в Ісландії та Китаї та два у Франції.

Компанія «Costco» починав як невеликий оператор складів у районі Сіетла, а згодом став одним із найбільших роздрібних продавців у світі. Станом на 1 серпня 2022 року його ринкова капіталізація становила 241,902 мільярда доларів, а акції

торгувалися за 541,30 долара. Фінансові показники компанії були вражаючими: акціонери заробляли 29% CAGR за останні п'ять років. У 2021 році він повідомив про дохід у розмірі 195,029 мільярда доларів США, що більше, ніж у 166,761 мільярда доларів у 2020 році.

Компанія «Costco» є сильним конкурентом компанія «Walmart Inc.», особливо в продуктовому просторі. Компанія має міцну репутацію, пропонуючи якісну продукцію за низькими цінами. Крім того, модель членства компанії «Costco» забезпечує базу лояльних клієнтів. Хоча компанія «Walmart Inc.» має ширше охоплення, маючи 11 500 магазинів у всьому світі порівняно з 775 магазинами компанії «Costco», зосередженість компанія «Costco» на якості та лояльності клієнтів дає їй конкурентну перевагу [30].

У той час як компанія «Walmart Inc.» керує фізичним роздрібним бізнесом і платформою електронної комерції, компанія «Costco» є переважно фізичним продавцем. Однак вона також пропонує платформу електронної комерції, яка принесла близько 7,547 мільйонів доларів США в її дохід у 2021 році. Конкурентні переваги компанії включають широкий асортимент продукції, конкурентоспроможні ціни та чудове обслуговування клієнтів.

На жаль, він вимагає членських внесків, що обмежує його клієнтську базу. Крім того, він не продає свої оптові товари онлайн, що ще більше зменшує його охоплення. Однак, оскільки компанія повільно нарощує свій фізичний слід, очікується, що її продажі в електронній комерції зростуть, що дасть їй конкурентну перевагу перед компанією «Walmart Inc.».

Компанія «Target Corporation» – американська роздрібна корпорація. За даними Національної федерації роздрібної торгівлі, станом на 2021 рік це сьомий за величиною роздрібний продавець у Сполучених Штатах із доходом у 104,62 мільярда доларів. Заснована в 1902 році Джорджем Дейтоном, компанія має штаб-квартиру в Міннеаполісі, штат Міннесота.

Компанія «Target» починався як невелика мережа універмагів, а потім розширився до роздрібної торгівлі за зниженими цінами в 1960-х роках. Сьогодні він торгується на NYSE під тикером TGT і має ринкову капіталізацію

77,108 мільярда доларів станом на 1 серпня 2022 року. Компанія є компонентом індексу S&P 500 і керує 1934 магазинами в Сполучених Штатах станом на 2022 рік. Хоча можемо класифікувати компанію «Target» як роздрібну торгівлю за зниженими цінами, вона зосереджена на тому, щоб запропонувати своїм клієнтам можливість покупки в одному місці. І його звичайні локації, і платформа електронної комерції пропонують широкий асортимент товарів, включаючи одяг, товари для дому, електроніку та продукти.

Компанії «Walmart» і «Target» зосереджуються на різних сегментах роздрібного ринку. компанія «Walmart Inc.» є роздрібним продавцем масового ринку, тоді як компанія «Target» є більш висококласним роздрібним магазином зі знижками. Ми бачимо різницю в їхніх цінових стратегіях: компанія «Walmart Inc.» пропонує нижчі ціни, а компанія «Target» пропонує поєднання низьких і високих цін. Вищі ціни компанія «Target» відображають його зосередженість на забезпеченні більш високого рівня покупок [33]. Хоча компанія «Walmart Inc.» має кращі фінансові показники, Компанія «Target» є більш серйозним конкурентом. Компанія «Target» має сильний бренд, базу лояльних клієнтів і конкурентоспроможні ціни. Крім того, його звичайні підприємства зазвичай розташовані в заможних районах, що дає йому перевагу перед компанією «Walmart Inc.». Якщо компанія «Target» зможе продовжувати впроваджувати інновації та розвивати свою платформу електронної комерції, компанія «Walmart Inc.» буде непростим конкурентом.

Ще один вагомий конкурент – це компанія «Kroger», що є одним із найбільших роздрібних продавців продуктових товарів у світі з доходом у 137,888 мільярдів доларів у 2021 році. Станом на 2021 рік це третій за величиною роздрібний продавець у Сполучених Штатах і торгує на NYSE під тикером KR. Компанію було засновано в 1883 році Бернардом Крогером і зараз має штаб-квартиру в Цинциннаті, штат Огайо. Kroger управляє 2800 магазинами в 35 штатах під різними назвами, включаючи Kroger, Ralphys, King Soopers, Harris Teeter і Food 4 Less.

Компанія «Kroger» – це роздрібна торгівля продуктами масового ринку, яка спеціалізується на низьких цінах. Крім бакалійних товарів, компанія також продає загальні товари, включаючи товари для здоров'я та краси, товари для дому та

електроніку. Компанія «Kroger» має сильну конкурентну позицію на продуктовому ринку з лояльною клієнтською базою та ефективною діяльністю.

Компанія вкладає значні кошти в свою онлайн-платформу, яка включає послуги доставки та самовивозу продуктів. Він також інвестує в центри виконання замовлення, щоб покращити свої можливості електронної комерції. Ці інвестиції окупилися: онлайн-продажі компанії «Kroger» зросли на 105% за два роки до кінця 2021 року. Фінансові показники компанії «Kroger» надійні, з сильним балансом і здоровим грошовим потоком. Компанія змогла добре пережити пандемію завдяки ефективній роботі та зростанню онлайн-продажів.

Компанія «Kroger» є сильним конкурентом компанії «Walmart Inc.», і його зосередженість на електронній комерції допоможе йому ефективно конкурувати в майбутньому. У 2021 фінансовому році він склав 137,88 мільярда доларів, що на 4,07% більше порівняно з 132,498 мільярда доларів у 2020 фінансовому році. Чистий прибуток компанії склав 2,585 мільярда доларів, порівняно з 1,659 мільярда доларів у попередньому фінансовому році.

Компанія «Home Depot» – це американський роздрібний продавець товарів для дому з доходом у 132,38 мільярда доларів у 2021 році. За даними Національної федерації роздрібної торгівлі, це четвертий за величиною роздрібний продавець у Сполучених Штатах і торгує на NYSE під тикером HD. Компанію заснували у 1978 році. Її штаб-квартира знаходиться в Атланті, штат Джорджія. Станом на лютий 2021 року компанія «Home Depot» керувала 2293 магазинами у всіх 50 штатах, Пуерто-Ріко, Американських Віргінських островах і Канаді [32]. Компанія «Home Depot» – це універсальний магазин товарів для дому, включаючи будівельні матеріали, інструменти, техніку та предмети декору для дому. Компанія також пропонує послуги з монтажу деяких своїх продуктів. Хоча більшість продажів припадає на покупки в магазинах, компанія «Home Depot» вклав значні кошти в свою онлайн-платформу. У 2021 році онлайн-продажі компанії зросли на 9% і склали 14% від загального обсягу продажів. Головною конкурентною перевагою компанії є її велика площа магазину. Це дає компанії «Home Depot» суттєву перевагу перед меншими роздрібними продавцями товарів для дому. Крім того,

компанія має надійну присутність в Інтернеті та продовжує інвестувати у свої можливості електронної комерції. Враховуючи стрімке зростання витрат на поліпшення житла після пандемії, Home Depot, швидше за все, продовжуватиме працювати добре. У фінансовому плані компанія «Home Depot» перебуває в хорошому стані, з міцним балансом і здоровим грошовим потоком. Компанія показала себе відносно добре під час пандемії завдяки своєму важливому статусу та зростанню онлайн-продажів. Її доходи у 2021 році зросли на 19,85% зі 110,225 мільярдів доларів у 2020 році. Хоча це набагато менше, ніж у компанії «Walmart Inc.» (572,754 мільярди доларів), не повинні ігнорувати, що дві компанії змагаються за частку ринку в різних категоріях роздрібною торгівлі [31].

В цілому компанія «Walmart Inc.» є економічно орієнтованим конкурентом. По суті, він зосереджений на пропозиції товарів за найнижчими цінами. Ця стратегія ускладнює конкуренцію іншим роздрібним торговцям за ціною. Хоча не можна сказати, що компанія «Walmart Inc.» є найкращим роздрібним продавцем щодо обслуговування клієнтів або якості продукції, його ціни важко перевершити. Таким чином, клієнти готові не помічати деякі недоліки.

Компанія «Walmart Inc.» створила свою конкурентну перевагу, використовуючи ефект масштабу. Завдяки стратегії управління ланцюгом поставок компанія використовує свою величезну купівельну спроможність для отримання дешевших продуктів. Вона може продавати ці продукти за конкурентними цінами, підриваючи конкуренцію. Крім того, компанія «Walmart Inc.» має величезний глобальний відбиток, що дає йому перевагу перед меншими роздрібними торговцями.

Висновки за розділом 2

У другому розділі «Сучасні тенденції формування конкурентоспроможності підприємства (на прикладі компанії «Walmart Inc.»)» досліджено історію заснування

компанії «Walmart Inc.» та формування її конкурентоспроможності; проведено оцінку конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»; досліджено основних конкурентів компанії «Walmart Inc.»

Дослідження практичного досвіду формування високої конкурентоспроможності є актуальним та необхідним для виявлення можливостей адаптації окремих заходів в українське бізнес-середовище. Дослідження було проведено на матеріалах лідера Рейтингу 500 найвпливовіших транснаціональних компаній світу «Fortune Global» –компанії «Walmart Inc.».

У роботі розглянуто хронологію заснування компанії «Walmart Inc.» та формування її конкурентоспроможності. Щороку найбільший веб-сайт «Walmart.com» відвідує до 100 мільйонів унікальних відвідувачів щомісяця, і щороку кількість відвідувачів зростає. Компанія «Walmart Inc.» займає другу позицію у лідерах електронної комерції. Компанія «Walmart Inc.» підвищує свою конкурентоспроможність шляхом інвестування в акції, зокрема у ринки.

Визначено, що компанія складається із трьох основних структурних сегментів: сегмент Walmart США, сегмент Walmart International та Sam's Club (мережа роздрібних складських клубів), при цьому кількість магазинів кожної групи постійно зростає. Щодо структури магазинів за типом, сектор супермаркетів займає найбільшу питому вагу.

Визначено, що конкурентна стратегія компанії «Walmart Inc.» полягає в створенні сильного місцевого бізнесу, який базується на Walmart, водночас сприяючи зростанню компанії та її партнерів і позитивно впливаючи на зацікавлених сторін.

Компанія «Walmart Inc.» підвищує свою конкурентоспроможність шляхом інвестування в акції, зокрема у ринки. Однак, інвестиції Walmart за межами США показали неоднозначні результати. Його операції та дочірні компанії в Канаді, Сполученому Королівстві, Центральній Америці, Південній Америці та Китаї є успішними, але його підприємства провалилися в Німеччині, Японії та Південній Кореї. У роботі проведено аналіз фінансових показників оцінки конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.».

Досягнення високої конкурентоспроможності неможливе без аналізу основних конкурентів. Дослідження показало, що серед найбільш вагомих конкурентів слід виділити: Amazon, Costco Wholesale Corporation, Target Corporation, Kroger, Home Depot, Для того, щоб підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності важливим є детальне дослідження діяльності конкурентів та врахування інших чинників (зовнішніх та внутрішніх) формування конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН

3.1. Обґрунтування шляхів мінімізації впливу ризиків на зниження конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»

На основі здійсненого в попередньому розділі роботи аналізу можна зробити висновок, що компанія «Walmart Inc.» має високий рівень конкурентоспроможності, управління фінансовою політикою та фінансової стійкості але, тим не менш, міжнародна діяльність компанії не позбавлена ризиків. За умов нестабільного економічного середовища, особливо в період пандемії COVID-19 та війни в Україні, стратегічне планування є складним процесом, який повинен передбачати шляхи можливого розширення чи звуження діяльності, враховуючи різні сценарії розвитку підприємства на ринку та фокусуючись на мінімізації негативного впливу існуючих ризиків.

