

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

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

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання денна
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____
О. В. Шкурупій
«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Формування конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації»
(на матеріалах «Samsung Electronics Co., Ltd»)**

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
освітня програма «Міжнародні економічні відносини» за другим
(магістерським) рівнем вищої освіти

Виконавець роботи: Стоянова Олена Георгіївна

Підпис _____

Дата «__» _____ 2019 р.

Науковий керівник: Шкурупій Ольга Всеволодівна, д.е.н., професор

Підпис _____

Дата «__» _____ 2019 р.

Рецензент Соколовський Віталій Васильович

Полтава 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Конкурентна поведінка транснаціональних корпорацій у галузі споживчої електроніки.....	7
1.1. Міжнародна конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності: сутність, методи, чинники та критерії оцінки.....	7
1.2. Конкуренція на світовому ринку споживчої електроніки.....	18
1.3. Інтелектуальна власність як чинник конкурентоспроможності виробників споживчої електроніки.....	29
Висновки до розділу 1.....	41
Розділ 2. Діяльність «Samsung Electronics Co., Ltd» в умовах інтенсифікації міжнародної конкуренції.....	44
2.1. Успішність бізнесу «Samsung Electronics Co., Ltd» як результат її товарної політики.....	44
2.2. Міжнародна конкурентоспроможність та конкурентні переваги «Samsung Electronics Co., Ltd» у галузі споживчої електроніки.....	51
2.3. Інтелектуальна та інноваційна діяльність «Samsung Electronics Co., Ltd» як основа забезпечення лідерства в умовах зростаючої конкуренції..	64
Висновки до розділу 2.....	72
Розділ 3. Стратегічні напрями розвитку «Samsung Electronics Co., Ltd»...	75
3.1. Стратегія інноваційного розвитку компанії як передумова формування конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки...	75
3.2. Перспективи підвищення конкурентоспроможності компанії «Samsung Electronics Co., Ltd» на світовому ринку споживчої електроніки.....	88
Висновки до розділу 3.....	98
Висновки та пропозиції.....	101
Список використаних джерел.....	109
Додатки.....	117

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що глобалізація світової економіки формує нові конкурентні умови діяльності міжнародних компаній, які об'єктивно впливають на всі рівні та сфери їх взаємодії з навколишнім середовищем. Актуальним є питання щодо проблематики управління конкурентоспроможністю компанії в умовах прогресуючої тенденції нововведень та глобалізації інноваційної діяльності, а також комплекс прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівні з акцентом на прерогативи інноваційного типу розвитку.

Питання важливості та необхідності визначення конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації та дослідження ринків науково-технічної продукції, значущості інновацій та технологій у розвитку сучасних економічних систем висвітлені у працях таких науковців, як І. Арнаут [1], С. Клименко [13], М. Портер [46], Б. Санто [27], В. Тарасевич [31], Б. Твісс [32], Й. Шумпетер [37] та ін. Однак незважаючи на те, що конкурентоспроможність суб'єктів міжнародного бізнесу широко досліджується зарубіжними та вітчизняними науковцями багатогранність діяльності компаній та мінливість зовнішнього середовища вимагають продовження наукового аналізу. Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт та предмет дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- з'ясувати сутність, методи, чинники та критерії оцінки міжнародної конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності;
- виявити особливості конкуренції на світовому ринку споживчої електроніки;
- визначити залежність між володінням об'єктами інтелектуальної власності та конкурентоспроможністю виробників споживчої електроніки;

- проаналізувати успішність ведення бізнесу «Samsung Electronics Co., Ltd» як результат її товарної політики;
- оцінити міжнародну конкурентоспроможність та конкурентні переваги «Samsung Electronics Co., Ltd»;
- оцінити інтелектуальну та інноваційну діяльність «Samsung Electronics Co., Ltd» як джерело лідерства в умовах зростаючої конкуренції;
- визначити стратегії інноваційного розвитку компанії як передумову формування конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки;
- оцінити перспективи підвищення конкурентоспроможності компанії «Samsung Electronics Co., Ltd» на світовому ринку споживчої електроніки.

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність компанії в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є конкурентоспроможності компанії «Samsung Electronics Co., Ltd» на світовому ринку споживчої електроніки.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано наступні методи: системний – для з’ясування сутності та методів міжнародної конкуренції суб’єкта підприємницької діяльності; системний аналіз – для з’ясування особливостей конкурентної поведінки транснаціональних корпорацій на світовому ринку; структурний аналіз – для дослідження міжнародної конкурентоспроможності «Samsung Electronics Co., Ltd» на світовому ринку споживчої електроніки; графічний метод – для відображення обсягу витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) компанією «Samsung Electronics Co., Ltd»; порівняльний аналіз – для дослідження системи конкурентних відносин на світовому ринку споживчої електроніки; SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, модель 5-ти сил М. Портера – для визначення конкурентоспроможності компанії «Samsung Electronics Co., Ltd» на основі використання інноваційного чиннику.

Інформаційну базу досліджень склали офіційні рейтинги та бази даних міжнародних організацій (рейтинги найбільших прибуткових компаній світу, транснаціональних корпорацій за обсягом глобальних продажів споживчої електроніки, статистичні дані Глобального інноваційного індексу (ГІІ),

Interbrand, IFI Claims, Fortune Global), монографічна література, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, в тому числі офіційні сайти провідних компаній у галузі споживчої електроніки та їх звітність.

Впровадження результатів дослідження. *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі ТОВ «ТІСА». Вони полягають у такому: 1) використовувати конкурентну стратегію диференціації для забезпечення присутності компанії у різних сегментах регіонального ринку; 2) реструктурувати інвестиційні потоки для забезпечення пріоритету капіталовкладень у технологічні інновації (обладнання) з метою створення конкурентоспроможної продукції та здобуття на ринку істотної конкурентної переваги;

Значущість дослідження для навчального процесу підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: 1) при викладанні дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю» у тему «Фактори міжнародної конкурентоспроможності» включити результати узагальнення сучасних теоретико-методологічних підходів до з'ясування сутності, методів, чинників та критеріїв оцінки міжнародної конкурентоспроможності, запропонованого автором, і використати відповідну інформацію при розробці методичного забезпечення навчальних занять; 2) при викладанні дисципліни «Інтелектуальний капітал в системі міжнародних економічних відносин» використовувати мультимедійну презентацію за темою «Інтелектуальна та інноваційна діяльність підприємства як основа забезпечення лідерства в умовах зростаючої конкуренції»; 3) у перелік тем рефератів додати тему «Інтелектуальна власність як чинник конкурентоспроможності сучасних ТНК».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання магістерської 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 ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 9 грудня 2019 р).

Публікації: 1) Стоянова О. Г. Формування конкурентоспроможності компанії «Samsung Electronics Co., Ltd» в умовах глобалізації / О. Г. Стоянова // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. кофн. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.) / за заг. ред. Н.Г. Базавлук – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 53-57.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНТНА ПОВЕДІНКА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У ГАЛУЗІ СПОЖИВЧОЇ ЕЛЕКТРОНІКИ

1.1. Міжнародна конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності: сутність, методи, чинники та критерії оцінки

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин жодна організація не може обійтися без оцінки як свого конкурентного стану на ринку, так і конкурентоспроможності своєї продукції, товарів, робіт або послуг. Незважаючи на різноманітні методи та форми конкурентної боротьби, кожна фірма намагається виробити свою конкурентну стратегію, та використати свої конкурентні переваги для досягнення ринкового успіху. Конкуренція виступає як вища спонукальна сила, яка змушує підприємства підвищувати якість продукції, що випускається, товарів, робіт або послуг, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці. Засобом конкуренції є товари та послуги, за допомогою яких конкуруючі фірми прагнуть завоювати визнання та отримати гроші від споживача. У найбільш повному сенсі конкурентоспроможність включає в себе три основні складові. Одна з них жорстко зв'язана з виробом і значною мірою зводиться до якості, інша пов'язана як з економікою створення збуту та сервісу товару, так і з економічними можливостями й обмеженнями споживача. Нарешті, третя відбиває все те, що може бути приємно чи неприємно споживачу як покупцю, як людині, як члену тієї чи іншої соціальної групи тощо.

Слід зазначити, що дослідження в області конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності поки ще проводяться, в основному, з позиції впливу на неї виробничих, матеріально-речових факторів. Сучасна економічна думка виходить з того, що вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації грає інтелектуальний капітал і пов'язані

з ним нематеріальні активи. Однак це положення вимагає серйозної адаптації до умов дійсності, яка характеризується нестабільністю ринкових відносин, обмеженістю обігу інформації та слабкою правовою захищеністю економічних суб'єктів [16].

Конкурентоспроможність є багатовимірною властивістю, що визначається особливістю самого явища конкуренції. Це означає, що менеджмент підприємства не може зосереджувати зусилля лише на одному з конкурентних факторів – вони повинні враховуватися одночасно, з урахуванням взаємної залежності та часу. Багатоаспектність конкуренції також проявляється в тому, що підприємства можуть передбачати поведінку конкурентів, а також реагувати на одну і ту ж ситуацію на ринку по-різному. Внаслідок цього ускладнюється прогнозування ситуацій і довгострокове планування. Вирішення цієї проблеми необхідно почати зі структуризації відповідних понять і виявлення їх взаємозв'язку. Для того щоб дати найбільш повну характеристику поняття конкурентоспроможності, необхідно вивчити підходи різних вчених до визначення цього поняття, та з'ясувати, яке з цих визначень буде основним при проведенні нашого дослідження.

Характеристика конкурентоспроможності дана І. Бернардом і Ж. Коллі через поняття конкуренції. Конкуренція розглядається ними як стан взаємовідносин, коли відбувається вільне, повне та достовірне зіставлення всіх господарюючих суб'єктів в плані, як пропозиції, так і попиту на товари та послуги [34]. Відповідно конкурентоспроможність підприємства є результатом цих взаємин. При проведенні статистичного аналізу конкуренції принципово важливою є сформульована науковцями ідея зіставлення.

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару або послуги, компанії, галузі, регіону, країни. Ці поняття далеко не тотожні, однак тісно пов'язані між собою, часто неможливо відокремити проблеми, які стосуються конкурентоспроможності країни в цілому, від проблем, що виражають конкурентоспроможність товару або фірми.

В. Андріанов підкреслює, що синтетичним показником, об'єднуючим конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузеву конкурентоздатність і характеризує положення країни на світовому ринку, є показник мирової конкурентоспроможності. У найзагальнішому вигляді її можна визначити, як здатність країни в умовах вільної конкуренції виробляти товари та послуги, що задовольняють вимогам світового ринку, реалізація яких збільшує добробут країни й окремих її громадян [6].

У сучасному економічному словнику дано таке визначення: конкурентоспроможність країни – це здатність економіки країни, держави брати участь в міжнародній торгівлі, утримувати та розширювати певні сегменти на світових ринках, виробляти продукцію, що відповідає світовим зразкам. Визначається техніко-економічним рівнем виробництва в країні, величиною витрат виробництва, якістю вироблених товарів, розвиненістю інфраструктури, наявністю абсолютних і відносних переваг [35].

Аналізу конкурентоспроможності країни, галузі і особливо підприємства, у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі приділено велику увагу. Окремі автори стверджують, що універсального визначення конкурентоспроможності немає і бути не може, а все залежить від того, стосовно якого об'єкту (предмету) або суб'єкту воно відноситься [23]. На жаль, автори обмежуються зазначеним твердженням, хоча очевидно, що воно не може претендувати на абсолютний характер, а вимагає хоча б мінімальної типологізації економічних об'єктів. У той же час інші фахівці, в числі яких М. Гельвановській, В. Жуковська, І. Трофимова, підкреслюють, що конкурентоспроможність являє собою складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним конкурентним полем та особливо, з його рівнем [35]. Сучасні фахівці виділяють такі рівні конкурентоспроможності:

- макрорівень – на ньому визначаються основні умови функціонування всієї господарської системи;

- мезорівень – на ньому формуються перспективи розвитку галузі або корпорації, що охоплює групу підприємств;
- мікрорівень – тут конкурентоспроможність як би знаходить свою остаточну, завершальну форму у вигляді співвідношення ціни та якості товару. Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на попередніх двох рівнях і від персоналу підприємства, його здатності використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські та галузеві переваги.

Цілком очевидним є той факт, що основна частина конкурентних переваг створюється на мезорівні – на підприємствах і фірмах, де використовуються новітні технології, нові матеріали, нові, більш ефективні форми організації праці, в результаті чого і виникають конкурентоспроможні товари, продукція та послуги. Тому в деяких роботах поняття макроконкурентоспроможності ставиться під сумнів, а аналіз конкурентоспроможності пропонується обмежувати рівнем товарів і фірм. Зокрема П. Кругман відноситься до сучасного «захоплення конкурентоспроможністю» критично, вважаючи, що конкурентоспроможність – «атрибут компаній» [2].

Що стосується поняття конкурентоспроможності фірми, то в сучасній економічній літературі представлено загальне визначення цього поняття. Так, О. Лебедева та Т. Філіппова вважають, що конкурентоспроможність фірми, як і будь-якого підприємства-виробника, характеризує можливості та динаміку пристосування виробника до умов, що змінюються на ринку [20]. У цьому визначенні немає жодної згадки про наявність і діях конкурентів, тому автор вважає його неприйнятним в якості основного. У свою чергу міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» (European Management Forum – EMF) запропонувала вважати конкурентоспроможністю фірми «реальну та потенційну здатність компанії проектувати, виготовляти і збувати в тих умовах, в яких їм доводиться діяти,

товари, які по «ціновим» і «нецінових» характеристикам в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів» [6].

Інший підхід прив'язує поняття конкурентоспроможності фірми до якісних характеристик її діяльності (частка ринку, ефективність функціонування, ефективність управління тощо). Наприклад, В. Золотогоров виділяє в понятті конкурентоспроможність фірми в якості ключових володіння підприємством переваг (економічних, технічних, організаційних) перед конкурентами, які забезпечують зниження витрат, підвищення якості, можливість поновлення, розширення виробництва, стійку частку ринку і, отже, можливість отримувати більш високі доходи. Чим вище конкурентоспроможність, тим більше можливостей з розширення обсягу продажів і зростання прибутків [12].

На думку О. Белковського, конкурентоспроможність фірми – це реальна та потенційна здатність підприємства з урахуванням наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти і реалізовувати в конкретних умовах товари, які за своїми споживчими та вартісними характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів [6].

А. Гольцов висловлює припущення, що конкурентоспроможність є важливою інтегральною характеристикою діяльності підприємства, але її підвищення не повинно ставати самоціллю. З метою своєчасного наявності пріоритетів і ефективної стратегії, найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації та заснованої на сильних сторонах діяльності підприємства, будь-яка фірма повинна постійно здійснювати поточний контроль і аналіз конкурентної переваги на ринку, на якому вона та конкуруюча фірма пропонують аналогічні по споживчому попиту товари або послуги [13].

В рамках цього дослідження ми дотримуємось більш інформаційно-емного визначення конкурентоспроможності підприємства, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства в найширшому сенсі можна

визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів, а мірилом конкурентоспроможності підприємства є «співвідношення сил» між конкретним підприємством і його основними конкурентами на ринку [16].

Таким чином, конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності – це багатопланова економічна категорія, яка є головним критерієм оцінки ефективності виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, а також результируючим показником ефективності системи управління даним суб'єктом господарювання.

Конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності підпадає під вплив сукупності факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ. Зовнішні чинники поділяються на дві групи: прямого і непрямого впливу. До зовнішніх факторів прямого впливу відносяться: акціонери, конкуренти, постачальники, споживачі, місцеві та федеральні органи. Зовнішніми факторами непрямого впливу є: політика, технологія, право, економіка, соціально-культурні фактори, фізико-географічні умови. Конкурентний простір, цілі та стадія життєвого циклу продукту визначають пріоритети у виборі критеріїв конкурентоспроможності та формують ціннісні блоки [16].

Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва проводиться з використанням спеціального інструментарію, що представляє собою сукупність методів оцінки, використання яких на практиці обумовлено специфікою фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва, галузевими особливостями і безпосередньо цілями проведення такої оцінки (табл. 1.1). Підтримуючи точку зору провідних учених у галузі підприємництва та організації підприємницької діяльності [16], вважаємо, що використання тільки одного методу не дає адекватних оцінок про стан суб'єкта підприємництва та його потенційні можливості, тому для більш точної і об'єктивної оцінки необхідно комбінувати існуючі методи.

Таблиця 1.1 – Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності

Найменування методу	Галузь і особливості застосування
1. Загальнонаукові методи	
1.1. Диференціальний метод	Метод конкурентоспроможності, заснований на зіставленні одиничних параметрів аналізованого і аналогового / еталонного суб'єкта підприємницької діяльності. Використання підходу дозволяє встановити: чи досягнуто рівень параметрів досліджуваного суб'єкта параметрів базового / еталонного; за якими параметрами не досягнутий; які з параметрів істотно відрізняються від аналога.
1.2. Комплексний метод	Метод оцінки конкурентоспроможності, заснований на застосуванні групових, інтегральних, змішаних показників. Оцінка здійснюється шляхом зіставлення показників аналізованого суб'єкта підприємницької діяльності з аналогічними показниками еталона. Перевагою методу є простота розрахунку і можливість однозначної інтерпретації результатів, а основний недолік полягає в неповній характеристиці діяльності організації.
2. Спеціалізовані методи	
2.1. Аналітичні методи	До групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи оцінки конкурентоспроможності підприємства через інтегральний показник, оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки, оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі теорії ефективної конкуренції та ін. Переваги групи методів полягають в простоті розрахунків за наявної інформації, а також досить легкому порівнянні параметрів аналізованого підприємства і зразка-аналога. Недоліком – є суб'єктивний вплив на оцінку з боку експертів, а також труднощі, пов'язані з обмеженою доступністю необхідних даних про діяльність оцінюваного суб'єкта підприємницької діяльності.
2.2. Аналітично-прогностичні методи	Відрізняються не тільки можливістю врахування впливу різних факторів зовнішнього середовища при оцінці конкурентоспроможності підприємницької організації, а й можливістю комплексного аналізу товарів, кон'юнктури ринку, технології. Група методів включає метод мозкового штурму, метод оцінки конкурентоспроможності продукції на основі рівня продажів та ін.
2.3. Графічні методи	Дозволяють наочно продемонструвати конкурентне становище суб'єкта підприємницької діяльності в порівнянні з конкурентами (багатокутник конкурентоспроможності, метод кругових діаграм, метод гістограм та ін.). Однак відсутність точної кількісної характеристики підприємства за заданими критеріями обмежує можливість застосування даних методів.

Джерело: складено на основі [16].

Комбіноване застосування аналітичних та графічних методів з урахуванням переваг і недоліків різних підходів дає змогу оцінити реальний

стан підприємства в конкурентному просторі та ранжувати його відносно конкурентів. При цьому виникає можливість представити конкурентоспроможність фірми як багатофакторну величину, визначити її стан, спираючись на різні критерії, і оцінити вибрані параметри в статиці і динаміці.

Проте використання одночасно всіх методів недоцільно, оскільки це утруднить аналіз через складність, об'ємності та трудомісткості розрахунків. Тому слід визначити пріоритетні параметри для оцінки конкурентоспроможності підприємницької організації. Як відомо, конкурентоспроможність залежить від ряду факторів і може бути оцінена за допомогою набору критеріїв. З огляду на сказане, перш ніж розглядати чинники конкурентоспроможності, виявимо відмінності у визначенні понять фактора і критерію конкурентоспроможності.

Критерій конкурентоспроможності – це якісна і (або) кількісна характеристика продукції, що служить підставою для оцінки її конкурентоздатності. Одиничний критерій конкурентоздатності відноситься до однієї з простих характеристик, що визначають конкурентоздатність. Прикладом є продажна ціна. Комплексний критерій конкурентоздатності відноситься до сукупності характеристик, що визначають конкурентоздатність. Різновидами комплексного критерію є груповий і узагальнений критерії. Груповий критерій конкурентоздатності – це комплексний критерій, який відноситься до групи характеристик, що визначають конкурентоздатність товару з тієї чи іншої сторони. Приклади групового критерію: рівень якості, імідж, рівень новизни, ціна споживання, інформативність товару. Поняття одиничного і групового критеріїв трохи умовні в різних умовах оцінки, що оцінюють конкурентоздатність. Деякі критерії можуть виступати в ролі одиничних або групових критеріїв. Наприклад, продажна ціна з позиції споживача – одиничний критерій, з позиції підприємства-виробника – групової.

Узагальнений критерій конкурентоспроможності – це комплексний критерій, за яким приймають рішення про результати оцінки конкурентоспроможності продукції. Прикладами є рівень конкурентоспроможності продукції, рейтинг товару.

Для більш точної кількісної оцінки конкурентоспроможності фірми використовується метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч факторів – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.2) [36].

Таблиця 1.2 – Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показників в оцінці
1	2
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	
1.1. Витрати виробництва на одиницю продукції	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.
1.2. Фондовіддача	Характеризує ефективність використання основних виробничих факторів.
1.3. Рентабельність товару або послуги	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару і послуги.
1.4. Продуктивність праці	Відображає ефективність організації виробництва і використання робочої сили.
2. Фінансове становище підприємства	
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва та обігу.
3. Ефективність організації збуту і просування товару або послуги	
3.1. Рентабельність продажів	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару або послуги.

Продовження таблиці 1.2

1	2
3.2. Коефіцієнт затовареності готової продукції	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показників свідчить про зниження попиту.
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничої потужності	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимуляції збуту.
4. Співвідношення ціни та якості	
4.1. Якість товару або послуги	Характеризує здатність товару і послуги задовольняти потребу у відповідності з його призначенням.
4.2. Ціна товару або послуги	Характеризує доступність товару або послуги.

Джерело: складено на основі [36].

Фактор конкурентоздатності – безпосередня причина, наявність якої є необхідною і достатньою для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Аналіз причин зниження значення окремих критеріїв конкурентоздатності продукції і встановлення факторів, що підвищують конкурентоспроможність, так званий факторний аналіз – важливий момент у діяльності підприємств-виробників і підприємств-продавців. Вже зазначалося, що конкурентоспроможність фірми не є її іманентною якістю, оскільки фірма функціонує в системі макро- і мікросередовища, що сформувалася в рамках тієї чи іншої національної економіки. Відповідно, чинники, що визначають конкурентоспроможність різних рівнів економіки, теж різні.

На думку Г. Прахової, вивчення деяких сучасних тенденцій у розвитку факторів конкурентоспроможності, дозволяє зробити висновок про те, що ключовими характеристиками фірм-лідерів, які забезпечують їм конкурентні переваги, є наступні: наявність власної ринкової ніші; контроль і підтримання високої якості; інновації; партнерство; швидкість дій, мобільність до мінливості кон'юнктури ринку; кваліфікація персоналу; міжнародна діяльність; мала величина підприємств [35].

Дж. Пілдіч стверджує, що конкурентоспроможність фірми залежить від наступних факторів [11]:

1. Джерела конкурентних переваг. Вони поділяються на два види:
 - переваги високого рангу (пов'язані з наявністю у підприємства

високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довгострокових НДДКР, розвинутим маркетингом, заснованим на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями тощо) довше зберігаються і дозволяють досягати більш високої прибутковості;

- переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо) не настільки стійкі, так як можуть бути скопійовані конкурентами.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності явних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

3. Інновації. Для утримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні, принаймні, дорівнювати строкам їх можливого повторення конкурентами або перевершувати їх. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу і збільшувати число їх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для придбання нової. Це важливо для реалізації стратегії, так як створюються бар'єри для імітаторів.

Основні фактори конкурентоспроможності фірми є такими: динаміка масштабів довгострокового попиту; динаміка структури попиту; оновлення продукту; технологічні інновації; маркетингові інновації; динаміка лідерства; дифузія досягнень; динаміка ефективності; купівельні переваги; державне регулювання ринку; зростання детермінації [6].