Розробляючи організаційно-економічний механізм конкурентного розвитку з метою формування ефективної системи управління необхідно передбачити потенційні можливості гнучкості у використанні внутрішнього потенціалу як реакції на зміну зовнішнього середовища. На попередньому етапі необхідно провести детальний аналіз управлінської, виробничої, фінансової, технологічної та маркетингової складових. Формування конкурентної стратегії розвитку на міжнародному ринку, окрім визначення основних конкурентів, проведення аналізу фінансового стану та факторів, що впливають на конкурентоспроможність, має враховувати превентивні заходи до мінімізації наявних ризиків.

Ризики можуть суттєво та негативно вплинути на бізнес, результати діяльності, фінансовий стан і ліквідність, у спосіб, який інколи можливо, а інколи не можливо передбачити. На бізнес-операції компанії також можуть вплинути

додаткові фактори, які стосуються всіх компаній, що працюють у в усьому світі. Серед найбільш вагомих факторів ризику, з якими стикається компанія «Walmart Inc.» у своїй діяльності слід відмітити: стратегічні, фінансові, валютні, політичні ризики (рис. 3.1) Розглянемо більш детально кожен із них.

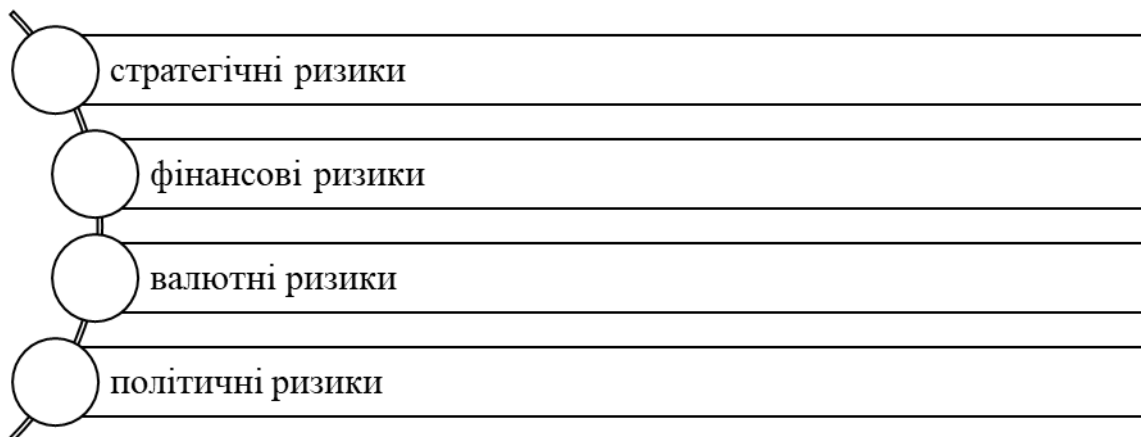


Рисунок 3.1 – Перелік ключових ризиків, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності компанія «Walmart Inc.» [35]

Досліджуючи стратегічні ризики, слід зазначити, що нездатність успішно реалізувати багатоканальну стратегію та витрати на інвестиції в електронну комерцію та технології можуть суттєво негативно вплинути на позицію компанії «Walmart Inc.» на ринку, чистий обсяг продажів і фінансові показники.

Роздрібний бізнес продовжує стрімко розвиватися, і споживачі все більше охоплюють цифрові покупки. Як наслідок, частка загальних споживчих витрат у роздрібних торговців та оптових клубів, що відбуваються через цифрові платформи, зростає, і темпи цього збільшення можуть продовжувати прискорюватися.

Стратегія компанії «Walmart Inc.», яка включає інвестиції в електронну комерцію, технології, таланти, автоматизацію ланцюга постачання, придбання, спільні підприємства, реконструкцію магазинів та інші ініціативи клієнтів, може не дозволити їй належним чином або ефективно продовжувати розвивати бізнес електронної комерції, збільшувати порівняльні продажі, підтримувати або збільшити загальну позицію на ринку або іншим чином компенсувати вплив на зростання бізнесу поміркованих темпів відкриття нових магазинів і клубів.

Успіх такої стратегії значною мірою залежить від здатності створювати та забезпечувати безперебійний багатоканальний досвід покупок і взаємопов'язану екосистему для клієнтів, яка поглиблює відносини з клієнтами в різних бізнесах і партнерствах.

З огляду на взаємопов'язані компоненти стратегії збільшення розподілу капітальних витрат компанії «Walmart Inc.», зосереджених на цих ініціативах, нездатність успішно реалізувати окремі компоненти цієї стратегії може негативно вплинути на ринкову позицію компанії, чистий обсяг продажів і фінансові результати, що також може призвести до знецінення нематеріальних активів або інших довгострокових активів. Крім того, більша концентрація продажів електронної комерції, включно зі збільшенням онлайн-продажів продуктів харчування, може призвести до зменшення обсягу трафіку в магазинах і клубах, що, у свою чергу, зменшить можливості продажів між магазинами або клубами товарів, які створює такий трафік і суттєво негативно вплине на фінансові показники [4].

Крім того, витрати на певні інвестиції в електронну комерцію, технології, таланти, автоматизацію, включно з будь-якими понесеними операційними збитками, негативно вплинуть на фінансові показники компанії «Walmart Inc.» в короткостроковій перспективі, а неможливість реалізувати переваги цих інвестицій може негативно вплинути на фінансові показники протягом більш тривалий термін.

Якщо компанії «Walmart Inc.» вчасно не виявить або не буде ефективно реагувати на тенденції чи переваги споживачів, це може негативно вплинути на стосунки з клієнтами, попит на продукти та послуги, на частку ринку та зростання бізнесу.

Успіх бізнесу частково залежить від того, наскільки точно спрогнозовано споживчий попит, наявність товарів, відповідний вплив на попит на існуючі продукти та послуги та конкурентне середовище. Прозорість цін, асортимент продуктів, клієнтський досвід, зручність, легкість, швидкість і вартість доставки мають першочергове значення для клієнтів і продовжують зростати, особливо в результаті цифрових інструментів і соціальних медіа, доступних для споживачів, і доступного вибору споживачам для придбання продукції [12].

Компанія «Walmart Inc.» стикається з сильною конкуренцією з боку інших роздрібних торговців, операторів оптових клубів, багатоканальних роздрібних торговців та інших компаній, які можуть суттєво негативно вплинути на фінансові показники. Кожен із сегментів компанії «Walmart Inc.» конкурує за клієнтів, співробітників, цифрову популярність, продукти та послуги та в інших важливих аспектах свого бізнесу з багатьма іншими місцевими, регіональними, національними та глобальними фізичними, електронними та багатоканальними роздрібними продавцями, операторами оптових клубів і роздрібними посередниками, а також компанії, які пропонують послуги з цифрової реклами, послуги виконання та доставки, медичні та фінансові послуги. Ландшафт багатоканальної роздрібною торгівлі є висококонкурентним і швидко розвивається, і поява нових конкурентів може посилити конкурентний тиск. Крім того, для електронної комерції та іншого бізнесу в Інтернеті нові або менші підприємства можуть мати кращі можливості для інновацій і конкурувати з компанією «Walmart Inc.» [35].

Компанія «Walmart Inc.» конкурує різними способами, включаючи ціни, за якими вони продають товари, вибір товарів і наявність, послуги, які пропонуються клієнтам, місцезнаходження, години роботи магазину, зручності в магазині, зручність покупок і загальний досвід покупок, які пропонують, привабливість і простота використання наших цифрових платформ, вартість і швидкість, а також варіанти доставки клієнтам товарів, придбаних через наші цифрові платформи або завдяки багатоканальній інтеграції фізичних і цифрових операцій.

Деякі сегменти галузі роздрібною торгівлі зазнають консолідації або суттєвого скорочення операцій через банкрутство, консолідацію чи інші фактори. Така консолідація або інші бізнес-об'єднання чи альянси, конкурентоспроможні багатоканальні екосистеми або скорочення операцій можуть призвести до того, що конкуренти матимуть значно покращені фінансові ресурси, покращений доступ до товарів, більше проникнення на ринок та інші покращення своїх конкурентних позицій. Такі бізнес-об'єднання чи альянси можуть дозволити цим компаніям надавати більш широкий спектр продуктів і послуг за конкурентоспроможними

цінами, що може негативно вплинути на фінансові показники компанії «Walmart Inc.».

Щодо інших ризиків, очікується, що довгострокові наслідки зміни клімату, незалежно від того, пов'язані з фізичними ризиками (наприклад, екстремальні погодні умови, посуха або підвищення рівня моря) або ризиками перехідного періоду (наприклад, нормативні чи технологічні зміни), будуть широко поширеними та непередбачуваними. Певні наслідки фізичного ризику можуть включати: зміни температури, які збільшують витрати на опалення та охолодження в магазинах, клубах і центрах розподілу або замовлень; екстремальні погодні умови, які впливають на виробництво або постачання певних товарів; повені та сильні шторми, які пошкоджують або руйнують будівлі та інвентар; а також спека та екстремальні погодні явища, які спричиняють довгострокові порушення або загрозу життєздатності громад, у яких працює компанія «Walmart Inc.». По відношенню до ризику перехідного періоду певні наслідки можуть включати: зміни в цінах на енергоносії та товари, спричинені погодними явищами, пов'язаними з кліматом; тривалі кліматичні події, що впливають на макроекономічні умови з відповідним впливом на споживчі витрати та довіру; сприйняття зацікавленими сторонами участі в політиках, пов'язаних із кліматом; і нові нормативні вимоги, що призводить до підвищення ризику відповідності та операційних витрат [37].

Компанія «Walmart Inc.» може нести ризик збитків, понесених у результаті фізичного пошкодження або руйнування будь-яких магазинів, клубів і центрів розподілу або виконання, втрати або псування запасів і перерви в роботі, спричиненої такими подіями. Ці події та їхні наслідки можуть інакше порушити та негативно вплинути на діяльність компанії «Walmart Inc.».

Політична та економічна нестабільність, а також інші впливові події та обставини в країнах, де знаходяться постачальники компанії «Walmart Inc.» та їхні виробники (наприклад, триваюча пандемія COVID-19), фінансова нестабільність постачальників, невиконання постачальниками умови або стандартів постачальників, трудові проблеми, з якими стикаються постачальники та їхні виробники, доступність сировини для постачальників, проблеми з безпекою та

якістю товарів, збої або затримки в транспортуванні товарів від постачальників і виробників до магазинів, клубів та інших об'єктів, пов'язані з постачальниками та країнами, в яких вони розташовані та є під контролем компанії «Walmart Inc.».

Наступний ризик – це ризик якості продукції. Якщо продукція є небезпечною або іншим чином не відповідає очікуванням клієнтів, компанія «Walmart Inc.» може втратити клієнтів та зазнати суттєвого впливу на бренд, репутацію та фінансові показники. компанія «Walmart Inc.» також схильна до репутаційних та інших ризиків, пов'язаних зі сторонніми продажами на цифрових платформах.