Отже, розглянувши різні чинники конкурентоспроможності, що наводяться сучасними вченими та економістами-практиками, виділимо істотні фактори конкурентоспроможності сучасних компаній:

- здатність постійного вдосконалення процесу надання послуг;
- освоєння та впровадження нових видів товарів і послуг, які

користуються попитом;

- використання передових технологій;
- підвищення якості товарів і послуг;
- управління вартістю товарів послуг;
- вдосконалення та розвиток кадрового персоналу;
- міжнародна діяльність;
- чисельність і порівняльна сила конкуруючих підприємств.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності як інтегруючий показник результативності фінансово-господарського функціонування з урахуванням галузевої специфіки, організаційно-правової форми, статусу, іміджу, положення в часі і просторі залежить від ряду факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Для якісної та кількісної оцінки конкурентоспроможності економічною наукою розроблений та апробований інструментарій, що дозволяє реалізувати системно-критеріальний підхід до визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

1.2. Конкуренція на світовому ринку споживчої електроніки

Життєдіяльність сучасного суспільства тісно пов'язана з інформацією та комунікаціями і тому неможлива без комп'ютера, ноутбука, мобільного телефону або інших предметів, поява яких стала можливою завдяки інформаційним технологіям останніх десятиліть. Об'єктами ринку високотехнологічних товарів є предмети масового випуску як промислового, так і споживчого призначення, включаючи сучасні засоби зв'язку та роботи на мобільних додатках (телефони, планшети, смартфони тощо). З причини високої популярності новітніх досягнень науки і техніки, які в XXI столітті стали доступні рядовими споживачами, прибутковість інформаційноємних виробництв все більше збільшується, відображаючи еластичний попит і диверсифіковану пропозицію на ринку.

Ринок мобільних телефонів і смартфонів є великим сегментом на світовому споживчому ринку. Смартфоном (на відміну від звичайного мобільного телефону) називається пристрій, здатний бути постійно підключеним до Інтернету і володіє одночасно властивостями як телефону, так і комп'ютера [28]. По суті, смартфони – це телефони з розширеним функціоналом [29]. Особливостям і перспективам розвитку високотехнологічних та інноваційних ринків присвячений ряд наукових праць і маркетингових досліджень [4; 8], однак ринок навряд чи можна назвати добре вивченим і передбачуваним у зв'язку з відносною короткочасністю його існування та високою технологічною мобільністю, що виражається в швидкому моральному старінні пристроїв. Виробники засобів мобільного зв'язку своїми розробками спонукають споживача до покупки нових і нових моделей [15]. Великий інтерес до динаміки ринку смартфонів як з боку споживачів, так і сторони виробників обумовлює актуальність дослідження динаміки кон'юнктури цього ринку і перспектив його розвитку.

З точки зору частки споживчого ринку лідерами у виробництві смартфонів є лише кілька компаній. Однак, щоб розробити та випустити смартфон, необхідні зусилля розгалуженої мережі фірм, що займаються виробництвом електроніки та програмного забезпечення.

За останні 20 років стільникові комунікаційні технології сильно змінилися. Вони пройшли шлях від звичайних телефонів, які використовуються тільки для голосового зв'язку, до смартфонів, що дозволяють також використовувати інформаційноємні додатки для роботи з контентом. Розмір цієї галузі збільшився: якщо в 2007 р. кількість проданих пристроїв становила 124 млн, то в 2018 р. цей показник досяг 1,56 млрд, а загальна ринкова вартість таких пристроїв відвідувань – 418 млрд дол. США. Кількість користувачів в світі у наш час становить 3,8 млрд. Очікується, що цей показник досягне 5,8 млрд в 2020 р., причому зростання буде відбуватися в основному за рахунок країн, що розвиваються. Хоча світовий ринок смартфонів відрізняється стабільним і стійким зростанням, його лідери

постійно змінюються. Спочатку ними були компанії Nokia та BlackBerry, а в 2011 р. їх місце зайняли Apple та Samsung. При цьому зміна учасників триває (табл. 1.3). Компанія Huawei увійшла на ринок тільки в 2010 р., але вже в 2015 р. посіла третє місце.

Таблиця 1.3 – Світова реалізація смартфонів для кінцевих користувачів, 2017-2018 р. (млн пристроїв)

Виробник	2018 р.	Частка ринку 2018, %	2017 р.	Частка ринку 2017, %
Samsung	295,04	19,0	321,26	20,9
Apple	209,04	13,4	214,92	14,0
Huawei	202,90	13,0	150,53	9,8
Xiaomi	122,38	7,9	88,92	5,8
OPPO	118,83	7,6	112,12	7,3
Інші	607,04	39,0	648,76	42,2
Всього	1555,26	100,0	1536,53	100,0

Джерело: складено на основі [29].

Apple (73%) та Samsung (13%) домінують у верхньому ціновому сегменті (до них відносяться телефони вартістю понад 400 дол. США). У 2018 році реалізація смартфонів з ціною від 400 дол. США піднялася на 18%, тоді як місткість глобального ринку смартфонів зменшилась на 3%. У 2018 році Apple випустила телефони вартістю більше 1000 дол. США, що дозволило китайським брендам підняти ціни на свої флагманські апарати, в результаті чого середня продажна вартість їх продуктів збільшилася на 14%.

Телефони на операційній системі Android у наш час істотно дешевше, ніж пристрої Apple на платформі iOS (табл. 1.4). Частка проданих смартфонів верхнього сегмента в загальному обсязі ринку також скорочується, що з одного боку пов'язано з конкуренцією в цьому сегменті та з розвитком більш дешевих китайських брендів з середнього і нижнього сегмента, з іншого. Китайські виробники привертають увагу до своїх апаратів за допомогою нових функцій, таких як монолітний дисплей з єдиним вирізом під камеру, вбудований під екран сканер відбитків пальців, ультрашвидка зарядка акумуляторних батарей і реалізований на апаратному рівні штучний інтелект. Хоча такі китайські виробники, як Xiaomi, Oppo та Vivo, все ще здебільшого невідомі пересічному споживачеві за межами Китаю, вони входять в першу

десятку виробників за обсягом продажів смартфонів у світі.

Таблиця 1.4 – Середня продажна ціна смартфонів за видами мобільної операційної системи, 2014-2018 рр. (дол. США)

Операційна система	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
iOS (Apple)	680	716	690	657	604
Android (Google)	237	217	217	254	215

Джерело: складено на основі [29;30].

Глобальний ланцюжок створення вартості з виробництва смартфонів складається зі стандартних етапів, таких як дослідження і розробки (НДДКР), дизайн, виробництво, складання, маркетинг, дистрибуція та продаж. Її конфігурація не лінійна: вона має форму «павука», причому провідну роль у ній грає виробник (рис. 1.1).

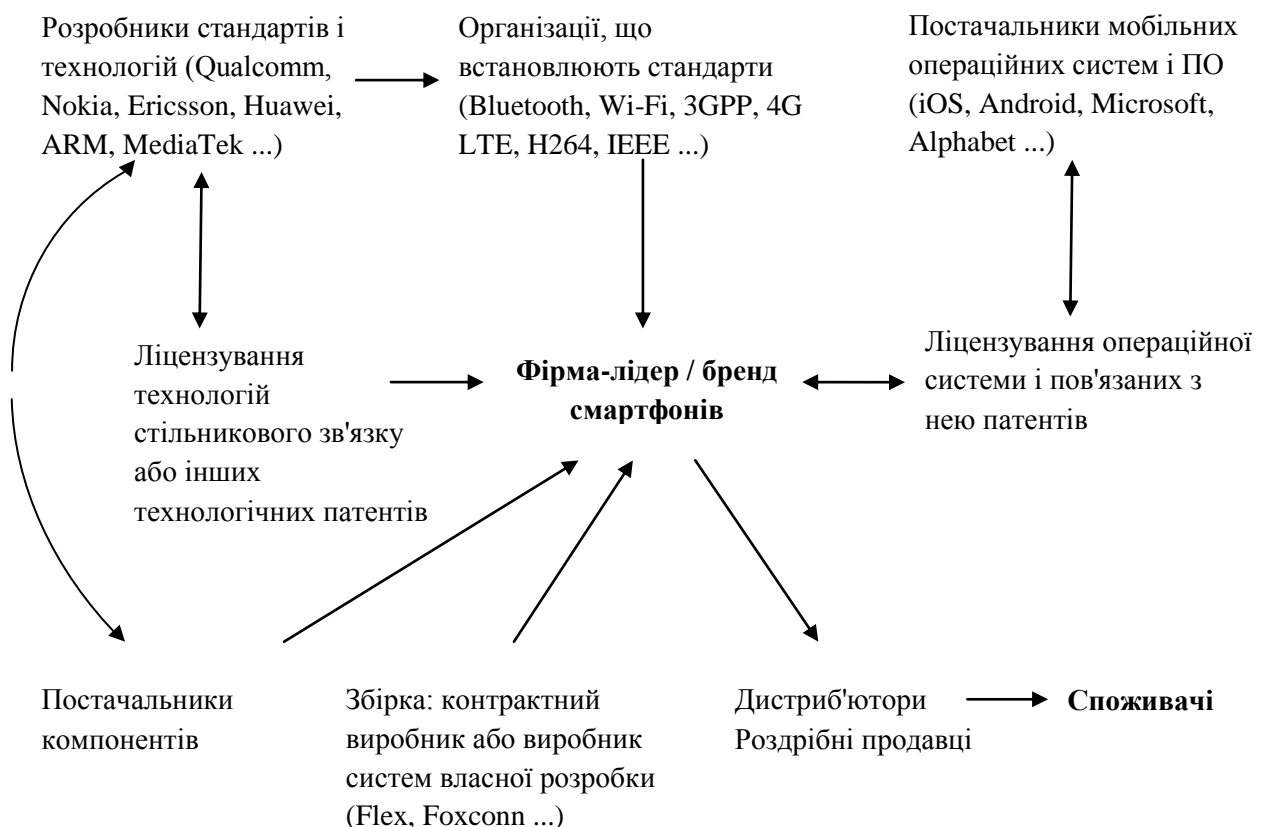


Рисунок 1.1 – Глобальний ланцюжок створення вартості з виробництва смартфонів має «павукоподібну» форму

Джерело: складено на основі [30].

При такій конфігурації фірми-лідери, такі як Apple, Huawei та Samsung, володіють сильним брендом і в основному займаються НДДКР, дизайном

продуктів і розробкою їх специфікації. При цьому вони закупають компоненти і технології у третіх сторін, які доволі часто є не менш інноваційними компаніями, активно створюють нематеріальні активи.

По-перше, фірмам-лідерам потрібні компоненти і доступ до технологій, необхідних для дотримання стандартів. Apple в основному використовує сторонніх постачальників, а Huawei та Samsung – власні фірми. Деякі види проміжних товарів втрачають специфічні властивості (наприклад, резистори й проведення), тоді як інші компоненти, що володіють великою цінністю, стають високоспеціалізованими (наприклад, корпуси телефонів і чіпсети). У всіх цих компонентів також є власні глобальні виробничо-збутові ланцюжки. Наприклад, чіп може бути розроблений спеціалізованою американською компанією для виробника смартфонів. Потім його випускають у Китаї, упаковують у Малайзії та відправляють кінцевому споживачу.

По-друге, виробникам смартфонів необхідний доступ до технологій, пов'язаних зі стандартами сумісності та підключеннями, такими як LTE-стандарт бездротового зв'язку четвертого покоління (4G) і стандарт 802.11 для мереж Wi-Fi. Великі компанії, такі як Nokia, Ericsson, Qualcomm, InterDigital, Huawei, Samsung, NTT DoCoMo і ZTE, надають свої запатентовані технології для розробки подібних стандартів, які встановлюються відповідними організаціями. Як правило, такі технології ліцензуються окремо, що передбачає сплату ліцензійних зборів.

По-третє, виробникам смартфонів необхідно програмне забезпечення, причому не тільки мобільна операційна система, але також інші спеціальні мобільні додатки, які нерідко роблять треті сторони. Samsung, Huawei та інші компанії використовують платформу Android, розроблену компанією Google; Apple виробляє власну систему iOS.

По-четверте, збірка кінцевої продукції нерідко здійснюється великими контрактними виробниками або виробниками систем власної розробки, такими як Flextronics, Foxconn і Wistron. Такі збирачі конкурують за пропозиції, які передбачають великий обсяг роботи, навіть якщо норма

прибутку невисока. При цьому Samsung в основному проводить збірку самостійно, на своїх заводах, а Huawei використовує обидва способи.

Нарешті, з точки зору дистрибуції та роздрібного продажу Apple є вертикально інтегрованою компанією, у неї є власні онлайнві та офлайнві магазини, тоді як Samsung більшою мірою працює через звичайних дистриб'юторів. У Huawei зростає число ексклюзивних роздрібних магазинів, причому не тільки в Азії. Що стосується інших китайських брендів, то вони як і раніше відчувають брак міжнародних каналів дистрибуції [30].

В глобальний ланцюжок створення вартості включені найбільші наукоємні компанії світу (табл. 1.5). Інновації створюються протягом усього ланцюжка створення вартості. Це як продуктові інновації (тобто розробка нових характеристик товару), так і диференціація продуктів (тобто забезпечення відмінностей між продуктами по ряду характеристик).