Компанія «Walmart Inc.» значною мірою покладається на інформаційні системи для обробки транзакцій, узагальнення результатів і управління бізнесом. Збої в системах компанії «Walmart Inc.» можуть зашкодити здатності виконувати операції. Враховуючи кількість окремих транзакцій, які компанія «Walmart Inc.» здійснює щороку, надзвичайно важливо підтримувати безперебійну роботу важливих для бізнесу інформаційних систем. Інформаційні системи зазнають пошкоджень або перебоїв через відключення електроенергії, комп'ютерні та телекомунікаційні збої, комп'ютерні віруси, хробаки, інші шкідливі комп'ютерні програми, атаки на відмову в обслуговуванні, інциденти безпеки та порушення (через кібератаки, які можуть бути з боку кіберзлочинців або досвідчених суб'єкти загрози, спонсоровані державою), катастрофічні події, такі як пожежі, сильні чи тривалі зимові шторми, торнадо, землетруси та урагани, помилки у використанні партнерами чи підрядниками, громадянські чи політичні заворушення чи збройні дії [35].

Інформаційні системи компанії «Walmart Inc.» мають важливе значення для бізнес-операцій, включаючи обробку транзакцій, управління партнерами, приміщеннями, матеріально-технічним забезпеченням, запасами, фізичними магазинами та клубами та онлайн-операціями. Інформаційні системи не є повністю резервованими, і планування аварійного відновлення не може врахувати всі випадки.

У зв'язку з цим компанія «Walmart Inc.» часто оновлює обладнання, програмне забезпечення, процеси та системи інформаційних технологій. Ризик збою

в системі підвищується, якщо в систему вносяться значні зміни. Якщо технологічні системи, які дають клієнтам можливість здійснювати покупки в Інтернеті, не функціонуватимуть ефективно, це може суттєво вплинути на операційні результати, а також на здатність розвивати багатоканальний бізнес у всьому світі.

У сучасному розвитку онлайн-технологій, клієнти все частіше використовують комп'ютери, планшети та смартфони, щоб робити покупки, а також порівнювати покупки. Компанія «Walmart Inc.» використовує соціальні медіа, онлайн-рекламу та електронну пошту, щоб взаємодіяти з клієнтами та як засіб покращити їхній досвід покупок. У рамках багатоканальної стратегії продажів компанія «Walmart Inc.» пропонує різноманітні програми самовивозу, доставки та доставки, включаючи варіанти, коли багато продуктів, доступних для придбання в Інтернеті, клієнт або учасник може забрати в місцевому магазині компанії «Walmart Inc.»

Цифрові платформи компанії «Walmart Inc.», які стають все більш важливими для їх бізнесу та продовжують зростати за складністю та обсягом, а також системи, на яких вони працюють, включно з додатками та системами в придбаних нами бізнесах електронної комерції, регулярно піддаються кібератакам. Ці атаки передбачають спроби отримати несанкціонований доступ до веб-сайтів електронної комерції компанії «Walmart Inc.» (включаючи платформи торгових майданчиків) або додатків мобільної торгівлі, щоб отримати та зловживати інформацією про клієнтів або учасників, включаючи платіжну інформацію та відповідні ризики. Такі атаки, у разі успіху, окрім можливого зловживання та/або втрати даних, також можуть призвести до відмови в обслуговуванні або іншим чином вивести з ладу, погіршити чи саботувати одну чи більше цифрових платформ чи іншим чином суттєво порушити процес покупок клієнтів і учасників, цілісність і безперервність ланцюжка поставок, а також здатність ефективно управляти бізнесом.

Щодо фінансових ризиків, то невиконання ринкових очікувань щодо фінансових показників компанії «Walmart Inc.» може негативно вплинути на ринкову ціну та волатильність акцій. Ціна акцій загалом відображає високі ринкові очікування щодо майбутніх операційних результатів. Будь-яка невиконання або

затримка в досягненні цих очікувань, включаючи консолідовані чисті продажі, консолідований операційний дохід, капітальні витрати, порівнянні темпи зростання продажів у магазинах і клубах, темпи зростання електронної комерції, валової маржі або прибутку та скоригованого прибутку на акцію, може призвести до того, що ринок ціна акцій компанії «Walmart Inc.» може знизитися, як і зміни в програмах чи політиці викупу дивідендів або акцій, зміни в ефективних ставках оподаткування, зміни в фінансових оцінках і рекомендаціях аналітиків цінних паперів або нездатність компанії «Walmart Inc.» порівняти переваги з іншими.

Коливання курсів іноземних валют можуть суттєво негативно вплинути на фінансові показники та звітні результати діяльності компанії «Walmart Inc.». Операції компанії «Walmart Inc.» в інших країнах, крім США, здійснюються переважно в місцевих валютах цих країн. Консолідовані фінансові звіти представлені в доларах США, і для підготовки цих фінансових звітів необхідно перевести суми активів, зобов'язань, чистих продажів, інших доходів і витрат від діяльності за межами США з місцевої валюти в долари США за курсом обміну за поточний період. Протягом останніх років коливання обмінних курсів валют, які були несприятливими, негативно вплинули на звітні результати діяльності компанії «Walmart Inc.». У результаті таких перерахунків несприятливі коливання курсів валют від періоду до періоду також можуть призвести до того, що консолідована фінансова звітність компанії «Walmart Inc.» відобразатиме значні несприятливі зміни у фінансовій діяльності за попередній період або відобразатиме – період покращення фінансових показників, який не є таким стійким, як це було б без таких коливань обмінних курсів валют. Такі несприятливі коливання обмінного курсу валюти негативно впливають на результати діяльності операційного сегменту Walmart International [35].

Загалом, міжнародна діяльність компанії «Walmart Inc.» наражає їх на законодавчі, судові, бухгалтерські, юридичні, нормативні, податкові, політичні та економічні ризики та умови, характерні для країн або регіонів, у яких вони працюють, що може суттєво негативно вплинути на бізнес або фінансові показники.

На додаток до діяльності в США компанія «Walmart Inc.» здійснює роздрібний бізнес в Африці, Канаді, Центральній Америці, Чилі, Китаї, Індії та Мексиці. Протягом 2022 фінансового року на операції Walmart International припало приблизно 18% консолідованих чистих продажів. Операції Walmart International у різних країнах також постачають товари та послуги з інших країн. На майбутні операційні результати компанії «Walmart Inc.» в цих країнах можуть негативно вплинути низка факторів, більшість із яких знаходяться поза контролем компанії «Walmart Inc.». Ці фактори включають політичні умови, включаючи політичну нестабільність, місцеві та глобальні економічні умови, правові та нормативні обмеження (такі як регулювання пропозицій продуктів і послуг, включаючи нормативні обмеження (наприклад, обмеження іноземної власності) на електронну комерцію та роздрібні операції на міжнародних ринках, таких як Індія), обмежувальні заходи уряду (наприклад, заходи захисту торгівлі), питання регулювання антимонопольного законодавства та законодавства про конкуренцію (наприклад, поточні розслідування конкуренції у Мексиці, пов'язаної з дочірньою компанією Wal-Mart de Mexico, у Канаді, пов'язаною з дочірньою компанією Wal-Mart Canada, і конкурентні процедури в Індії, пов'язані з дочірньою компанією Flipkart), місцеві закони про безпеку продукції та навколишнє середовище, податкові норми, місцеве трудове законодавство, анти - закони та нормативні акти щодо відмивання грошей, торгова політика, валютні правила, закони та нормативні акти щодо захисту споживачів і даних, а також інші питання в будь-якій країні чи регіоні, у яких працює компанія «Walmart Inc.», зараз або в майбутньому [35].

Економіки деяких країн, у яких працює компанія «Walmart Inc.», у минулому страждали від високих темпів інфляції та девальвації валюти, які, якщо вони повторяться, можуть негативно вплинути на фінансові показники компанії «Walmart Inc.». Інші фактори, які можуть впливати на міжнародну діяльність компанії «Walmart Inc.», включають зовнішню торгівлю, монетарну та фіскальну політику США та інших країн, закони, нормативні акти та іншу діяльність іноземних урядів, агентств і подібних організацій, а також ризики, пов'язані з наявністю численних об'єктів, розташованих у країнах, які історично були менш

стабільними, ніж США. Додаткові ризики, притаманні міжнародним операціям компанії «Walmart Inc.», зазвичай включають, серед іншого, витрати та труднощі управління міжнародними операціями, несприятливі податкові наслідки та більші труднощі у забезпеченні прав інтелектуальної власності в країнах, окрім США.

3.2. Підвищення якості стратегії конкурентоспроможності інструментами PESTEL- та SWOT-аналізу

Зміни в конкуренції, які спостерігаються, є як результатом, так і умовою глобалізації. Структура та ступінь жорсткості конкурентної боротьби безпосередньо впливають на міжнародні стратегії розвитку підприємств. Конкуренція в глобальному вимірі створює нові системи зв'язків, а також новий вимір якості технологічного прогресу та нові методи отримання конкурентних переваг. Це спонукає до створення нових моделей організації, різних способів координації та конфігурації діяльності та співпраці з середовищем. Важливим рішенням, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства, є співпраця за лінією: бізнес – глобалізація – знання. Багато підприємств для визначення конкурентоспроможності обирають SWOT-аналіз як один із основних методів стратегічного аналізу. Проте недостатня увага приділяється особливостям застосування цього методу для конкретних підприємств, зокрема, великих транснаціональних корпорацій

Проблемами використання SWOT-аналізу для визначення рівня конкурентоспроможності займалися багато українських вчених. Так, Семенцова О. В. та Крихтіна Ю. О. досліджують застосування SWOT-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю залізниць та визначають, що досить широко визнаним підходом, що дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, є SWOT-аналіз, застосування якого створює можливість визначити, які кроки можна здійснити для подальшого розвитку залізничних послуг з перевезень

пасажирів та підвищення їх конкурентоспроможності [53, с. 55]. Носоною Л. В. запропоноване вдосконалення методики проведення SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності, що ґрунтується на циклічності його використання та врахуванні повторюваних та неповторюваних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. Авторкою акцентовано увагу на тому, що існуючі дослідження потребують подальшого розвитку в частині адаптації методу SWOT-аналізу до специфіки конкретного підприємства [25]. Ключ Ю. І. та Іжболдіна А. В. досліджують практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності та зазначають, що головною метою проведення SWOT-аналізу як матричного методу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг [16]. Стрілець В. Ю. виділяє якісні методики оцінювання ТНК як один із інноваційних методів визначення можливостей мотивації персоналу [56].

Навколишнє середовище має безпосередній вплив на рівень його конкурентоспроможності, а правильне управління та мінімізація негативного впливу факторів сприяє дотриманню компанією «Walmart Inc.» лідируючих позицій серед транснаціональних компаній, що підтверджує перше місце у рейтингу Global Fortune 500 протягом останніх років. Будучи лідером галузі роздрібної торгівлі, компанія «Walmart Inc.» продовжує протистояти потенційним негативним наслідкам загроз у політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних, екологічних і правових аспектах свого бізнесу. Одним із найкращих інструментів оцінки впливу цих факторів на конкурентоспроможність є аналіз за допомогою моделі SWOT-аналізу. Зокрема, сильні сторони компанії «Walmart Inc.» – це його внутрішні стратегічні фактори. Серед основних сильних сторін слід виділити:

1. Впізнаваність бренду – мільйони клієнтів, які відвідують компанія «Walmart Inc.» щодня стверджують, що вона є найвідомішим роздрібним брендом у світі. В інтернет-магазині компанії «Walmart Inc.» доступно понад 60 мільйонів товарів. За даними Forbes Global 2000, компанія «Walmart Inc.» посідає 19 - те місце у світовому рейтингу та є найбільшою публічною компанією у світі за обсягом

продажів із колосальним доходом у 524,40 мільярда доларів США за 2020 фінансовий рік.

2. Глобальне розширення – компанія «Walmart Inc.» нещодавно придбав ASDA, британського роздрібного продавця та індійського гіганта електронної комерції Flipkart. Крім того, він створив спільне підприємство з найбільшим роздрібним магазином Індії Bharti. Ці глобальні розширення виявилися великим успіхом для компанії.

3. Глобальна присутність. Станом на травень 2020 року компанія «Walmart Inc.» має 11 484 магазини та клуби, які працюють у 27 країнах у трьох бізнес-сегментах: Walmart US, Walmart International і Sam's Club. Міжнародні магазини Walmart працюють під 56 різними назвами, що дозволило компанії розширити свою глобальну присутність і збільшити продажі.

4. Стратегія «щоденних низьких цін» – компанія «Walmart Inc.» базується на плані економії масштабу, тому вона може пропонувати низькі ціни та постійні витрати на тисячі продуктів. Таким чином, це одне з найдешевших місць для шопінгу в світі.

5. Глобальна система постачання та логістика. Системи розподілу та логістики є основними компетенціями компанії «Walmart Inc.». Вони використовують інформаційні технології для ефективного моніторингу продуктивності кожного продукту в кожному магазині в кожній країні.

6. Управління людськими ресурсами. Співробітники є ключовим активом компанії «Walmart Inc.». Вона інвестує багато часу та грошей у розвиток та управління своїми співробітниками. За даними Business Insider, у компанії «Walmart Inc.» працює 1% працездатного населення Америки.

7. Ефективне управління ресурсами – компанія «Walmart Inc.» ефективно керує своїми ресурсами, включаючи інформаційні системи, мережі ланцюгів постачання, засоби розподілу, знання та інші навички. Він чудово працює в усіх місцях.

8. Сильна ринкова влада над постачальниками та конкурентами – великий розмір організації та глобальне охоплення зробили компанія «Walmart Inc.»

достатньо спроможним, щоб використовувати ринкову владу над постачальниками та конкурентами.

9. Ефективне впровадження електронної комерції – у першому та другому кварталах 2020 року продажі компанії «Walmart Inc.» зросли до рекордного рівня. В основному компанія сильно залежала від продажів у магазинах. Нещодавні події зменшили трафік у магазинах і підштовхнули компанію «Walmart Inc.» до посилення каналів електронної комерції, що призвело до різкого зростання онлайн-продажів. Сильні онлайн-продажі в поєднанні з продажами в магазинах підвищили загальний обсяг продажів компанія «Walmart Inc.» до рекордно високого рівня.

Слабкі сторони компанії «Walmart Inc.» – внутрішні стратегічні фактори:

1. Ставлення до працівників та умови праці – компанія «Walmart Inc.» кілька разів отримувала критику та судові позови щодо своєї робочої сили. Низька заробітна плата, неналежне медичне обслуговування та погані умови праці – це лише деякі з проблем, які публічно критикуються.

2. Широкий діапазон контролю – дуже розширений розмір і величезний діапазон контролю можуть зробити компанію «Walmart Inc.» слабким у деяких сферах.

3. Низька норма прибутку – компанія «Walmart Inc.» зосереджується на стратегії лідерства за витратами. Це призводить до низької норми прибутку для компанії.

4. Гендерна дискримінація. У 2007 році проти компанії «Walmart Inc.» було подано судовий позов, який нібито стверджував про гендерну дискримінацію під час працевлаштування в компанії. Згідно з цим позовом, співробітниця зазнає дискримінації щодо просування по службі та розміру оплати праці.

5. Імітація – бізнес-модель компанії «Walmart Inc.» можна легко скопіювати. Компанія не має жодної конкурентної переваги над своїми конкурентами, окрім свого величезного розміру бізнесу.

6. Практика расової дискримінації – нещодавні протести проти расової нерівності поставили під контроль політику компаній. У червні 2020 року обурення

було зосереджено на політиці Walmart щодо блокування продуктів для догляду за волоссям різних культур за склом, тоді як продукти для білих не закриваються. компанія «Walmart Inc.» був змушений усунути цю дискримінаційну практику, але гнів серед кольорових людей все ще високий.

7. Занепокоєння щодо безпеки працівників – на компанію «Walmart Inc.» подали до суду за недотримання заходів безпеки під час недавньої кризи зі здоров'ям, яка призвела до смерті двох працівників.

8. Надмірна залежність від ринку США. Станом на квітень 2020 року компанія «Walmart Inc.» має близько 11 500 магазинів у всьому світі, а 4700 магазинів знаходяться в США. Його глобальні продажі склали близько 120 мільярдів доларів США порівняно з 341 мільярдом доларів на ринку США.

9. Негативний розголос – репутація компанії «Walmart Inc.» була заплямована звинуваченням у підкупі іноземних чиновників у Мексиці, Китаї тощо. У 2019 році він погодився виплатити 282 мільйони доларів для врегулювання справи про хабарництво.

Можливості Walmart – зовнішні стратегічні фактори

1. Розширення на інші ринки – компанія «Walmart Inc.» може отримати можливість, розширивши свій бізнес на ринки, які ще не освоєні. Це можуть бути Китай, країни Близького Сходу та Латинської Америки.

2. Стратегічні альянси – компанія «Walmart Inc.» має можливість створити стратегічні партнерства з великими фірмами або злитися з іншими глобальними роздрібними торговцями. Придбання невеликих компаній також може бути вигідною можливістю для компанії «Walmart Inc.».

3. Удосконалення практики управління людськими ресурсами. Удосконалення практики роботи з персоналом може стати сприятливою можливістю для компанії «Walmart Inc.».

Оскільки компанія сильно покладається на свою робочу силу, впровадження інновацій в управління людськими ресурсами є надзвичайно важливою можливістю.

4. Підвищення стандартів якості – недорогі продукти іноді мають низьку якість.

5. Посилення онлайн-продажів. Останнім часом кількість споживачів, які здійснюють покупки в Інтернеті, різко зростає. Компанія «Walmart Inc.» може зміцнити свої онлайн-канали продажів, щоб скористатися цією можливістю. У липні 2020 року компанія «Walmart Inc.» оголосила, що інвестує 1,2 мільярда доларів у свій підрозділ електронної комерції Flipkart в Індії.

6. Розширення медичних послуг – компанія «Walmart Inc.» вже надає медичні послуги та керує чотирма медичними центрами в Сполучених Штатах. Це може розширити медичні послуги, щоб використовувати попит у секторі. Нещодавно компанія оголосила, що створила страхове агентство під назвою Walmart Insurance Services LLC у своєму останньому пориві в сферу охорони здоров'я.

Загрози компанії «Walmart Inc.» – зовнішні стратегічні фактори:

1. Суперечка щодо імпічменту – Нещодавно компанія «Walmart Inc.» отримала розголос через суперечку щодо «імпічменту 45». Тут продавалися футболки з написом «Мотузка. дерево. Журналіст. Потрібна деяка збірка». Ці сорочки нібито пропагують насильство. Однак компанія «Walmart Inc.» скасувала суперечку, стверджуючи, що футболки продавалися сторонніми продавцями на Walmart Marketplace, а не самою компанією «Walmart Inc.».

2. Суперечка щодо фальшивого крафтового пива – Walmart подали до суду за продаж фальшивого крафтового пива у 2017 році. Хоча воно було виготовлено компанією WX Brands, пиво було позначено та продано як «Trouble Brewery» – неіснуюча виробнича компанія.

3. Головна ціль конкурентів – компанія «Walmart Inc.», найбільший у світі роздрібний торговець продуктами харчування, завжди є основною ціллю для конкурентів. Target, її прямиї конкурент, пропонує аналогічні продукти, але вищої якості. Так само Costco пропонує клієнтам купувати товари оптом. Крім того, ці компанії мають відносно добру репутацію за добре ставлення до своїх працівників порівняно з Walmart. Обидві компанії також отримують публічну підтримку в цих сферах.

4. Малі онлайн-компанії електронної комерції.

Багато малих і індивідуальних онлайн-торгівельних компаній вийшли на ринок, пропонуючи на своїх веб-сайтах подібні продукти за подібними цінами. Це може бути загрозою для майбутнього становища компанії.

5. Технічні проблеми на веб-сайті. Клієнти багато разів скаржилися на деякі технічні проблеми з веб-сайтом компанії «Walmart Inc.». Продукти не впорядковано перераховані на веб-сайті, і він працює повільно. Однак Amazon відомий своїм швидким, ефективним і організованим веб-сайтом, завдяки чому клієнти можуть здійснювати покупки онлайн.

6. Економічна невизначеність. Роздрібні торговці дуже вразливі до економічного спаду. Як і будь-який інший роздрібний торговець, компанія «Walmart Inc.» не застрахована від економічної невизначеності.

7. Торгівельна напруженість. Станом на січень 2020 року компанія «Walmart Inc.» працює в 28 країнах світу та загалом у 438 магазинах у Китаї. Як глобальна компанія, вона піддається торговельній напруженості та може постраждати від мит за око між Китаєм і США (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваність бренду; Глобальне розширення; Глобальна присутність; Стратегія «щоденних низьких цін»; Глобальна система постачання та логістика; Управління людськими ресурсами; Ефективне управління ресурсами; Сильна ринкова влада над постачальниками та конкурентами; Ефективне впровадження електронної комерції	Умови праці; Широкий діапазон контролю; Низька норма прибутку; Гендерна дискримінація; Імітація; Практика расової дискримінації; Занепокоєння щодо безпеки працівників; Надмірна залежність від ринку США; Негативний розголос
Можливості	Загрози
Розширення на інші ринки; Стратегічні альянси; Удосконалення практики управління людськими ресурсами; Підвищення стандартів якості; Посилення онлайн-продажів; Розширення медичних послуг	Суперечка щодо імпічменту; Суперечка щодо фальшивого крафтового пива; Головна ціль конкурентів; Малі онлайн-компанії електронної комерції; Технічні проблеми на веб-сайті; Економічна невизначеність; Торгівельна напруженість

Джерело: складено автором на основі [29; 30; 31; 32; 33; 25]

Віддалене середовище або макросередовище компанії «Walmart Inc.» включає фактори, які визначають успіх компанії. Ці фактори найкраще представлені за допомогою моделі аналізу PESTEL/PESTLE. Будучи лідером галузі роздрібною торгівлі, компанія «Walmart Inc.» продовжує протистояти потенційним негативним наслідкам загроз у політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних, екологічних і правових (PESTEL/PESTLE) аспектах свого бізнесу. Однак цей успіх вимагає постійного оцінювання середовища роздрібною торгівлі. Ці фактори PESTEL/PESTLE також змінюються з часом, що створює проблеми для компанії «Walmart Inc.». Ці зміни можуть представляти загрози або можливості. Компанія «Walmart Inc.» має використовувати можливості та захищатися від загроз. Використовуючи аналіз PESTEL/PESTLE, лідери та менеджери компанії «Walmart Inc.» можуть визначити, яким факторам віддавати пріоритет у розробці стратегії.

Вимоги PESTEL аналізу компанії «Walmart Inc.» є дуже простими. Аналіз PESTEL компанії «Walmart Inc.» допоможе професіоналам зрозуміти основні зовнішні фактори, які допоможуть їм у майбутньому процесі прийняття рішень на користь успіху компанії.

Політичні фактори. Політичні чинники - це правила, політика та положення, яких дотримується країна, що здійснює маркетинг, та її уряд. Є багато моментів, на які потрібно звернути увагу, коли йдеться про політичні чинники, як-от фіскальна політика, політика зовнішньої торгівлі, податкові правила тощо. Можуть бути деякі інші моменти, які можуть зовнішньо впливати на компанію. Таким чином, політичні фактори, що впливають на компанію «Walmart Inc.», такі:

- політика дуже стабільна: оскільки рівень політичної стабільності високий, повага до політичних правил також висока. Таким чином, такі організації, як компанія «Walmart Inc.», не стикаються з жодними проблемами.

- для глобалізації необхідна політична підтримка: ваш бізнес ніколи не зможе стояти сам по собі, якщо ви йдете проти політики ринку. Таким чином, компанії «Walmart Inc.» доводиться нести витрати на лобювання для розширення свого

бізнесу на різних ринках. Наприклад, фірма витратила 25 мільйонів доларів на лобіювання для розширення своєї організації на ринку Індії.