Інноваційна діяльність компаній властива для всіх частин глобального ланцюжка:

- для сфери стільникових технологій;
- для розробки різних компонентів, особливо напівпровідників, батарей та екранів;
- для сфери дизайну та розробки функціональних характеристик смартфонів, включаючи графічні інтерфейси (GUI);
- для сфери програмного забезпечення та додатків. Навіть ті компанії, які традиційно займалися тільки складанням, такі як Foxconn, багато вкладають в НДДКР і створення великих патентних портфелів.

Глобальний ланцюжок створення вартості з виробництва смартфонів носить високоінноваційний характер і складається з ексклюзивних постачальників різних технологій. При цьому він досить нестабільний. Як показує досвід BlackBerry та Nokia, навіть топові бренди можуть втратити істотну частку ринку через технологічні зміни або зміни у смаках споживачів. Такі зміни, як показує практика, часто відбуваються і в ланцюжку поставок.

Таблиця 1.5 – Витрати на НДДКР технологічних компаній-виробників смартфонів та їх місце за обсягом вкладених в НДДКР коштів, 2017-2018 рр. (вибірково)

2018 р. (місце в рейтингу)	Компанія	Країна	Галузь промисловості	Витрати на НДДКР, млрд дол. США		Річний дохід, млрд дол. США		Рівень витрат до річного доходу, %	
				2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	Amazon.com, Inc.	США	Технологічне апаратне забезпечення і устаткування	16,1	22,6	136,0	177,9	11,8	12,7
2	Alphabet	США	Програмне забезпечення та комп'ютерні послуги	13,9	16,2	90,3	110,9	15,5	14,6
4	Samsung Electronics Co., Ltd	Респ. Корея	Електроніка та електрообладнання	14,3	15,3	217,6	221,6	7,6	6,8
5	Intel Corp.	США	Технологічне апаратне забезпечення і устаткування	12,7	13,1	59,4	62,8	21,5	20,9
6	Microsoft Corp.	США	Програмне забезпечення та комп'ютерні послуги	13,0	12,3	85,3	90,0	15,3	13,7
7	Apple Inc.	США	Технологічне апаратне забезпечення і устаткування	10,0	11,6	215,6	229,2	4,7	5,1
20	Siemens AG	Німеччина	Електроніка та електрообладнання	5,8	6,1	94,1	98,2	6,2	6,2
22	Cisco Systems, Inc.	США	Технологічне апаратне забезпечення і устаткування	6,3	6,1	49,2	48,0	12,8	12,6

Джерело: складено на основі [60].

Компанії-лідери нерідко змінюють перевірених постачальників: наприклад, компанія Apple почала використовувати продукцію Intel замість продукції Qualcomm. Крім того, вони намагаються самостійно виробляти найбільш дорогі компоненти та ІС, про що свідчать приклади компаній Huawei та Xiaomi, які самі виробляють чіпсети, та компанія Apple, яка почала виробляти власні графічні процесори (GPU), відмовившись від послуг свого колишнього постачальника Imagination Technologies Group . Навіть у сфері збирання смартфонів відбуваються постійні зміни: компанії-лідери нерідко зазнають труднощів із задоволенням високого попиту, що змушує їх шукати

нових виробників або нові місця збірки, такі як, наприклад, Індія в разі Apple та В'єтнам в разі Samsung [30].

Смартфони складаються приблизно з 1500-2000 деталей. Найдорожча деталь, на яку припадає до 20% загальних витрат, – це сенсорний екранний модуль (табл. 1.6). У порядку убавання найбільш дорогими компонентами є: процесор, оперативна та флеш-пам'ять, корпус, камера, батарея, друкована плата, датчики та збирання [30].

Таблиця 1.6 – Вартість проміжних товарів у відсотках від загальних матеріальних витрат

Функція	Apple iPhone 7	Samsung Galaxy S7	Huawei P9
Дисплей / сенсорний екран	15,9	20,5	16,8
Процесор / набір мережевих плат	10,2	18,1	14,3
Флеш пам'ять	4,5	5,2	4,2
Оперативна пам'ять	6,1	10,1	7,3
Корпус	8,2	8,6	7,8
Разом з ключових компонентів	72,7	71,3	63,6
Сотні інших компонентів	13,0	18,2	21,8
Збірка	2,2	1,6	2,4
Загальна фабрична собівартість	88,0	88,9	88,0
Програмне забезпечення	Ios	Android	Android
Ліцензії ІС на SEP-патенти	12,0	11,1	12,0
Собівартість проданих товарів	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено на основі [30].

Для аналізу конкуренції на світовому ринку мобільних телефонів важливим є з'ясування місцезнаходження ключових процесів (табл. 1.7). Процеси, пов'язані з НДДКР, зазвичай розміщуються поблизу від штаб-квартири компанії. Зазвичай їх здійснює та контролює материнська компанія. Постачальники електронних компонентів, незалежно від їх цінового сегмента, в основному розташовуються в США, Японії, Республіці Корея, в Тайвані (провінція Китаю) і в Китаї. Зокрема, частка американських постачальників варіюється від 29 до 45% приросту вартості для телефонів з США і Республіки Корея, але становить лише 9% для телефону P9 компанії Huawei. На корейських постачальників припадає 31% приросту вартості, одержуваної постачальниками компанії Samsung, тоді як китайські постачальники отримують 34% приросту вартості, яка припадає на всіх

постачальників компанії Huawei. Компанії-лідери розташовуються в США (Apple, Google, Qualcomm, Intel і ряд інших виробників компонентів), Республіці Корея (Samsung, LG і SK Hynix), Сінгапурі (Broadcom), в Тайвані (провінція Китаю) (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, TSMC і кілька менших виробників чіпів і компонентів), в Японії (Japan Display, Sony, Murata) і Китаї (Foxconn, Huawei та її дочірня компанія HI Silicon, а також Xiaomi, Oppo, Vivo та Lenovo). Збірка кінцевої продукції здійснюється в основному постачальниками з Китаю, Японії та Східної Азії. Лише незначна частка такої діяльності проводиться в інших регіонах світу, за винятком Бразилії та Індії, де вона тільки зароджується [30].

Таблиця 1.7. – Місцезнаходження різних процесів в глобальному ланцюжку створення вартості з виробництва смартфонів

Компанія	Процес				
	розробка стандартів	НДДКР, дизайн, пошук джерел постачання	розробка і технічне проектування	виробництво ключових компонентів	виробництво / остаточна комплектація
Apple	Міжнародні організації, що встановлюють стандарти	США	США / Тайвань (провінція Китаю)	США / Японія / Республіка Корея / Тайвань (провінція Китаю) / Китай	Китай, Індія (станом на 2017 р.)
Samsung	Міжнародні організації, що встановлюють стандарти	Республіка Корея	Республіка Корея	Республіка Корея / Японія / США / Китай	Республіка Корея, В'єтнам, Китай, Індія, Бразилія, Індонезія
Huawei	Міжнародні організації, що встановлюють стандарти	Китай	Китай	Китай / Республіка Корея	Китай, Індія

Джерело: складено на основі [30].

Ринок смартфонів – ринок з високим ступенем конкуренції: крім технічних характеристик, брендингова складова є однією з лідируючих, а часто та головною причиною покупки. Конкуренція на цьому ринку досить сильна, головні гравці з однаковим ступенем інтенсивності беруть участь в конкурентній боротьбі, максимально швидко впроваджуючи всі самі передові винаходи та технології. Тому цьому ринку при купівлі товару

споживачеві пред'являють не лише функціональний, але і нефункціональний (нераціональний) попит, пов'язаний, по-перше, з іміджем компанії-виробника смартфона, який купують, по-друге, ефектом Веблена [7], коли найбільш дорогий екземпляр смартфона з такими ж споживчими властивостями стає найбільш бажаним.

Бренд смартфона – не просто торгова марка, це цілісний, унікальний і привабливий для споживачів образ торгової марки. Саме ставлення споживачів робить марку брендом, наділяє її образом, який переносе на конкретні товари та послуги, об'єднані приналежністю до марки. Бренди формуються та існують поза бажань виробників. Бренд – найважливіший маркетинговий інструмент, який за силою дії на багатьох ринках перевершує за важливістю всі інші інструменти реалізації. Як маркетинговий інструмент бренд поєднує в собі дію психологічних та економічних факторів, підвищуючи ефективність кожного з них окремо. У деяких випадках бренд здатний забезпечити значне зростання продажу, змушуючи споживача вважати все, що випускається під цією маркою – добре за визначенням. Прикладами успішного використання бренду на ринках високотехнологічних товарів є Apple, Samsung, LG, Lenovo, Sony та інші.

Згідно з дослідженнями, в 2018 році світовим лідером за кількістю проданих смартфонів став Samsung. Ця південнокорейська компанія контролювала 31,81% ринку, на друге місце впевнено вийшла Apple із широко відомим iPhone, займаючи 19,64%. На третьому місці розташувалася компанія Huawei: 5,26% всіх смартфонів, що продалися в світі, мали на корпусі логотип цього китайського виробника (табл. 1.8).

Таким чином, понад 35% всього виробництва смартфонів зосереджено в Республіці Корея, 19% – в Китаї, 19% в США. При цьому Республіка Корея та США представлені лише двома та однією компаніями на кожен з країн відповідно, а Китай – цілою сукупністю компаній, які займають лідируючі місця з продажу смартфонів у себе в країні. Це говорить про великий

потенціал китайських компаній на світовому ринку смартфонів в перспективі до 2020 року.

Таблиця 1.8 – Рейтинг світових брендів виробників смартфонів, 2018 р.

Місце в рейтингу 2018	Бренд компанії виробника	Країна	Частка в обсязі продажу, %
1	Samsung	Республіка Корея	31,81
2	Apple	США	19,64
3	Huawei	Китай	5,26
4	Xiaomi	Китай	4,85
5	LG	Республіка Корея	3,48
6	OpPO	Китай	3,45
7	Lenovo	Китай	2,87
8	Motorola	Китай	2,64
9	Nokia	Фінляндія	2,04
Інші	-	-	23,96

Джерело: складено на основі [25].

В цілому, ринок виробників смартфонів в рамках довгострокової перспективи можна охарактеризувати як недосконало конкурентний (такий, що відповідає монополістичної конкуренції), оскільки він тяжіє до суттєвої диференціації продукту і сегментації ринку. Диференціація продукту проявляється у виділенні ряду споживачів. Так, ряд компаній, таких як Samsung, Apple орієнтований на комунікаційні властивості смартфонів, компанія Lenovo – на ділові якості та зберігання великих масивів інформації. Інші китайські компанії в якості пріоритетних властивостей смартфона виділяють якість фотографій, ємність пам'яті для їх зберігання тощо. Диференційований таким чином продукт формує різні ринкові сегменти, на яких цілком можлива монополізація виробництва тих чи інших типів смартфонів.

Таким чином, споживчому і конкурентному середовищу сучасного світового ринку смартфонів властивості наступні особливості та ознаки:

- активне зростання кількості споживачів смартфонів за останні кілька років;
- різноманітність споживчих груп, що класифікуються за різними ознаками – віковими, соціальними та ін.;

- універсальне охоплення використання смартфонів: в особистих і робочих цілях, для спілкування, обробки та обміну інформацією;
- переважне використання технологічної платформи Android, в тому числі, для виходу в Інтернет;
- цілий ряд виробників у різних країнах з явним домінуванням на ринку компаній Республіки Корея, США та Китаю;
- ринкова структура по типу монополістичної конкуренції, яка визначає особливий механізм ціноутворення на ринку, що застосовується компаніями – ринковими лідерами.

Ринок смартфонів став одним з найбільш швидко зростаючих ринків у новітній історії. Нині його потенціал зростання далеко не вичерпаний, зважаючи на привабливість і затребуваність споживчих властивостей смартфона. Особливості споживчого та конкурентного середовищ обумовлюють продовження зростання обсягу продажів уповільненими темпами аж до 2020 року та одночасно обумовлюють посилення конкурентної боротьби між основними виробниками. Передбачається, що компанії США, Китаю та Республіки Корея збережуть надалі свою провідну роль у випуску смартфонів – найбільш універсальних з усіх мобільних інформаційних пристроїв.