– бути впливовим у державній політиці: завдяки своєму функціонуванню компанії «Walmart Inc.» став впливовим у державній політиці. Наприклад, у 2018 році вони підвищили встановлений законом вік для прав геїв і ліцензій на зброю, щоб справити враження на своїх клієнтів і потенційних клієнтів. Крім того, вони попросили своїх працівників робити внески до «республіканців».

Економічні фактори. Що стосується економіки, компанія повинна докладати більше зусиль, щоб підтримувати співвідношення попиту та пропозиції. Бізнес не може добре працювати, якщо будь-яке з них не збалансовано. Іншими факторами, що впливають на фінансові умови, є інфляція, процентні та обмінні курси, а також економічне зростання. Наприклад, споживач може змінити свій попит на певний об'єкт на основі різноманітних факторів. Це призведе до того, що компанія-виробник зазначеного продукту матиме певні збитки. Отже, економічні фактори, які безпосередньо впливають на компанію «Walmart Inc.», такі:

– великі економіки є стабільними: створення успішного бізнесу на таких ринках стає легшим, коли економіка добре забезпечена. Компанія «Walmart Inc.» переважно працює в Сполучених Штатах зі стабільною економічною структурою.

– країни, що розвиваються, ростуть: країни, що розвиваються, такі як Індія, економічно зростають, тому відкриття прибуткового ринку там буде легшим.

– сполучені Штати зіткнулися зі зниженням безробіття: зменшення безробіття забезпечує економічну стабільність, що завжди ідеально підходить для бізнесу.

Соціальні фактори. Коли мова йде про бізнес, споживачі відіграють найважливішу роль. Зазвичай вони контролюють ланцюжок попиту та постачання, і незначна зміна їхнього попиту може спричинити значні зміни доходів конкретної компанії. Споживацький попит може змінюватися залежно від певних ключових факторів, як-от зміна тенденцій чи інших тенденцій, наближення соціальних подій, а іноді навіть різні культурні залучення. Беручи до уваги соціальні чинники, компанії не роблять нічого, крім того, щоб пам'ятати про соціально-культурний фон

зазначеного ринку, щоб мати можливість вести відповідний бізнес. Отже, соціальні фактори, під впливом яких працює компанія «Walmart Inc.», наступні:

– Тенденція до здорового способу життя. Тенденції в соціальних мережах зараз є вирішальною проблемою, тому ведення здорового способу життя шляхом здорового харчування, фізичних вправ тощо є трендом. Таким чином, компанія «Walmart Inc.» має мати більше варіантів безпечних для здоров'я продуктів у своїх магазинах.

– Тенденція демонструвати культурне розмаїття: виявляти повагу та насолоджуватися різноманітним культурним спектром – це модно. Фактор тут сильно впливає на ринок і є вирішальним зовнішнім фактором, який компанія «Walmart Inc.» має враховувати.

– Масова міграція із сільської місцевості в місто: зміна стилю життя є причиною зміни попиту на певні товари. Таким чином, компанія повинна визначити це і вести бізнес відповідно.

Технологічні фактори. Останнім часом технології зазнали низки змін. Деякі з цих змін були спрямовані на покращення, але деякі не дали багато чого на ринку. Компанії з різних галузей використовують конкретні передові технології, щоб зробити свій бізнес процвітаючим більше, ніж очікувалося. Щоб мати успішний бізнес, компанія повинна знати про новітні технології, доступні на ринку, які можуть безпосередньо допомогти їй досягти успіху. Іноді вартість і популярність бренду компанії сильно залежать від типу технологій, які вони використовують. Таким чином, технологічні фактори, відповідальні за зміни у компанії «Walmart Inc.», такі:

– Використання технологій для автоматизації бізнесу: автоматизація бізнесу означає автоматичне виконання повторюваної роботи за допомогою технологій, що значно економить час і ресурси. Компанія «Walmart Inc.» може використовувати такі речі, щоб досягти стабільності на ринку.

– Збільшення кількості користувачів смартфонів. Збільшення кількості користувачів смартфонів призвело до появи технологічно сприятливого кола споживачів, тому, щоб отримати більше клієнтів, компанія також має бути дружньою до технологій. Сьогодні компанія «Walmart Inc.» вдосконалив свою

систему мобільних додатків. Сьогодні його клієнти можуть отримати більш зручні покупки. Наприклад, компанія «Walmart Inc.» позбувся тягаря перенесення фізичного списку, оскільки тепер споживачі можуть позначати ті товари, які їм потрібно придбати в магазині, за допомогою цієї програми.

– Використання технологій для роботи з великими даними: транснаціональні корпорації, такі як компанія «Walmart Inc.», мають подбати про свої масивні дані. Тому найкращим варіантом є використання передових технологій. Сьогодні Walmart використовує п'ятдесят роботів для відстеження акцій, цін та інших різноманітних функцій.

Фактори навколишнього середовища. Довгий час навколишнє середовище переживало успіх і амбіції. Але сьогодні компанії намагаються бути екологічно чистими, щоб забезпечити своїм майбутнім поколінням екологічно чистий світ. Компанія повинна мати продукцію багаторазового використання, щоб зменшити кількість відходів і забруднення, які вони створюють. Компанії повинні підтримувати рівень викидів вуглекислого газу, і їхня головна увага завжди має бути стійким. Нижче наведено фактори середовища, які впливають на компанію «Walmart Inc.»:

– тенденції, що підтримують екологічно чисті продукти: екологічно чисті продукти зараз є трендом. Таким чином, впливаючи на мільйони, щоб зберегти довкілля в безпеці. Компанія «Walmart Inc.» також має включити такі продукти, щоб збільшити свій бізнес.

– тенденції щодо покращення стабільності бізнесу: «зелений» бізнес більше не є трюком. Але це робить більшість, щоб мати прекрасну планету для життя та ведення бізнесу, і цю ініціативу компанія «Walmart Inc.» також має прийняти.

Юридичні фактори. Жодна компанія не захоче робити щось протизаконне, тому що це може коштувати їй цілого бізнесу, оскільки вартість її бренду, репутація та популярність зазнають величезних наслідків через їхні дії. Таким чином, кожна компанія намагається підтримувати законні межі ринку, на якому вона орієнтована та функціонує. Юридичні фактори - це в основному закони та правила, які існують у кожній країні. Правові закони, такі як закон про дискримінацію, закон про працю,

закон про безпеку та особливо закон про захист прав споживачів, повинні будь-якою ціною бути дотриманими компанією, щоб мирно вести успішний бізнес. Таким чином, ви можете сказати, що на операції компанії «Walmart Inc.» впливають зазначені нижче юридичні фактори:

- Норми, що забезпечують безпеку харчових продуктів. Потрібні закони та нормативні акти, які гарантуватимуть, що харчові продукти, які надає компанія «Walmart Inc.», є здоровими та безпечними для споживання.

- Правила, які піклуються про працівників: працівникам потрібні закони щодо робочого середовища, мінімальної заробітної плати, гарантії роботи тощо.

- Зміна способів управління податками: необхідно зробити систему компанії більш підзвітною та простішою. Таким чином, доцільно вдосконалити методи управління податками.

В цілому проведений SWOT- та PESTEL-аналіз сприяють розробленню рекомендації, що покращать рівень конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.». Нижче наведено рекомендації, за допомогою яких компанія «Walmart Inc.» може усунути свої слабкі сторони та зміцнити свої позиції на ринку в майбутньому:

1. Удосконалення стандартів управління персоналом та вирішення проблем працівників. Ефективна система управління персоналом захистить компанію «Walmart Inc.» від будь-якої потенційної критики щодо його робочої сили.

2. Розширення бізнесу на глобальні ринки – компанія «Walmart Inc.» має дослідити можливості на ринках, що розвиваються, щоб зміцнити свої позиції та збільшити частку ринку.

3. Удосконалення глобального ланцюга постачання та мережі розподілу – це зміцнить його величезну роздрібну імперію.

4. Якнайшвидше вирішення спірних питань. Щоб запобігти подальшій публічній критиці, компанія «Walmart Inc.» має покращити свій веб-сайт онлайн-продажів і включати лише автентичні продукти.

5. Оновлення сайтів електронної комерції. Компанія «Walmart Inc.» має вирішити технічні проблеми, які перешкоджають просуванню веб-сайтів, і запропонувати покупцям задоволення від покупок.

6. Посилення маркетингової та рекламної діяльності – це допоможе компанії підвищити імідж бренду та залучити нових клієнтів.

7. Компанія «Walmart Inc.» також має відігравати активну роль у екологічно стійких практиках, щоб створити позитивний імідж у галузі.

3.3. Адаптація позитивного досвіду формування стратегії конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.» в українську практику підприємництва

Для національної економіки України за умови створення відповідного зовнішнього середовища, зокрема податкового стимулювання, формування українських ТНК може стати одним зі стратегічних пріоритетів. Активізація розвитку ТНК в Україні також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, забезпечить виживання національних підприємств у складних економічних умовах. Водночас забезпечення балансу між іноземними і українськими ТНК загострить конкурентну боротьбу на внутрішньому ринку і сприятиме кращому задоволенню потреб споживачів більш якісною продукцією.

Аналізуючи характер і динаміку закордонної діяльності ТНК, можна сформулювати деякі принципи їх розміщення і територіальної організації, які свідчать про бажання корпорацій отримати надприбуток, часто не враховуючи пріоритети розвитку приймаючих країн.

По-перше, ТНК мають глобальний підхід до вибору місць виробництва і реалізації продукції. Завдяки розвиненій інформаційній інфраструктурі і передовим технологіям вони мають можливість використовувати ресурси найвіддаленіших районів світу і керувати підприємствами, що розташовані в різних регіонах, з єдиного центру.

По-друге, ТНК формують систему "географічно" рентабельного виробництва, тобто при розміщенні підприємств вони враховують можливість зменшення різних

ризиків шляхом стандартизації або диференціації виробництва продукції та маневрування шляхом збільшення виробництва там, де є найбільша вигода.

По-третє, корпорації враховують сприятливість інвестиційного клімату, зокрема, мінімізації політичного ризику, оптимальної податкової політики, забезпечення захисту прав власності, преференції для іноземних інвесторів тощо.

По-четверте, ТНК розміщують виробництво з урахуванням якомога повної реалізації монополістичних переваг і географічної мобільності. Вони можуть поетапно перевести виробничі потужності з однієї країни в іншу через зміну умов виробництва, збуту та адаптації виробленого продукту до певного національного ринку, пролонгуючи життєвий цикл своїх технологій і продукції по мірі їх старіння.

По-п'яте, ТНК розміщують виробництво із врахуванням одержання прибутку у довгостроковій перспективі на основі аналізу умов виробництва і збуту, стану ринку і зміни в технологіях.

Переваги від діяльності ТНК для економіки приймаючої країни досліджені в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних науковців [8; 9; 11]. Позитивний вплив діяльності ТНК на економіку приймаючої країни проявляється у:

- організації виробництва в приймаючій країні ринку імпортної продукції;
- підвищенні конкурентоспроможності економіки приймаючої країни;
- створенні додаткових робочих місць;
- пожвавленні внутрішньої торгівлі і конкуренції;
- впровадженні інновацій і випуску нових видів продукції;
- сприянні модернізації капіталоемних виробництв;
- покращенні загального рівня корпоративного управління та ін.

Вітчизняні партнери через канали ТНК можуть закріпитися на традиційних ринках реалізації продукції і вийти на нові.

В цілому, оцінюючи вплив ТНК на динаміку світового економічного розвитку маємо можливість виділити кілька основних напрямків:

1. Формування динаміки, структури та рівня конкурентоспроможності економіки на світовому ринку товарів і послуг.

2. Контроль міжнародного руху капіталу та прямих іноземних інвестицій, оскільки ТНК є основним інвестором в країни, що розвивається, й досить відчутно впливають на їхній економічний розвиток.

3. Прискорення створення та передачі інновацій, концентруючи їх у своїх наукових центрах і підприємствах. Завдяки виробничим і фінансовим можливостям ТНК сконцентрували у своїх руках найбільш наукоємні виробництва. Вони ж виробляють найновіші види продукції з найбільш затребуваними споживачами характеристиками, тим самим сприяють процесу технологічного розвитку виробництва [46].

Інтереси ТНК очевидні і цілковито підпадають під класичне визначення трьох груп інтересів (екзистенційних - інтересів виживання самої ТНК у конкурентній боротьбі, еволюційних - інтересів ТНК зростання та отримання прибутку, домінаційних – намагання підвищити свою могутність і вплив). При цьому, жодним чином не применшуючи значення інших цілей, слід констатувати факт, що для ТНК, як суб'єкта бізнесу, принциповим є еволюційний критерій отримання (чи максимізації) прибутку.

Основним інтересом держави є дотримання економічної безпеки в контексті залучення ТНК у оборонно-промисловий сектор економіки, що має забезпечити вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок її переорієнтації на інноваційний розвиток у високотехнологічному напрямі, і, в свою чергу, стане наслідком якісного зростання макроекономічних показників України. Тому аналізуючи вище сказане, можна визначити основні позитивні і негативні особливості від діяльності ТНК.

Серед основних факторів можливого позитивного впливу діяльності ТНК на економіку країни можна назвати:

- сприяють оптимальному розподілу усіх видів ресурсів;
- сприяють оптимальному розміщенню виробництва;
- завдяки ним активніше поширюються нові товари і технології;
- підриваючи позиції місцевих монополій, сприяють посиленню конкуренції;
- завдяки ним розширюється міжнародна співпраця [59, с. 34].

До основних факторів можливого негативного впливу діяльності ТНК належать:

- небезпека перетворення країни-реципієнта в місце скидання застарілих і екологічно небезпечних технологій;

- захват ТНК найбільш розвинутих і перспективних сегментів промислового виробництва країни, що приймає капітал, та її науково-дослідних структур;

- нав'язування компаніям країни-реципієнта далеко не самих перспективних напрямів у системі розподілу праці в рамках ТНК;

- можливість масового відтоку іноземних інвестицій з економіки приймаючої їх країни, що може викликати закриття підприємств та виникнення пов'язаних з цим негативних явищ;

- вплив прибутку закордонної філії на фінансування внутрішнього інвестиційного процесу материнської компанії [12, с. 233].

Розвиток інструментів підвищення конкурентоспроможності є досить динамічним процесом. Постійно з'являються нові технології, які допомагають своєчасно вирішувати завдання, реагувати на мінливу купівельну поведінку і досягати клієнтської лояльності.

З огляду на те, що в науковій літературі не набули широкого висвітлення напрями формування успішної міжнародної конкурентної стратегії українських підприємств, є потреба в розкритті аналітичної та рекомендаційної частин стратегічного вибору в міжнародній діяльності українських компаній.

Структура міжнародного ринку постійно змінюється. З ряду особливостей його сучасного розвитку слід виділити найбільш важливу – процес глобалізації. Глобальна економіка базується на конкурентоспроможності, підвищення якої в умовах глобалізації дає можливість підприємцю не тільки утримати свої позиції на міжнародному ринку, а й розширити сферу впливу. На даний момент конкурентоспроможність українських підприємств в умовах динамічного розвитку світового ринку є актуальною проблемою для держави. Нестабільна політична ситуація, економічний занепад не дають можливості звернути увагу на відтік кваліфікованих кадрів, уповільнення науково-технічних досліджень, невідповідність

якості продукції міжнародним стандартам, наповнення вітчизняного ринку імпортованими товарами, недосконалість механізму управління і гальмування розвитку міжнародного конкурентного потенціалу українського виробничого комплексу. Все це викликає втрату конкурентних позицій підприємств України на зовнішньому ринку.

Україна в умовах прогресуючої глобалізації світової економіки виступає переважно як країна, що приймає транснаціональні корпорації і випробовує на собі усі переваги і недоліки їх діяльності. Роль ТНК в розвитку України не може оцінюватися однозначно позитивно. Їх інтереси часто суперечать національним інтересам держави, не кажучи вже про інтереси малого і середнього бізнесу. ТНК часто критикуються країнами, що розвиваються, за експлуатацію дешевої робочої сили. Водночас вони засуджуються західними профспілками за те, що, переносючи виробництво до менш розвинених регіонів планети, позбавляють робочих місць громадян промислово розвинених країн. Дійсно, ТНК нерідко нав'язують державам, що розвиваються, галузеву структуру виробництва, що не відповідає інтересам цих держав, експлуатують їх природні ресурси, забруднюють довкілля, а також перекачують у країни базування значну частину прибутку, отриманого в країні перебування.

Прикладами успішних конкурентоспроможних глобальних інноваційних компаній є, зокрема такі ТНК, як американські Apple, Google 3M Corporation, Microsoft, IBM, Cisco, Intel і Boeing, японські Sony Corporation, Toyota Motor і Honda, німецькі BMW й Siemens, південнокорейська Samsung та фінська Nokia. Конкурентоспроможні міжнародні компанії володіють високим інноваційним потенціалом у найважливіших сферах діяльності: у маркетингу, у розробці продуктів, в управлінні взаємовідносинами із клієнтами, у виробництві, логістиці, управлінні персоналом і т. д. Як доводить світова практика, найважливішим для конкурентоспроможності ТНК напрямом інноваційної діяльності є проведення НДДКР, на котрі підприємства виділяють значні фінансові ресурси. Характерними тенденціями у сфері інноваційної діяльності, що здійснюють суттєвий вплив на конкурентоспроможність ТНК, є більша відкритість та активність компаній у

рамках міжфірмової кооперації в сфері науково-технічної та інноваційної, а також перенесення значної частини досліджень у зарубіжні країни. Усе більшого поширення набуває практика поглинання найбільшими ТНК компаній, які володіють інноваційним продуктом чи технологією. Проте, вирішальний внесок в забезпечення інноваційності ТНК вносять материнські компанії. Як доводить світова практика, більшість ТНК для досягнення високої конкурентоспроможності реалізують стратегію лідерства у витратах, підлаштовуючи виробничо-технологічну систему під максимальне зменшення витрат на випуск товарів й надання послуг. Конкурентоспроможність найбільших нефінансових ТНК, а тих, що здійснюють саме виробничу діяльність, впродовж останніх років усе більше пов'язана із різким зростанням інтернаціоналізації операцій та створенням глобальних ланцюжків доданої вартості, заснованих на поєднанні власного виробництва й аутсорсингу. Конкурентоспроможність в сфері виробництва ТНК забезпечується побудовою глобальної виробничої системи, досягненням технологічного лідерства за новітніми товарам на обраних ринках, удосконаленням логістики, забезпеченням високої якості й продуктивності праці, повним задоволенням запитів споживачів.

Джерелом конкурентних переваг для ТНК виступає оптимальна конфігурація глобальної виробничої системи. Наприклад, глобальна виробнича система Toyota Motor включає в себе 53 дочірні виробничі компанії в 27 країнах, а також 15 заводів і 19 дочірніх виробничих компаній в Японії загальною потужністю близько 10 млн. автомобілів в рік [11]. Що стосується українських компаній, то дедалі частіше національні виробники для отримання конкурентоспроможності на зарубіжному ринку використовують інтеграційну стратегію, яка передбачає горизонтальну інтеграцію з придбанням чи створенням підприємств на території іншої країни (переважно країн ЄС), що в свою чергу дозволяє знижувати в подальшому витрати на мито, уникати експортних обмежень для сільгоспвиробників, та отримувати інші переваги.

Варто зазначити, що вітчизняний бізнес на світових ринках представлений переважно експортом сировини, товарів та послуг, що безумовно не є позитивним для України. Корпорацій родом з України, котрі мають виробничі потужності за

кордоном, - одиниці. Проте кількість компаній, які виступають інвесторами проєктів за кордоном, зростає, що засвідчує існування тіньової економіки в Україні. Після підписання угоди про зону вільної торгівлі із ЄС вітчизняні компанії активізувалися й частина з них вирішила придбати чи побудувати власні виробничі потужності в ЄС. В першу чергу, такі проєкти цікаві виробникам аграрної продукції й представникам харчової промисловості. Європейський ринок – доволі закритий, він захищає своїх виробників за допомогою багатьох методів. Кожній українській компанії, котра має амбіції бути широко представленою на ринку ЄС, підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку, рано або пізно доведеться відкривати там виробництво. Нові потужності в ЄС можуть мати на меті збільшення доданої вартості. Собівартість виробництва в ЄС зростає несуттєво через високий ступінь автоматизації та навіть дозволяє зекономити на логістичних витратах завдяки невеликим відстаням й відкритим кордонам між країнами ЄС.

Серед позитивного досвіду підвищення конкурентоспроможності компанії «Walmart-Inc.» слід відмітити (рис. 3.2):

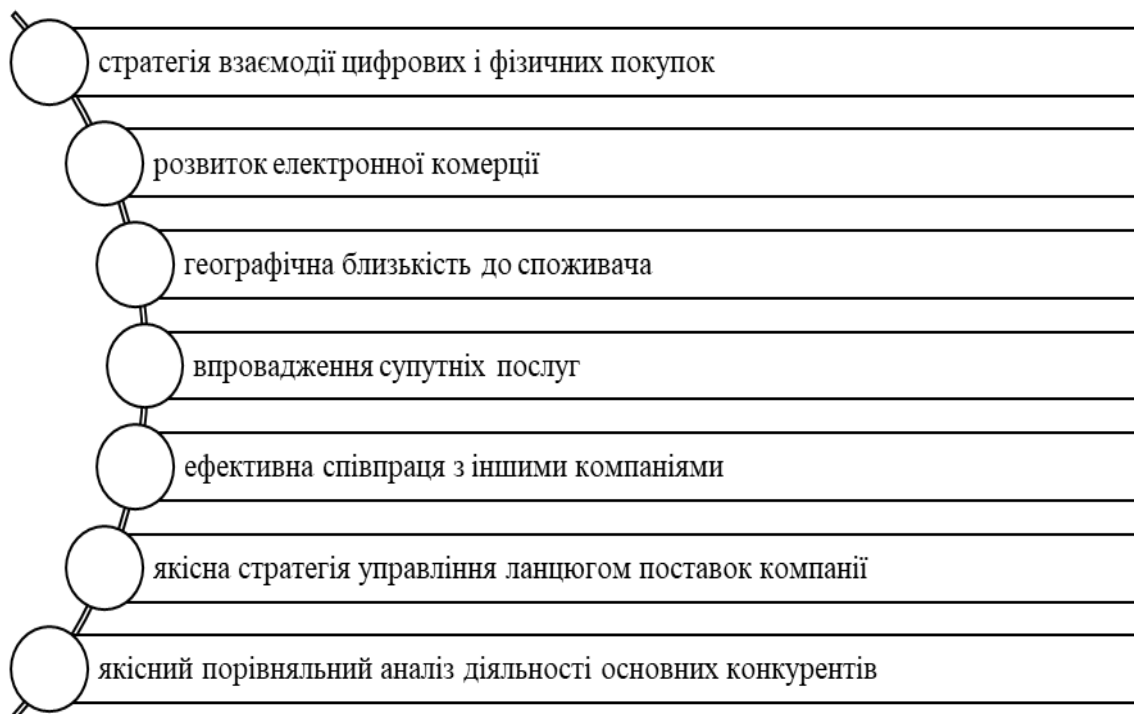


Рисунок 3.2 – Інструменти підвищення конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.», що можливі для адаптації в українську практику підприємництва

Джерело: складено автором на основі [69; 63; 58]

– удосконалення стандартів управління персоналом та вирішення проблем працівників.