1.3. Інтелектуальна власність як чинник конкурентоспроможності виробників споживчої електроніки

У наш час основною конкурентною перевагою підприємств різних форм власності стають інновації, що забезпечують високий попит на пропоновані товари, їх високий технічний рівень, якість виготовлення. Все більша частина сучасного господарства базується на особливому економічному ресурсі – знаннях, при цьому найбільш цінними стають знання, оформлені у вигляді інтелектуальної власності (ІВ), яка охороняється законом.

В основі успіху в галузі виробництва смартфонів лежать нематеріальні активи. Здатність вигідно продати смартфон залежить значною мірою від його функціональності, характеристик, бренду, дизайну і додатків. За допомогою приросту сукупного прибутку компанією вимірюється прибуток, одержуваний від нематеріальних активів. Для того щоб захистити свої нематеріальні активи та отримувати від них вигоду, суб'єкти цієї галузі, активно використовують весь спектр прав інтелектуальної власності.

В одному з ключових досліджень, присвячених Apple iPhone, на основі загальної ринкової вартості компанії була розрахована вартість використовуваних в iPhone запатентованих технологій. Однак в основі цих досліджень лежить ряд далекосяжних припущень. Незважаючи на істотну кореляцію між приростом вартості кінцевого продукту та використанням інтелектуальної власності, прямий причинно-наслідковий зв'язок між цими двома факторами встановити складно, так само як і конкретну величину вартості, створення якої обумовлено тими чи іншими активами інтелектуальної власності [30].

Як правило, інтелектуальна власність може бути джерелом конкурентної переваги тільки в поєднанні з додатковими активами, такими як організаторські навички, людський капітал і управлінські навички, а також стратегії управління компанією. Якщо забезпечення прав інтелектуальної власності не пов'язане з надмірними витратами, вони мають як пряму цінність (тобто впливають на рівень прибутку), так і непряму (тобто виконуючи бар'єрні або стратегічні функції). З урахуванням складності таких взаємозв'язків навіть самі виробники смартфонів навряд чи володіють повною інформацією про точну вартість своїх активів інтелектуальної власності.

Більшість галузевих експертів і науковців сходяться в тому, що для виробництва сучасних смартфонів потрібно безліч різних патентів. У наш час (2018 р.) 27% патентів, виданих в США, пов'язані з мобільними телефонами [30]. При цьому в 2012 році цей показник становив 20%, а в 2002 р. – 10%.

Кожен шостий діючий патент (тобто близько 16% всіх діючих патентів, зареєстрованих у «Відомстві по патентах і товарних знаків США» – ВПТЗ США) пов'язаний зі смартфонами [30]. За іншими оцінками, число діючих патентів, що мають відношення до сучасних смартфонів, зросло з 70 тис. в 2000 році до 250 тис., що в основному зумовлено розширенням спектра їх характеристик і функцій [32]. Методології розрахунку, що використовуються в цих джерелах, здебільшого не розкриваються і не підлягають перевірці. Визначення точного числа патентів, пов'язаних зі смартфонами, – це вкрай непросте завдання. Ні в міжнародних, ні в національних патентних класифікаціях немає окремої області техніки, яка відноситься тільки до смартфонів. Крім того, патентне картування ускладнюється ще рядом обставин.

По-перше, смартфон складається з безлічі різних технологічних компонентів, причому деякі з них використовуються не тільки в смартфонах. Спектр деталей варіюється від напівпровідників до пам'яті та інших типів комп'ютерних або комунікаційних компонентів. Хоча ці елементи є у всіх смартфонах, вони використовуються і в безлічі інших інформаційно-комунікаційних (ІКТ) продуктів, а також все частіше в продуктах інших типів, в які вбудовуються компоненти, що забезпечують можливості зв'язку, наприклад, в автомобілях, холодильниках і медичних приладах. Віднесення їх виключно до смартфонів було б помилкою. По-друге, є ряд винаходів, які дуже важливі для виробництва смартфонів, але при цьому вони не відносяться до тих областей техніки, які найбільш тісно пов'язані з сучасними телефонними технологіями, тобто в патентних класифікаціях вони не відносяться до категорій «переносні термінали зв'язку» або «телефонні апарати». Деякі подібні винаходи відносяться до традиційних галузей, не пов'язаних з ІКТ (наприклад, винаходи, пов'язані зі склом, завдяки яким можливо виробництво смартфонів з більш міцним корпусом). Інші стосуються високотехнологічних галузей (наприклад, навігаційні індикатори, датчики та технології розпізнавання відбитків пальців). А якщо почати

аналізувати програмне забезпечення (ПЗ) та інші мобільні додатки, пов'язані з електронною торгівлею, соціальними мережами, платежами, фітнесом або здоров'ям, то число потенційно актуальних патентів буде ще більшим. Таким чином, за допомогою традиційних методів пошуку за патентними класифікаціями або за ключовими словами, таким як «смартфон», дуже складно знайти всі необхідні патенти, так як пов'язані зі смартфонами винаходи використовуються не тільки безпосередньо у їх виробництві.

У 2016 році патентні заявки, подані в рамках «Договору про патентну кооперацію» (РСТ) в «Всесвітню організацію інтелектуальної власності» (ВОІВ) та пов'язані з цифровими комунікаціями, становили найбільшу частку заявок РСТ. Друге місце посідали заявки, пов'язані з комп'ютерними технологіями (17155). Насправді в 2016 році категорія цифрових комунікацій обігнала категорію комп'ютерних технологій, яка була провідною в 2014-2015 рр. З точки зору числа заявок РСТ категорія цифрових комунікацій зростає найшвидшими темпами. У 2014 році (це останній рік, за який доступні дані за національними патентними заявками) в цій сфері також відзначалися найвищі щорічні темпи зростання в порівнянні з кожним роком після 2005 р.

Патентне картування показало, що в період 1990-2013 рр. число перших патентних заявок, пов'язаних зі смартфонами, по всьому світу збільшилася приблизно з 100 патентів на початку 1990-х рр. до приблизно 2700 патентів в 2013 р., якщо використовувати вузьке визначення таких патентів, і з 230 тис. перших заявок (або 350 тис. патентів в цілому) на початку 1990-х рр. до понад 650 тис. перших заявок (або близько 1,2 млн патентів), якщо використовувати широке визначення. В останньому випадку число таких патентів становить 30-35% від загального числа патентів, зареєстрованих в період 1990-2013 рр. [30]. При здійсненні цієї оцінки враховано, що багато патентів мають відношення не тільки до смартфонів. Використання як вузького, так і широкого визначення показує, що країнами-лідерами з точки зору походження пов'язаних зі смартфонами патентів є

США, Японія та Республіка Корея, а за ними слідує Канада, Німеччина, Фінляндія, якщо використовувати вузьке визначення, і Німеччина, Франція, Російська Федерація і Канада, якщо використовувати широке визначення. Незалежно від використовуваного підходу можна виділити дві тенденції:

1) частки Японії та Німеччині (а в разі вузького визначення – Німеччині та Фінляндії) зменшилися між періодами 1990-1999 рр. і 2005-2014 рр.;

2) частки Китаю та Республіки Корея істотно збільшилися – в основному за рахунок Японії, але не США, чия частка зростає, якщо використовувати широкий підхід.

Ці тенденції підтверджують висновок про те, що в цих двох економіках істотно розширилися можливості в сфері інтелектуальної власності, пов'язані з галуззю виробництва смартфонів. США, Японія і Республіка Корея є лідерами з точки зору походження пов'язаних зі смартфонами патентів, заявки на які подаються в ВПТЗ США [30].

Хоча провідні фірми в основному розташовані лише в кількох країнах, таких як США, Республіка Корея і Китай, винахідники прагнуть забезпечити охорону своїх винаходів у цій галузі в самих різних країнах. Найпопулярнішим напрямом є США. Далі слідує Європа, Японія і Китай, Республіка Корея і – в істотній, але меншою мірою – Канада та Австралія. Пов'язані зі смартфонами патентні заявки подаються також в інших юрисдикціях, включаючи багато економік Латинської Америки, Російську Федерацію та країни Центральної Азії, інші частини Азії, включаючи Індонезію, а також в Південній Африці, інших частинах Африки і в Австралії. Активне зростання патентування в цій області в першу чергу відображає прагнення винахідників забезпечити належне повернення своїх істотних інвестицій в інноваційну діяльність.

Але інтелектуальна власність (ІВ) – це не тільки спосіб забезпечити отримання прибутку від інновацій. У галузі виробництва смартфонів ІВ – це також механізм розвитку співпраці. Створення смартфона було б неможливе

без налагодження великих вертикальних і горизонтальних партнерських зв'язків, а в основі цього нерідко лежить ІВ. Для появи деяких технологій потрібні винаходи сотень, а іноді тисяч власників патентів, якими можуть бути як фірми, так і університети. Наприклад, у створенні технології Bluetooth 3.0, яка дозволяє встановлювати зв'язок на невеликій відстані між смартфоном та іншими пристроями, внесли вклад більше 30 тис. власників патентів, включаючи 200 університетів.

Використання ІВ також дає можливості для спеціалізації. Хоча більша частина пов'язаних зі смартфонами патентів належить великим фірмам, так як це їм необхідно, в тому числі, в захисних цілях, невеликі і/або спеціалізовані постачальники компонентів теж активно використовують ІВ, що дає їм можливості для виходу на ринок. Наприклад, багато патентних заявок подає фірма Corning, виробник скла під брендом Gorilla для телефонів Apple і один з провідних виробників скла в цілому [30].

Крім того, завдяки патентній системі інформація про великі технології в цій області публікується за роки (а іноді і за десятиліття) до їх фактичної комерціалізації, що створює можливості для передачі знань і технологічного навчання. Разом з тим в останні роки в цій галузі спостерігається не тільки швидке зростання числа патентів, а й пов'язане з ним зростання числа великих правових спорів. У США, наприклад, судовий розгляд між Apple і Samsung увійшло до п'ятірки справ за розміром спочатку присуджених витрат за період 1997-2016 рр. і привернуло велику увагу ЗМІ. У цьому контексті постає питання, чи шкодить розширенню стратегічного використання ІВ та збільшення числа юридичних суперечок.

Насправді точний розмір судових витрат для фірм і загальносистемних витрат невідомий. З одного боку, подібні суперечки і їх врегулювання – це засіб, за допомогою якого фірми намагаються забезпечити прибутковість своїх нематеріальних активів. Вони є відображенням і побічним продуктом конкуренції на важливому інноваційному ринку. Крім того, вони показують, наскільки широко використовується ІВ в цій галузі. У цьому сенсі вона не є

винятком. Як показують дані США щодо судових розглядів, пов'язаних з ІВ, набагато більше судових спорів припадає на інші галузі, такі як споживчі товари, біотехнології і фармацевтика, комп'ютерне, апаратне і програмне забезпечення.

З іншого боку, судові розгляди можуть вимагати від фірм істотних витрат, при цьому не завжди забезпечуючи правову визначеність. Яскравим прикладом в цьому сенсі є судовий розгляд між Apple та Samsung, який йде в декількох юрисдикціях і результати якого неоднозначні і різноманітні. У зв'язку з цим також виникають побоювання, що стосуються масштабів судових розглядів і можливих безповоротних втрат через судових витрат [30].

Історія розвитку галузі свідчить про те, що інноваційна діяльність триває, причому як в сфері апаратного забезпечення, так і в сфері додатків. Цією роботою займаються і компанії-лідери, і постачальники компонентів і послуг, в середовищі яких відбуваються постійні зміни. Про наявність сильної конкуренції як між великими, так і між невеликими фірмами також свідчить те, що частки ринку ключових фірм схильні до швидких змін.

Крім того, фірми все ширше використовують ринкові стратегії для подолання труднощів, пов'язаних з поширенням прав ІВ, і врегулювання суперечок. Вони вдаються до стратегій в області ІВ, які передбачають співробітництво, зокрема перехресне ліцензування технологій, створення патентних пулів і клірингових центрів, а також інші види взаємодії. Спори в області ІВ нерідко дають поштовх позасудового врегулювання. Як недавній приклад можна привести підписання в першій половині 2017 р. Nokia та Apple договору для отримання ліцензій патентів, яке поклало край всім пов'язаним з ІВ судовим розглядам між цими компаніями і сприяло налагодженню інших форм співробітництва.

Розвиток мобільних телефонів і їх технологій почався кілька десятиліть тому, що заклало основу для появи винаходів, необхідних для створення смартфона. Перший переносний телефон розробила компанія Motorola в 1973 році. Для роботи стільниковим телефонам також необхідно безліч інших

технологій, включаючи процесори, у яких своя довга історія. Наприклад, перший патент, критично важливий для бездротового зв'язку, можна віднести до 1974 р.

Що стосується проникнення на ринок, то японська фірма NTT DoCoMo досягла досить високого рівня проникнення на ринок Японії зі своїм першим смартфоном, випущеним в 1999 р. Однак важливий прорив був зроблений тільки в 2007 р., коли на ринку з'явився iPhone компанії Apple. За Apple пішла компанія Samsung в 2009 році і лише пізніше – Huawei. Компанія Apple визначила домінуючий дизайн смартфона. У літературі про інновації створення домінуючого дизайну вважається важливою віхою, так як згодом конкуренція відбувається в межах параметрів такого дизайну [30].

Дотепер дня технологічне навчання все ще відносно сконцентровано в кількох ключових компаніях і країнах. Змінилися місця концентрації потенціалу: на місце Європи, Японії та США прийшли окремі компанії з Республіки Корея (Samsung та LG), Тайваню (провінція Китаю) та Китаю (Huawei та ZTE). Використання цих технологій, як і інших сучасних технологій, не відображає розрив між розвиненими і країнами, що розвиваються. Наприклад, Європу більше не можна розглядати як серйозного гравця, на відміну від Китаю, який зміцнює свої позиції.

Між країнами-новачками є важливі відмінності. Республіка Корея розвиває свій потенціал в основному за рахунок внутрішніх резервів з опорою на політику уряду і сильні сторони компаній свого конгломерату. У Китаї технологічне навчання проходило під впливом активної взаємодії з іноземними суб'єктами, зокрема через організацію складальних виробництв для іноземних компаній і залучення прямих іноземних інвестицій. Навчання йшло за двома або трьома шляхами. Перший шлях припускав участь компаній з Тайваню (провінція Китаю) і налагодження виробництва в Китаї для багатонаціональних корпорацій (наприклад, збірка товарів компанією Foxconn для Apple і інших компаній). Другий шлях пов'язаний з такими китайськими компаніями, як Huawei, ZTE і Lenovo, які володіли вже

лінійками товарів (мережеве обладнання та персональні комп'ютери), що зарекомендували себе на ринку, а потім вийшли на ринок смартфонів. Потенційний третій шлях пов'язаний з рядом китайських компаній, які продають дешеві телефони на внутрішньому ринку, не спираючись на власні технологічні інновації. В результаті у наш час Китай відіграє важливу роль у виробництві смартфонів. Однак компанії материкового Китаю далеко не завжди є активними учасниками глобальних ланцюжків створення вартості, сформованими такими багатонаціональними корпораціями, як Apple і Samsung.

Крім появи цих компаній і країн, кожна з яких посіла власне місце в глобальному ланцюжку створення вартості з виробництва смартфонів, майже не відбувалося переміщень нематеріальних активів або появи нових конкурентів або учасників. Єдині недавні географічні зміни складу учасників у глобальному ланцюжку створення вартості пов'язані з деяким обмеженим переносом складальних виробництв в країни за межами Східної Азії. Якщо розглядати лідерів, то можна знайти багато спільного у Apple, Samsung і Huawei з точки зору розвитку власних можливостей по створенню інновацій та використання нематеріальних активів.

По-перше, до входження на ринок смартфонів всі три компанії володіли досвідом і інноваційним потенціалом в суміжних областях техніки. Хоча у кожній компанії своя стратегія розвитку, всі вони активно займаються збільшенням інноваційного потенціалу та пов'язаних з ним нематеріальних активів, включаючи бренди. Всі три компанії активно проводять НДДКР, ставлячи перед собою чітку мету налагодити всередині компанії виробництво технологічно складних і високоприбуткових компонентів, таких як чіпи. Також всі три компанії навчилися активно використовувати ІВ, і сьогодні їм належать великі портфелі ІВ. Всі вони мають великий досвід ведення судових розглядів, що стосуються ІВ. Більш того, Samsung і Huawei пов'язані з відповідними технологіями, які встановлюють стандарти, та ІВ.

По-друге, всі три компанії мають розгалужену мережу партнерів і постачальників компонентів. Навчання і модернізація відбуваються не тільки всередині компаній-лідерів, а й у відповідних галузях. Така взаємодія створює основу для двостороннього руху знань в процесі спільного проектування та виробництва. На рівні компонентів «безфабрична» модель виробництва чіпів, яка використовується такими великими компаніями, як Qualcomm, Broadcom і Apple, передбачає тісну співпрацю з виробничими компаніями або компаніями-foundry, такими як Taiwan Semiconductor Manufacturing Corporation (TSMC), для розробки чіпів, що відповідають конкретним виробничим процесам. Партнерство між Qualcomm і Huawei, орієнтоване на створення мобільних чіпсетів наступного покоління, також супроводжується масштабним обміном знаннями [30].

Участь в глобальному ланцюжку створення вартості в області виробництва смартфонів вимагає навчання і модернізації аж до рівня контрактного виробництва. Коли Apple працює з Foxconn над такими процесами, як пластичне пресування, механічна обробка і контроль якості, відбувається навчання. Фірми, подібні Foxconn, починали з виконання досить простих функцій, але сьогодні вони збільшують вартість iPhone за допомогою власних нематеріальних активів (пов'язаних з механічною обробкою, швидким створенням прототипів, збільшенням масового виробництва, управлінням ланцюгами поставок), причому деякі з них, можливо, незабаром будуть використовуватися на заводі Foxconn в США.

Передача знань також відбувається в тому випадку, коли Huawei здійснює збірку за межами Азії, наприклад, в Бразилії. Аналогічним чином передача знань відбувається всередині багатонаціональних корпорацій. Наприклад, Samsung виробляє половину своїх мобільних телефонів на власному заводі у В'єтнамі. Розробка програмного забезпечення для Apple відбувається в різних країнах. Завдяки такій діяльності здійснюється поширення як ділових практик, так і технологічних знань серед національних дослідницьких інститутів, постачальників і конкурентів. В цілому значна

частина знань, що поширюються в таких умовах як серед окремих суб'єктів, так і всередині їх, некодифікована, але якась частина все ж кодифікується сприяння налагодженню співпраці.

По-третє, розвитку цих компаній сприяли поглинання. Наприклад, тільки в 2016 та 2017 рр. компанія Samsung купила дуже різні за профілем діяльності фірми – такі, що відносяться до надання мобільних музичних послуг, технологій розпізнавання мови і нанотехнології у виробництві дисплеїв. Це також справедливо для зростаючих фірм, таких як компанія Foxconn, яка купила Sharp в 2016 р. і брала участь в 2017 році в аукціоні на покупку підрозділу Toshiba, що займається виробництвом чіпів [30].

По-четверте, велику роль відіграє мобільність трудових ресурсів. Такі компанії, як Samsung, змогли отримати вигоди від мобільності трудових ресурсів: в 1990-і роки вони запрошували японських інженерів і переймали їх знання, а також брали на роботу корейських інженерів, які пройшли навчання в США. Відомо, що компанія Huawei наймала західних фахівців з маркетингу та зв'язків з громадськістю, а також ключових фахівців з проектування і досвідом роботи в Apple або Samsung. Крім того, вона створила центри дизайну в Лондоні. Apple також часто приймає на роботу співробітників з провідних американських компаній, таких як Qualcomm, і з американських університетів. По-п'яте, інсорсинг технологій і обмін в області ІВ є важливими елементами обміну знань та забезпечення здатності компанії нормально функціонувати. Всі три фірми працюють з SEP-патентами, в тому числі через перехресне ліцензування або звичайне ліцензування (як приклад – ліцензійні угоди з Nokia).

Нарешті, ще одним важливим фактором є державна політика і більш загальні умови ведення бізнесу та створення інновацій. Всі три компанії діють в країнах, явно орієнтованих на інноваційне зростання, в яких державний і приватний сектор приділяє велику увагу науці та НДДКР, існує (або швидко розвивається) відмінна дослідницька інфраструктура, надлишок дослідників і інженерів, а також визнається цінність інновацій

технологічного і нетехнологічного характеру. Всі три країни віддані ідеї транскордонного функціонування глобальних ланцюжків створення вартості і беруть участь у ньому. Крім того, в них діють механізми і стратегії, спрямовані на заохочення реєстрації прав ІВ та забезпечення впровадження стандартів зв'язку. У цьому сенсі Китай почав цю роботу останнім, але швидко домігся суттєвого прогресу [30].

З точки зору міжнародної торгівлі всі три компанії користуються перевагами високого рівня відкритості міжнародних ринків для продуктів інформаційних технологій, що забезпечується, зокрема, «Угодою про інформаційні технології», укладеною в 1996 р. в рамках «Світової організації торгівлі». В цілому державна політика – а іноді і просто відсутність активного втручання держави – зіграла певну роль в розвитку галузі виробництва смартфонів.

Отже, конкурентні переваги компаній за рахунок використання ІВ виникають при:

- забезпеченні охорони ключових переваг товарів та послуг комплексним використанням засобів правової охорони основних технологій та методів підприємництва, що збагачують товари та послуги доданою вартістю, яка буде сприяти успіху в конкурентній боротьбі;
- збільшенні популярності товарних знаків, що сприяє більш успішному просуванню товарів та послуг до споживачів.
- забезпеченні патентної чистоти розробок знижуються ризики, що виникають, наприклад, при оформленні та подачі патентних заявок, а також ризики непрямої відповідальності за правопорушення, вчинені постачальниками або партнерами по бізнесу.

Підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок використання ІВ сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, ринкової вартості компанії, отриманню додаткових прибутків за рахунок виявлення невикористаних об'єктів ІВ. Компанії можуть використовувати ІВ в якості конкурентного засобу для захоплення та утримання ринків, підвищення

ефективності НДДКР, досягнення більш значних результатів від злиття, придбання компаній та спільної співпраці.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність є багатовимірною властивістю, що визначається особливістю самого явища конкуренції. Це означає, що менеджмент компаній не може зосереджувати зусилля лише на одному з конкурентних факторів – вони повинні враховуватися одночасно, з урахуванням взаємної залежності та часу. Багатоаспектність конкуренції також проявляється в тому, що компанії можуть передбачати поведінку конкурентів, а також реагувати на одну і ту ж ситуацію на ринку по-різному. Внаслідок цього ускладнюється прогнозування ситуацій і довгострокове планування.

Основні фактори конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій є такими: динаміка масштабів довгострокового попиту; динаміка структури попиту; оновлення продукту; технологічні інновації; маркетингові інновації; динаміка лідерства; дифузія досягнень; динаміка ефективності; купівельні переваги; державне регулювання ринку; зростання детермінації.

Міжнародна конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності як інтегруючий показник результативності фінансово-господарського функціонування з урахуванням галузевої специфіки, організаційно-правової форми, статусу, іміджу, положення в часі і просторі залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Для якісної та кількісної оцінки конкурентоспроможності економічною наукою розроблений і апробований інструментарій, що дозволяє реалізувати системно-критеріальний підхід до визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності. Його основний зміст полягає у адаптації до досліджуваної проблематики загальнонаукових методів (диференціального, методу комплексного аналізу)

та спеціалізованих (суто аналітичних, аналітично-прогностичних і графічних).

Ринок споживчої електроніки, а саме смартфонів, став одним з найбільш швидко зростаючих ринків у новітній історії. Потенціал його зростання далеко не вичерпаний через привабливість і затребуваність споживчих властивостей смартфона. Особливості споживчого і конкурентного середовищ обумовлюють таке: продовження зростання обсягу продажів до 2020 року; уповільнення темпів зростання за цим показником та посилення конкурентної боротьби між основними виробниками. Передбачається, що компанії США, Китаю та Республіки Корея збережуть надалі свою провідну роль у випуску смартфонів – найбільш універсальних з усіх мобільних інформаційних пристроїв.

В цілому, ринок виробників смартфонів можна охарактеризувати як недосконало конкурентний (по типу монополістичної конкуренції), в довгостроковій перспективі, що тяжіє до суттєвої диференціації продукту і сегментації ринку. Диференціація продукту проявляється у виділенні груп споживачів. Такі компанії, як Samsung, Apple орієнтовані на комунікаційні властивості смартфонів, компанія Lenovo – на ділові якості та зберігання великих масивів інформації. Компанія Huawei та інші китайські компанії як пріоритетні виділяють такі властивості смартфона як якість фотографій, ємність пам'яті для їх зберігання та ін. Диференційований таким чином продукт формує різні ринкові сегменти, на яких цілком можлива монополізація виробництва тих чи інших типів смартфонів.