- підвищення стандартів якості;
- посилення онлайн-продажів;
- розширення медичних послуг;
- посилення маркетингової та рекламної діяльності – це допоможе компанії підвищити імідж бренду та залучити нових клієнтів;
- стратегія взаємодії цифрових і фізичних покупок;
- розвиток електронної комерції;
- географічна близькість до споживача;
- впровадження супутніх послуг (банківських, швидкого харчування та ін.)
- ефективна співпраця з іншими компаніями;
- якісна стратегія управління ланцюгом поставок компанії;
- якісний порівняльний аналіз діяльності основних конкурентів.

Разом із тим, вітчизняним підприємствам при веденні конкурентної політики необхідно враховувати сучасні тенденції українського ринку. Наразі існує ряд негативних факторів, які мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність українського підприємництва. IMD World Competitiveness Online до найбільш вагомих факторів, які мають негативну тенденцію до погіршення у 2021 році відносять наступні (табл. 3.2):

- валове нагромадження основного капіталу;
- зростання реального ВВП на душу населення;
- профіцит/дефіцит державного бюджету;
- державні субсидії;
- фондові ринки;
- капіталізація фондового ринку;
- безробіття серед молоді;
- хабарництво та корупція;
- «витік мізків»;
- бюрократія.

Таблиця 3.2 – Негативні зрушення в українській економіці, що впливають на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Негативні зрушення в українській економіці	2020 рік	2021 рік
Валове нагромадження основного капіталу – реальне зростання	14,2	-24,4
Зростання реального ВВП	3,2	-4
Зростання реального ВВП на душу населення	3,8	-3,35
Профіцит/дефіцит державного бюджету (%)	-2,33	-6
Зайнятість – довгострокове зростання	3,76	0,87
Довгострокове зростання робочої сили	2,68	1,01
Державні субсидії	1,47	2,03
Фондові ринки	2,38	1,52
Капіталізація фондового ринку (%)	2,92	2
Валове накопичення основного капіталу (%)	18	13
Безробіття серед молоді	15,4	19,3
Хабарництво та корупція	1,92	1,44
Витік мізків	2,43	1,9
Населення - зростання	-0,57	-0,67
Бюрократія	2,46	2,03

Джерело: [76]

Так, серед позитивних зрушень, визначених IMD World Competitiveness Online слід відмітити поліпшення сальдо поточного рахунку; індексу вищої освіти; стійкість економіки; зміну рівня інфляції споживчих цін; рівня безробіття; інфраструктури охорони здоров'я; стану державних фінансів; рівня кібербезпеки; впливу забруднення частинками; законодавства про наукові дослідження; стимулювання інвестицій; пенсійного забезпечення; стабільності валютного курсу (табл. 3.3).

Підсумовуючи, варто зазначити, що на практиці найчастіше використовується сукупність конкурентних стратегій у вигляді їх раціонального поєднання. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма параметрами. Тому необхідна чітка розстановка пріоритетів і розробка конкурентних стратегій, що найбільшою мірою відповідають умовам ринкової ситуації й сприяють розвитку сильних сторін підприємства – конкурентних переваг.

Таблиця 3.3 – Позитивні зрушення в українській економіці, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Позитивні зрушення в українській економіці	2020 рік	2021 рік
Сальдо поточного рахунку	-0,86	4
Індекс вищої освіти	0,65	2,21
Стійкість економіки	2,3	4,1
Інфляція споживчих цін	7,89	2,74
Тривале безробіття	1,9	1,07
Інфраструктура охорони здоров'я	1,59	2,22
Державні фінанси	2,49	3,33
Кібербезпека	3,46	4,54
Вплив забруднення частинками	20,7	14,7
Законодавство про наукові дослідження	3,21	4,13
Стимулювання інвестицій	2,74	3,42
Вартість капіталу	2,81	3,49
Пенсійне забезпечення	1,19	1,46
Стабільність валютного курсу	0,032	0,025

Джерело: [76]

Отже, можна сказати, що ТНК на сьогоднішньому етапі розвитку світового господарства відіграють важливу роль. Адже, вони впливають на економіки приймаючих країн, прискорюють науковотехнічний процес, інтернаціоналізацію господарського життя, залучаються прямі іноземні інвестиції, відкривається доступ до фінансових ресурсів ТНК, інтеграція до світових економічних процесів, доступ до зовнішніх ринків. При цьому вплив ТНК на розвиток національної економіки України є досить значним і неоднозначним; від позитивних до негативних форм впливу. З метою запобігання монополізації, контролю за правомірністю та впливу інших регулюючих заходів, країна повинна прийняти відповідні законодавчі акти, які обмежували б діяльність ТНК і спрямовували їх у сфери, визначені державою як пріоритетні. Зростання чисельності країн-інвесторів є позитивним явищем, тому необхідно покращувати інвестиційний клімат для залучення капіталовкладень. При цьому, українським підприємствам слід вступати в співпрацю з іноземними ТНК не

в якості джерела дешевих сировинних ресурсів або відсталого технологічного приросту, а використовувати переваги залучення іноземних інвестицій.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі «Стратегії конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій в контексті економічного розвитку країн» здійснено обґрунтування шляхів мінімізації впливу ризиків на зниження конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.»; визначено шляхи підвищення якості стратегії конкурентоспроможності інструментами PESTEL- та SWOT-аналізу; визначено можливості адаптації позитивного досвіду формування стратегії конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.» в українську практику підприємництва.

Визначено, що компанія «Walmart Inc.» має високий рівень конкурентоспроможності, управління фінансовою політикою та фінансової стійкості але, тим не менш, міжнародна діяльність компанії не позбавлена ризиків. Серед найбільш актуальних ризиків, які потребують хеджування визначено: стратегічні, фінансові, валютні та політичні ризики. За кожною групою ризиків визначено шляхи їх уникнення або мінімізації.

Встановлено, що стратегія компанії «Walmart Inc.», яка включає інвестиції в електронну комерцію, технології, таланти, автоматизацію ланцюга постачання, придбання, спільні підприємства, реконструкцію магазинів та інші ініціативи клієнтів, може не дозволити їй належним чином або ефективно продовжувати розвивати бізнес електронної комерції, збільшувати порівняльні продажі, підтримувати або збільшити загальну позицію на ринку або іншим чином компенсувати вплив на зростання бізнесу поміркованих темпів відкриття нових магазинів і клубів.

У дослідженні розглядається важливість застосування SWOT-аналізу для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств. Проведено SWOT-аналіз компанії «Walmart Inc.» та на основі визначення слабких, сильних сторін, можливостей та загроз діяльності компанії запропоновано ряд рекомендацій щодо поліпшення рівня її конкурентоспроможності.

Визначено позитивний вплив діяльності ТНК на економіку приймаючої країни проявляється у організації виробництва в приймаючій країні ра- ніше імпортованої продукції; підвищенні конкурентоспроможності економіки приймаючої країни; створенні додаткових робочих місць; поживленні внутрішньої торгівлі і конкуренції; впровадженні інновацій і випуску нових видів продукції; сприянні модернізації капіталоемних виробництв; покращенні загального рівня корпоративного управління та ін.

Серед позитивного досвіду підвищення конкурентоспроможності компанії «Walmart-Inc.» слід відмітити: удосконалення стандартів управління персоналом та вирішення проблем працівників. підвищення стандартів якості; посилення онлайн-продажів; розширення медичних послуг; посилення маркетингової та рекламної діяльності; стратегія взаємодії цифрових і фізичних покупок; розвиток електронної комерції; географічна близькість до споживача; впровадження супутніх послуг (банківських, швидкого харчування та ін.); ефективна співпраця з іншими компаніями; якісна стратегія управління ланцюгом поставок компанії; якісний порівняльний аналіз діяльності основних конкурентів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних та практичних проблем формування конкурентоспроможності ТНК надало змогу оцінити ступінь вивчення проблеми, сконцентрувати увагу на найбільш дискусійних питаннях, обґрунтувати методологію власного підходу, а також сформулювати низку висновків і рекомендацій, що мають теоретичне й практичне значення:

У роботі проведено узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність», розроблено й обґрунтовано нові та адаптовано існуючі підходи. Узагальнення наукових досліджень українських та зарубіжних науковців дозволило сформулювати розуміння сутності конкурентоспроможності як: здатності, спроможності підприємства успішно функціонувати на ринку, використовувати свої конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти.

Проаналізовано існуючі підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств та окреслено роль існуючих класифікацій у визначенні факторів конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної глобалізації.

Аргументовано, якщо раніше конкурентоспроможність значною мірою залежала від наявності у підприємства трьох основних факторів виробництва – природних ресурсів, трудових ресурсів та капіталу – а сам: розвиток виробництва, технічний прогрес і сучасні процеси глобалізації зумовили появу нових факторів конкурентоспроможності (розвиток електронної комерції, ефективна логістична система, якість міжнародного маркетингу тощо).

Визначено, що глобалізаційний вплив також пояснюється кардинальними змінами у рівні попиту, розривами між внутрішніми і світовими цінами, ступенем впливу держави на рівень конкурентоспроможності тощо.

Критичний аналіз науково-теоретичних поглядів на предмет дослідження показав, що конкурентоспроможність підприємства, потребує розробки

обґрунтованої методології її дослідження та оцінювання. Існуюче різноманіття методик не є уніфікованим і потребує переосмислення з огляду на галузеву специфіку. Складовою методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства, зокрема, є вибір системи факторів, що визначають його конкурентну силу. У цьому контексті доведено, що галузеві особливості зумовлюють диференційований підхід до формування набору специфічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ ресторанів, головними з яких є виявлення структури та якості задоволення потреб споживачів; ефективне оперування його потенціалом та адаптація його діяльності до умов підприємницького середовища.

Ефективне стратегічне спрямування має вирішальне значення для будь-якого бізнесу для досягнення бажаного успіху і підвищення конкурентоспроможності. Узагальнення наукових доробок та практичного досвіду ТНК дозволило сформувати набір найкращих стратегічних інструментів, які використовуються експертами для створення найкращої конкурентної стратегії компанії: діагностика збільшення масштабів; 5-ступенева стратегічна модель; SWOT-аналіз, бізнес-модель Canvas, п'ять сил Портера, аналіз PESTEL, фінансова діагностика, аналіз основних компетенцій, аналіз чотирьох кутів Портера, McKinsey's 7 S, У роботі надано коротку характеристику кожного інструменту.

Перше місце в рейтингу провідних транснаціональних компаній майже щорічно займає американська компанія «Walmart Inc.», тому врахування її досвіду забезпечення конкурентоспроможності сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та забезпечать їм успіх і входження до глобальних рейтингів.

Будучи одним із найбільших у світі звичайних роздрібних торговців, Компанія «Walmart Inc.» також є однією з найбільш швидкозростаючих і найдинамічніших організацій електронної комерції. Компанія складається із трьох основних структурних сегментів: сегмент Walmart США, сегмент Walmart International та Sam's Club (мережа роздрібних складських клубів), при цьому кількість магазинів кожної групи постійно зростає. Щодо структури магазинів за типом сектор супермаркетів займає найбільшу питому вагу (3573 од.).

Компанія «Walmart Inc.» підвищує свою конкурентоспроможність шляхом інвестування в акції, зокрема у ринки. Однак, інвестиції Walmart за межами США показали неоднозначні результати.