Крім цих компаній і країн, кожна з яких посідає власне місце в глобальному ланцюжку створення вартості з виробництва смартфонів, майже не відбувалося переміщень нематеріальних активів або появи нових конкурентів та учасників. Єдині недавні географічні зміни складу учасників у глобальному ланцюжку створення вартості пов'язані з деяким обмеженим переносом складальних виробництв в країни за межами Східної Азії. Якщо розглядати лідерів, то можна знайти багато спільного у Apple, Samsung і

Huawei з точки зору розвитку власних можливостей по створенню інновацій та використання нематеріальних активів.

У кожної компанії своя стратегія розвитку, всі вони активно займаються збільшенням інноваційного потенціалу та пов'язаними з ним нематеріальних активів, включаючи бренди. Всі три компанії (Apple, Samsung і Huawei) активно проводять НДДКР, ставлячи перед собою чітку мету налагодити всередині компанії виробництво технологічно складних і високоприбуткових компонентів, таких як чіпи. Також всі три компанії навчилися активно використовувати ІВ, і нині їм належать великі портфелі ІВ.

Ще одним важливим фактором є державна політика, а також умови ведення бізнесу та створення інновацій. Всі три компанії діють в країнах, явно орієнтованих на інноваційне зростання, в яких державний і приватний сектор приділяє велику увагу науці і НДДКР, наявна (або швидко розвивається) сучасна дослідницька інфраструктура, залучена значна кількість дослідників та інженерів, а також цінуються інновації як технологічні, так і нетехнологічні. Всі три компанії (Apple, Samsung і Huawei) віддані ідеї транскордонного функціонування глобального ланцюжку створення вартості та своєї участі в ньому. Крім того, в них діють механізми та стратегії, спрямовані на заохочення реєстрації прав ІВ та забезпечення впровадження стандартів зв'язку. До цих процесів Китай долучився останнім, але швидко домігся суттєвого прогресу.

З точки зору міжнародної торгівлі всі три компанії (Apple, Samsung і Huawei) користуються перевагами високого рівня відкритості міжнародних ринків для продуктів інформаційних технологій, що забезпечується, зокрема, «Угодою про інформаційні технології», укладеною в 1996 р. в рамках «Світової організації торгівлі». В цілому м'яка державна політика – а іноді і просто відсутність активного втручання держави – зіграла певну роль у розвитку галузі виробництва смартфонів.

РОЗДІЛ 2

ДІЯЛЬНІСТЬ «SAMSUNG ELECTRONICS CO., LTD» В УМОВАХ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Успішність бізнесу «Samsung Electronics Co., Ltd» як результат її товарної політики

Samsung Electronics Co., Ltd (далі Samsung Electronics) – світовий лідер у галузі виробництва напівпровідникового та телекомунікаційного устаткування, а також у сфері технологій цифрової конвергенції. Samsung Electronics була зареєстрована відповідно до законодавства Республіки Корея у 1969 році та розмістила свої акції на Корейській фондовій біржі у 1975 році. Станом на січень 2019 року у 87 офісах компанії на території 74 країн світу працює близько 320 тисяч чоловік. У складі Samsung Electronics та її дочірніх компаній (разом іменовані «компанія») функціонують чотири бізнес-підрозділу:

1. «Consumer Electronics» (CE) – побутова електроніка;
2. «IT & Mobile Communications» (IM) – інформаційні технології та мобільний зв'язок;
3. «Device Solutions» (DS) – включає два підрозділи: Semiconductor (Semicon) – напівпровідниковий та Display (DP) – дисплейний;
4. «Harman» – виробництво аудіотехніки [40].

Підрозділ CE містить цифрові телевізори, монітори, кондиціонери та холодильники, а підрозділ IM містить мобільні телефони, системи зв'язку та комп'ютери. Підрозділ DS містить такі продукти, як Memory, Foundry та System LSI у напівпровідниковому бізнесі, а також РК-панелі та OLED-панелі у сфері дисплеїв. Підрозділ Harman містить у собі підключення автомобільних систем, аудіо- та відеопродукцію, рішення для автоматизації підприємств і пов'язані з цим послуги.

Компанія походить з Республіці Корея. Реєстрація офісу – Сувон, Республіка Корея. Samsung Electronics. Контролююча компанія об'єднує 252 дочірніх, включаючи Samsung Display та Samsung Electronics America. Компанія також застосовує метод пайової участі для своїх 45 асоційованих і спільних підприємств, включаючи Samsung ElectroMechanics.

Першим продуктом Samsung Electronics був маленький та простий чорно-білий телевізор, який почали продавати на початку 1970-х. Бізнес компанії розпочався з виробництва кольорових телевізорів, а потім і різної побутової техніки. Станом на початок 80-х років Samsung Electronics вже експортувала електронну продукцію по всьому світу.

З середини 70-х років компанія розширює свою присутність на ринку високотехнологічної електроніки. З цією метою була сформована Samsung Semiconductor and Telecommunications Co. У 1978 р., щоб компенсувати відсутність технологічного розвитку у Південній Кореї, уряду Південної Кореї потрібні були нові технології від іноземних виробників телекомунікаційного обладнання. В обмін на це країна відкрила доступ до свого ринку іноземним компаніям. Притік технологій з-за кордону сприяв тому, що вже у 1983 році південнокорейські компанії використовували технології від Micron з Сполучених Штатів і Sharp з Японії. Застосовуючи набуті знання, Samsung Electronics стала першим корейським виробником недорогих технологій (64-кілобітних чіпів оперативної пам'яті DRAM). Після введення цих чіпів компанія Samsung Electronics об'єдналася з деякими корейськими конкурентами у дослідницькому проекті. У результаті був створений 1-Мбітних DRAM (а пізніше 4-Мбітних DRAM) чіп [48].

У 1982 р. Samsung Electronics відкрила завод у Португалії зі збірки телевізорів, який постачав на європейський ринок від 300 тис. одиниць в рік; у 1984 р. був побудований завод у США, який виробляв один мільйон телевізорів і 400 тис. мікрохвильових печей в рік; у 1987 р. – в Англії, який виробляв 400 тис. кольорових телевізорів, 300 тис. відеомагнітофонів і 300 тис. мікрохвильових печей.

У 1995 р. на світовій виставці в Японії Samsung Electronics вразила інсайдерів галузі, коли представила тонкоплівкові рідкокристалічні дисплеї (TFT-LCD) для портативних комп'ютерів. Однак у 1996 р. відбулись істотні ринкові зміни – ціни на DRAM різко впали і через це утворився товарний надлишок в галузі. У той же час телекомунікаційне обладнання та комп'ютери компанії показували суттєве зростання, що стало приводом для зміни домінанти за напрямками товарного позиціонування компанії. У 1998 р., фірма Samsung Electronics розробила телевізор з плоским екраном. Незважаючи на важкі економічні часи, тоді було зафіксовано зростання продажів на 8 %. Обсяги продажів дещо знизилися у першій частині 2001 р. через уповільнення ринку персональних комп'ютерів, надлишку РК-дисплеїв і уповільнення темпів зростання стільникового зв'язку, однак, компанія Samsung Electronics дотепер не втратила лідируючі позиції у галузі електронної промисловості.

У 1991-199 рр. корейські компанії сконцентрували свої інтереси на виробництві мобільних телефонів. Випуск телекомунікаційної продукції, цифрової побутової техніки та напівпровідників дозволив компанії Samsung Electronics не залежати від постачальників. Компанія впроваджувала нововведення у сфері мобільних технологій не надто часто, але незважаючи на це, вона започатковувала тренди на ринку телефонів. Наприклад, виробництво телефонів, з оригінальними формами, такі як слайдери або розкладні моделі, що набули великої популярності у споживачів. Подальше удосконалення продукту дозволило випередити у цьому тодішнього лідера – бренд Motorola [48].

Samsung Electronics неодноразово була офіційним олімпійським партнером з бездротового зв'язку (1998 р. у Нагано і та 2000 р. у Сідней). У той же час, компанія вийшла на китайський ринок бездротових технологій, об'єдналась з Шанхайською компанією Great Wall Mobile Communications Co. та почала продавати свої стільникові телефони у США. Компанія продовжувала розширювати свій сегмент на ринку мобільних телефонів і

смартфонів та стала одним з найбільших виробників у 2012 р. З цього часу компанія Samsung Electronics посідає лідируючу позицію з продажу телефонів в усьому світі.

Від часу започаткування нової ери цифрових пристроїв, Samsung Electronics перебудовувала свою діяльність, концентруючись на цифрових технологіях. Нині її мета – стати найбільшим постачальником передових інформаційних рішень та лідером у галузі технологій цифрової конвергенції. Увесь ланцюжок поставок компанії – від маркетингу і продажів до науково-дослідницької роботи та виробництва – організований на основі електронних технологій і використанні Інтернету. Подібна схема роботи, що забезпечує швидкість і легкість операцій, допомагає при наданні товарів і послуг орієнтуватися на задоволення потреб замовників. Завдяки передовим досягненням у галузі напівпровідникових і CDMA-технологій компанія Samsung Electronics пропонує цифрові рішення для дому та офісу, що забезпечують надійний зв'язок і доступ до Інтернету, що полегшує ведення бізнесу та розвиває індустрію цифрових розваг [48].

Основною характеристикою компанії, з точки зору, конкурентної боротьби є її конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність компанії, результати її виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція примушує компанії всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. На конкурентоспроможність будь-якої компанії впливають ключові показники фінансово-господарської діяльності.

За підсумками 2018 р. дохід компанії Samsung Electronics становив 221,57 млрд дол. США, а операційний прибуток – 53,52 млрд дол. США (рис. 2.1) [50]. Таким чином, вже другий рік поспіль компанія продовжує демонструвати надвисокі фінансові результати.

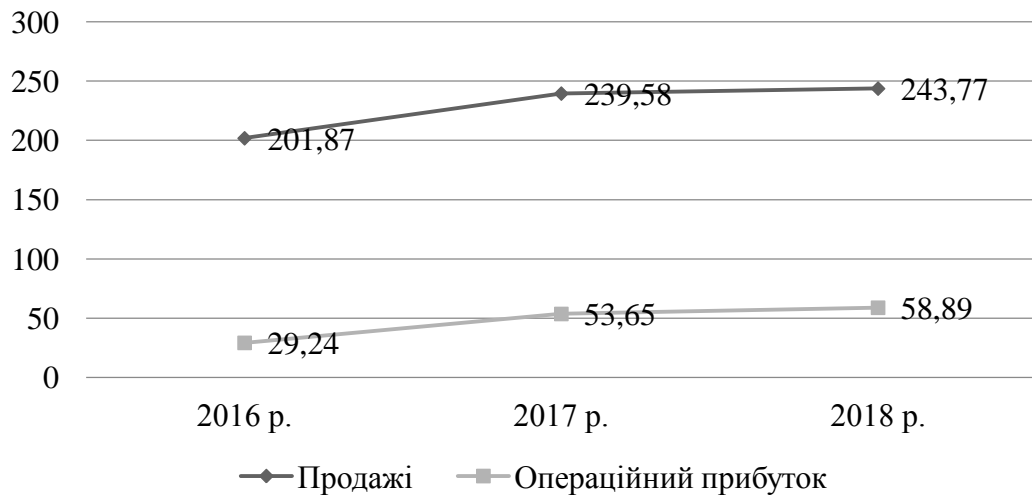


Рисунок 2.1 – Динаміка показників операційного прибутку та продажів компанії «Samsung Electronics Co., Ltd», трлн кор. вон

Джерело: складено на основі додатків А, Б.

Також 2018 р. був відзначений численними технологічними проривами та інноваційними досягненнями у різних галузях бізнесу, що формують і зміцнюють основу для подальшого зростання прибутковості компанії (табл. 2.1) [50].

Таблиця 2.1 – Фінансові результати компанії Samsung Electronics Co., Ltd, 2017-2018 рр., трлн кор. вон

Показники	Продукт	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Продажі (Sales)	CE	45,10	44,60	42,11
	IM	100,30	106,67	100,68
	DS:	78,15	108,17	118,57
	Semicon	51,16	74,26	86,29
	DP	26,93	34,47	32,47
	Total	201,87	239,58	243,77
Операційний прибуток (OP)	CE	2,71	1,80	2,02
	IM	10,81	11,83	10,17
	DS:	15,85	40,33	46,52
	Semicon	13,60	35,20	44,57
	DP	2,23	5,40	2,62
	Total	29,24	53,65	58,89

Джерело: складено на основі додатків А, Б.