Одним із ключових показників, що свідчить про високу конкурентоспроможність компанії «Walmart Inc.» є позитивні тенденції до нарощення обсягу продажів. Найважливішою складовою інформаційного забезпечення у прийнятті рішення щодо конкурентоспроможності підприємства є інформація про поведінку конкурентів, про їх конкурентні позиції. У роботі виділено основні конкуренти (Amazon, Costco Wholesale Corporation, Target Corporation, Kroger, Home Depot) та проведено порівняльний аналіз основних показників їх діяльності.

Серед *рекомендацій* до покращення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій в контексті економічного розвитку країн обґрунтовано шляхи мінімізації впливу ризиків, таких як стратегічні, фінансові, валютні та політичні за допомогою розроблення ефективної конкурентної стратегії.

Доцільним є використання новітніх інструментів побудови конкурентної стратегії, таких як SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз. Побудовані у роботі матриці дозволили визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а дослідити вплив навколишнього середовища на формування конкурентоспроможності.

У роботі визначено пропозиції щодо адаптації позитивного досвіду формування стратегії конкурентоспроможності компанії «Walmart Inc.» в українську практику підприємництва, зокрема, удосконалення стандартів управління персоналом та вирішення проблем працівників; підвищення стандартів якості; посилення онлайн-продажів; розширення медичних послуг; посилення маркетингової та рекламної діяльності – це допоможе компанії підвищити імідж бренду та залучити нових клієнтів; стратегія взаємодії цифрових і фізичних покупок; розвиток електронної комерції; географічна близькість до споживача; впровадження супутніх послуг (банківських, швидкого харчування та ін.).

СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т. В., Охота В. І. Стратегії розвитку транснаціональних корпорацій в контексті підвищення міжнародної конкурентоспроможності країн. *Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества*. 2011. № 4. С. 4-14.
2. Астахова І., Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 5 С. 23-27.
3. Береговая И. Б. Система оценки конкурентоспособности предприятий: сущность и методология формирования : монография. Оренбург: Оренбург: Оренб. гос. ин-т менеджмента, 2011. 149 с.
4. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз : зб. наук. Праць*. 2015. Том 21. № 2. С. 36-41.
5. Бурлака Н. І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 37-44.
6. Василиця О. Б. Іноземне інвестування: загрози економічній безпеці України. *Економіко-правовий часопис*. 2016. № 1. С. 12-22.
7. Васюк Є. А. Трансфертна політика ТНК : сутність та структура. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. С. 49-53
8. Григорьев Л. Ю., Якубовская Т. В. Финансовый менеджмент и менеджмент качества: противостояние или синергия? *Методы менеджмента качества*. 2010. № 7. С. 21-24.
9. Дупай Р. М. Оцінка ролі іноземних інвестицій в процесі структурної модернізації економіки України. *Вісник Донецького національного університету*. 2013. *Серія: Економіка і право*. № 1. С. 46–49.
10. Заха Д. Ціна відкритості: який вплив прямих іноземних інвестицій на економіку України. *Економіка*. 2018. URL : <https://voxukraine.org/uk/tsina-vidkritosti->

yakij-vpliv-pryamih-inozemnih-investitsij-na-ekonomiku-ukrayini/ (дата звернення 01.05.2022).

11. Іващенко А. І. Фактори підвищення темпів зростання інвестиційної активності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №24. С. 11–20.

12. Ілюхіна В. В. Формування конкурентних переваг національної економіки. *Бізнес-інфом*. 2020. № 13. С. 22-29.

13. Інформація сайту Statista. URL : <https://www.statista.com/statistics/752119/china-walmart-store-number/> (дата звернення: 28.10.2022).

14. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкуреноспроможність вітчизняної сільсько-господарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 99-104.

15. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкуреноспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. 2017. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 28.10.2022).

16. Ключ Ю. І., Іжболдіна А. В. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкуреноспроможності ТОВ НВП «МІКРОТЕРМ». *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 60-64.

17. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкуреноспроможність підприємства. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 28.10.2022).

18. Кульпінська Л. Конкуреноспроможність національної економіки в контексті інтеграційних процесів. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5. С. 87-99.

19. Латинін Д. О. Стан та перспективи розвитку ТНК в світі та Україні URL : http://www.rusnauka.com/38_NIEK_2018/Economics/2_181324.doc.htm

20. Лендел О. М. Іноземні інвестиції як фактор розвитку економіки держави. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5156> (дата звернення 07.07.2022).

21. Маркевич К. Хто і як інвестує в Україну. *Центр Розумкова*. URL : <http://razumkov.org.ua/statti/khto-i-iaak-investuie-v-ukrainu> (дата звернення 08.07.2022).

22. Махова Л. В. Зміна векторів стратегічного розвитку ТНК під впливом глобальної трансформації зовнішнього середовища. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 18-23.

23. Михальченко О. А. Управління конкурентоспроможним потенціалом авіабудівних підприємств в умовах глобалізації. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2014. Том 18. № 2. С. 182-187.

24. Міжнародний центр перспективних досліджень. Перспективні дослідження підготовлено Консорціумом Flemings/SARS. 2017. № 11. С.25-36.

25. Носонова Л. В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «НАСОСЕНЕРГОМАШ». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 107-113.

26. Оболенський О. Ю. Перспективи залучення прямих іноземних інвестицій у національну економіку. *Економіка і регіон*. 2014. № 3 (46). С. 8-14.

27. Оболенцева Л. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості регіону. 2016. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64. (дата звернення 08.07.2022).

28. Онопрієнко О. Д. Проблеми та шляхи формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні в сучасних умовах. *Стратегія розвитку України*. 2015. № 2. С. 62–66.

29. Офіційний сайт «Amazon». URL : <https://www.amazon.fr/>(дата звернення: 04.05.2022).

30. Офіційний сайт «Costco Wholesale Corporation». URL : <https://www.costco.com/>(дата звернення: 04.05.2022).

31. Офіційний сайт «Home Depot». URL : <https://www.homedepot.com/>(дата звернення: 04.05.2022).

32. Офіційний сайт «Kroger». URL : <https://www.kroger.com/>(дата звернення: 04.05.2022).

33. Офіційний сайт «Target Corporation». URL : <https://corporate.target.com/>(дата звернення: 04.05.2022).

34. Офіційний сайт Державного комітета статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2022).
35. Офіційний сайт компанії «Walmart Inc.». URL : <https://www.walmart.com/> (дата звернення: 04.05.2022).
36. Офіційний сайт Світового банку. Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator> (дата звернення: 08.07.2022).
37. Павлович О. Р., Погосян К. В. Особливості управління інноваціями в ТНК. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. № 2 (39). URL : [file:///C:/Users/victo/Downloads/rectpu_2018_17_2_11%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/victo/Downloads/rectpu_2018_17_2_11%20(1).pdf) (дата звернення: 08.07.2022).
38. Петленко Ю. В. Теоретичні аспекти злиття та поглинання компаній. *Фінанси України*. 2019. № 8. С. 113-121.
39. Попов С. А. Стратегическое управление. М.: Вильямс, 2000. 495 с.
40. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 435 с.
41. Портер М. Конкуренция. М. : Издательский дом “Вильямс”, 2005. 608 с.
42. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
43. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скасування обов'язковості державної реєстрації іноземних інвестицій: Закон України» від 31 травня 2016 року № 1390-VIII. URL : zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-19 (дата звернення 30.08.2022).
44. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення бар'єрів для залучення іноземних інвестицій: Закон України від 23 травня 2017 року № 2058-VIII. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2058\\$19](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2058%2419) (дата звернення 05.07.2022).
45. Про заохочення та захист інвестицій між Україною та фондом міжнародного розвитку ОПЕК: Угода від 5 грудня 2017 року № 2220-VIII. URL : [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/893_001\\$17](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893_001%2417) (дата звернення 05.07.2022).

46. Прохорова Н. Е., Левицька М. Н. Особливості формування впливу зарубіжних ТНК на Україну у 21 ст. URL : <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/3261/3214> (дата звернення: 08.07.2022).
47. Пуцентейло П. Р. Конкуренстоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініцій. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86.
48. Рейтинг Global Fortune. URL : <https://fortune.com/company/walmart/global500/> (дата звернення: 08.07.2022).
49. Романчук З. Проблеми залучення іноземних інвестицій в економіку України та шляхи їх вирішення. *Вісник Львівського університету. Львів: ЛНУ ім. І.Франка. Серія економічна*. 2010. № 43. С. 162–167.
50. Руденко-Сударєва Л. В. Сучасна трансформація мотивації інвестиційної активності транснаціональних корпорацій. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір : матеріали круглого столу у Національному університеті харчових технологій, м. Київ, 8 листопада 2016 р. Київ : НУХТ, 2016. С. 20–26.
51. Рябець Н. М. Роль ТНК країн, що розвиваються, в умовах посилення диспропорцій економічного розвитку країн. *Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право*. 2010. № 2. 39-45.
52. *Світова економіка : підручник / за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 268 с.*
53. Семенцова О. В., Крихтіна Ю. О. Застосування SWOT-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 31. С. 53-57.
54. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації у процесі міжнародної інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 9(99). С. 35.
55. Станиславик Е. В. Коваленко А. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223-230.

56. Стрілець В. Ю. Досвід ТНК у застосуванні інноваційних методів мотивації персоналу (на прикладі компанії «BNP Paribas Group»). *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 71. С.40-47.
57. Терехов Є. М., Прокопенко О. В. Вплив ТНК на розвиток національних економічних систем. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2010. № 1. С. 23-34.
58. Ткаченко Ю. В. Стратегія формування інвестиційної привабливості національної економіки в умовах глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 13. С. 147–153.
59. Тульчинський Р. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5-9
60. Уткіна Ю. М. Стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 32. С. 247-249
61. Фасхиев Х. А., Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? *Маркетинг в России и за рубежом*. 2003. № 4 (36). С. 53-68.
62. Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Журнал «Економіка та держава»*. 2020. № 1. С. 66- 72.
63. Хаустова В. Є. Аналіз основних хвилей злиттів і поглинань у світовій економіці. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 7-16
64. Хоменко Я. В., Резнікова О. С. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. *Академічний огляд*. 2013. № 2 (39). С. 154-161.
65. Чорна О. М. Концепція механізму державного управління інвестиційно-інноваційними процесами в Україні. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2012. №1. С. 64-67.
66. Чорнодон В. І., Гурко Л. Т. Вплив глобалізаційних процесів на формування конкурентоспроможності вітчизняної продукції. *Економіка АПК. Агросвіт*. 2010. № 17. С. 38-41.

67. Чуницька І. І. Інвестиційний клімат України: сутність, проблеми та шляхи їх вирішення. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 111-117.
68. Шабаліна Л. Аналіз впливу транснаціональних корпорацій на економіку України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/62451/13-Shabalina.pdf?sequence=1>
69. Шацька З.Я., Кошельник Ю.С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С. 145-150.
70. Якубовський С. О. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності. К. 2015. 488 с
71. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.
72. Global 500: The Top Ten. URL: http://fortune.com/video/2018/07/19/2018-fortune-global-500-the-top-ten/?iid=recirc_g500landing-zone2. (дата звернення 05.07.2022).
73. Alfaro L., Chanda A., Kalemli-Ozcan S., and Sayek S. FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets. *Journal of International Economics*. 2004. № 64. P. 89–112.
74. Blazyte, A. Number of Walmart stores in China 2013-2020, by type. Statista. 2020. URL : <https://www.statista.com/statistics/752119/china-walmart-store-number/> (дата звернення 05.11.2022).
75. Bowman C., Asch D. *Competitive Strategy. Managing Strategy*. Palgrave, London, 1996. 34-55.
76. IMD World Competitiveness Yearbook 2021, Digital 2021, Talent 2021: summaries. URL : <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/UA> (дата звернення 05.07.2022).
77. The Global Competitiveness Index. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-globalcompetitiveness-report-2017-2018>. 15. (дата звернення 05.07.2022).