У 2018 р. у сегменті комерціалізації панелей відображення інформації (DP) було наявне незначне зниження прибутковості, причиною якого стало посилення конкуренції між виробниками дисплеїв для мобільних пристроїв; у сегменті ІТ та мобільного зв'язку (ІМ) відзначено зниження цін і обсягів

поставок на смартфони, що викликано стагнацією на цьому ринку, якому до того ж властивий високий рівень конкуренції; у сегменті мережевого обладнання відзначалось поліпшення економічної ситуації завдяки впровадженню обладнання 5G та розширенню мереж LTE; у сегменті споживчої електроніки (СЕ) відбувалось зростання прибутку внаслідок високих обсягів продажів телевізорів преміального сегмента, зокрема – телевізорів, де використовують технологію QLED.

Виробництво та реалізація елементів пам'яті типів NAND і DRAM у 2018 р. зменшувалось. Місткість цього ринку звужувалась через макроекономічну нестабільність і коригування клієнтами обсягів своїх складських запасів – зокрема, компаніями, що будують і обслуговують центри обробки даних (ЦОД) і виробниками смартфонів. Загальний попит на пам'ять NAND і DRAM виявився низьким, оскільки основні клієнти вважали за краще почекати з замовленнями в очікуванні подальшого зниження цін. Через це компанія Samsung Electronics здійснила заходи по зміцненню конкурентоспроможності, розширивши процес переходу на технології 1X-нм та за рахунок практичних розробок технологій 1Y-нм [50].

У сегменті мобільних пристроїв, незважаючи на низькі показники продажів смартфонів, зберігається тенденція переходу на смартфони з високим обсягом пам'яті, що частково компенсує негативний тренд. На продажі мобільних дисплеїв впливають ринкові умови, такі як посилення конкуренції і низький попит на смартфони. Для підтримки прибутковості Samsung Electronics активно реагує на попит з боку основних партнерів, а також розширює чисельність своїх клієнтів.

Компанія Samsung Electronics прагне підвищити рентабельність, сконцентрувавшись на зниженні витрат та підвищенні ефективності виробництва. З огляду на майбутні умови ринку, Samsung проектує підвищити продажі смартфонів та домогтися стабільних бізнес-показників за рахунок випуску лінійок продуктів, орієнтованих на різну цільову аудиторію, і підтримку маркетингових стратегій.

У перспективі до 2020 р. Samsung Electronics прогнозує збереження низького попиту у сегменті елементів пам'яті, через вірогідність макроекономічної нестабільності. У напрямку органічних світлодіодів (OLED) також висока ймовірність зниження прибутковості, оскільки у 2018 р. відзначився низький рівень продажів смартфонів преміального сегмента та підвищення рівня конкуренції з пристроями, оснащеними РК-дисплеями LTPS. У сегменті РК-дисплеїв зниження прибутковості очікується внаслідок необхідності введення нових виробничих потужностей з віддаленим терміном окупності капіталовкладень у галузі в цілому. Очікується збільшення прибутковості за напрямом ІМ, основою для чого повинно стати заплановане виведення на ринок нової моделі смартфона Galaxy та початок комерційної експлуатації телекомунікаційний сервісів 5G на території Кореї. Підрозділ споживчої електроніки (СЕ) представить нові моделі телевізорів та сконцентрує увагу на домашній побутовій техніці преміального сегмента, щоб у пріоритетному порядку домогтися прибутковості. В цілому на 2019-2020 рр. прогнозується, що попит на продукцію, пов'язану з пам'яттю, а також на панелі органічних світлодіодів почне відновлюватися [50].

У напрямку виробництва компонентів Samsung Electronics продовжить зміцнювати своє технологічне лідерство, пропонувати нові рішення, орієнтовані на задоволення зростаючого попиту на чіпсети для автомобільної промисловості та систем штучного інтелекту. Компанія також планує впровадити нові інноваційні рішення у виробництво OLED-дисплеїв для смартфонів, розробити нові формати використання.

У 2019 Samsung Electronics запропонувала інноваційні рішення, зокрема – складні смартфони та телевізори, які використовують технологію MicroLED. У напрямку штучного інтелекту (ШІ) поліпшена версія голосового помічника Vixby дозволить використовувати можливості інформаційних мереж і створити платформу сервісів, що підтримує більш широкий спектр пристроїв і додатків. У напрямку зв'язку 5G, Samsung

Electronics має намір зміцнити свої ринкові позиції, надаючи рішення у галузі мережевого обладнання, пристроїв та чіпсетів.

Отже, незважаючи на уповільнення зростання та посилення конкуренції компанія Samsung Electronics продовжує посідати одну з лідерських позицій на ринку споживчої електроніки. Компанія послідовно забезпечує стійке зростання у середньостроковій і довгостроковій перспективі. Samsung Electronics планує активізувати діяльність у сфері розробок і досліджень, розширення зовнішнього технологічного співробітництва та активних інвестицій для зміцнення основних виробничих потужностей і можливостей, що сприятимуть її конкурентоспроможності у глобальному економічному просторі.

2.2. Міжнародна конкурентоспроможність та конкурентні переваги «Samsung Electronics Co., Ltd» у галузі споживчої електроніки

Успішні компанії усвідомлюють необхідність адаптації до постійно мінливих способів ведення бізнесу у глобальному середовищі. Вони прагнуть творити конкурентні переваги навколо основної компетенції організації, а також скоротити витрати на ведення бізнесу. Такі компанії також розуміють, що робити краще, що вони роблять, не завжди достатньо, щоб бути на вершині. Щоб зберегти конкурентні позиції на зовнішньому ринку, їм необхідно придбати знання інших ключових конкурентів на світовому ринку. Вони повинні бути в курсі потенційних стратегій інших вітчизняних та зарубіжних конкурентів, а також сильних і слабких сторін їх конкурентів.

Samsung Electronics не раз ставала новатором, випереджаючи інших технологічних гігантів. Компанія Samsung Electronics є розробником, виробником та дистриб'ютором споживчих електронних продуктів та знаходиться у стабільному лідируючому стані. Конкурентоспроможність компанії є найвищою серед компаній конкурентів. Тільки постійне вдосконалення, пошук нового, використання новітніх технологій і методів

організації виробництва та управління допомогло компанії Samsung Electronics стати однією з найбільших мультимільярдних компаній в світі та утримати стійке положення на конкурентному ринку. Компанії належить місце однієї з трьох провідних компаній. Конкурентні переваги Samsung Electronics є такими:

1. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Samsung Electronics завжди шукає пріоритети в потребах своїх клієнтів перед конкурентами та намагається розробити інноваційні продукти, які будуть відповідати потребам клієнтів. Компанія інвестує більше 80% своїх доходів в НДДКР. Samsung Electronics послідовно реалізує ідеї стандартизації технологій і захисту прав інтелектуальної власності.

2. Інноваційні та дизайнерські можливості продукту. Протягом багатьох років Samsung Electronics отримує різні нагороди за свої інноваційні та добре продумані продукти. Престижна виставка Consumer Electronics Show (CES) нагороджує Samsung Electronics за інновації та дизайн продуктів 13 років поспіль. Прихильність до справи виробництва екологічно чистих продуктів і скорочення викидів парникових газів була визнана у всьому світі.

3. Поєднання японських та американських стратегій. Японські компанії зазвичай пропонують широкий асортимент продуктів, тоді як американські компанії – досить вузький. Об'єднавши ці дві стратегії, Samsung Electronics використовує горизонтальну диверсифікацію і вертикальну інтеграцію. Це означає, що компанія диверсифікована з широким асортиментом продукції, але вона також спеціалізується на виробництві.

4. Сильний портфель патентів. У США Samsung Electronics є другим за величиною патентодержателем з 2006 р. В компанії створено 36 центрів досліджень і розробок, функцією яких є також майбутній захист основних технологій.

5. Лідерство в індустрії смартфонів. У 2017 р. Samsung Electronics очолила індустрію смартфонів – її частка ринку становила 33,71%; у 2018 р.

компанії належало 31,81% частки ринку [39].

Це основні конкурентні переваги Samsung Electronics. Саме завдяки їх наявності Samsung Electronics стала однією з трьох провідних компаній електроніки в світі. Однак важливо зазначити, що їх доповнює низка інших: культура компанії, яка враховує відмінності культури підтримуючих країн та адаптує підходи до місцевих ринків; експертиза якості якісної продукції за відносно низькою ціною; ланцюжок поставок та ефективність розподілу; передові технології, доступні за ціною [39].

Нині Samsung Electronics продовжує зберігати статус «кращого в світі» постачальника технологій. Проте для того, щоб підтримувати здобуті ринкові позиції, Samsung Electronics завжди повинна враховувати фактори, які змінюють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

PEST-аналіз – це інструментальний підхід до оцінки зовнішнього макросередовища, в якому працює компанія. Він передбачає визначення факторів, які знаходяться поза контролем або впливають на бізнес. PEST-аналіз компанії Samsung Electronics представлений нами так:

- Політичні фактори (P). У більшості випадків, вони до певного часу не істотно впливали на розвиток компанії. Samsung Electronics знаходиться в стороні від політичного сценарію держави, якому слідує країна. Однак останнім часом дія таких чинників, як мир в державі та політична нестабільність, стали впливати на бізнес Samsung Electronics та подібних до неї компаній значно більше. Політична нестабільність в певній країні, загроза війни спричиняють ризик зниження продажів, а наслідки цього можуть обмежити фінансове зростання компанії.

- Економічні фактори (E). Дія економічного чинника є дуже важливою для діяльності компанії Samsung Electronics. Чим більше розвинутою є держави, тим вище ймовірність того, що компанія розширить свою глобальну присутність. Великий ВВП на душу населення в країні означає, що люди мають більший дохід і будуть більш схильні до покупок товарних новинок, вироблених компанією. Okремо варто зазначити факт

посилення впливу глобалізації на економіку країн. Йдеться про руйнівний вплив світової фінансово-економічної кризи, яка серйозно підірвала купівельну спроможність споживачів на багатьох розвинених ринках, змусивши Samsung Electronics шукати прибуткові підприємства на ринках, що розвиваються. Отже, середовище, де діє Samsung Electronics – глобальне. Його стан невизначений та нестабільний, що призводить до того, що компанії доводиться відповідним чином переорієнтувати свої стратегії. Позитивний економічний ефект компанії полягає у тому, що вона досить добре пристосувалася до скорочення споживчих наявних доходів у розвинених країнах за рахунок експансії в країнах і ринках, що розвиваються.

- Соціальні фактори (S). Samsung Electronics – це, перш за все, південнокорейський Chaebol або багатонаціональна компанія, яка належить родині. Це означає, що, незважаючи на глобальну присутність, вона як і раніше працює як корейська компанія. Тому в її глобальних операціях є кілька аспектів, деякі з яких включають адаптацію до місцевих умов. Іншими словами, Samsung Electronics, яка є глобальною компанією, повинна була діяти локально, що означає, що їй довелося прийняти стратегію Glocal на багатьох ринках, що розвиваються. Крім цього, Samsung Electronics адаптує свої продукти до переваг споживачів, що швидко змінюються на ринках, де представлені товари компанії. Ключовим моментом є те, що Samsung Electronics працює в ринковій ніші, на яку сильно впливають переваги споживачів щодо способу життя та диференційованість соціокультурних факторів, які у кожній країні є різними.

- Технологічні фактори (T). Samsung Electronics можна вважати однією з провідних світових інноваційних компаній. Це означає, що компанія має перевагу в тому, що стосується використання потужних технологій і стимулювання інновацій для забезпечення сталого бізнесу. Місією компанії є технологічне випередження конкурентів та створення або залучення зовні інновацій для забезпечення першості на ринку своєї продукції [43].

Аналіз свідчить про високий рівень адаптованості Samsung Electronics

до складних умов сучасного споживчого ринку. Однак, для його збереження компанія має додержуватися норм права щодо захисту інтелектуальної власності та не припускати копіювання та інших піратських дій. Apple неодноразово звинувачувала Samsung Electronics у копіюванні їх дизайну та функцій, що завершувалось для Samsung Electronics штрафами. Крім цього, у порівнянні з конкурентами, Samsung Electronics не виплачують належну (ринково обґрунтовану) заробітну плату своїм співробітникам, тому працівники часто переходять до конкуруючих компаній, що максимізує ризики витоку інноваційних ідей.

Поглибити аналіз формування конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації дозволяє матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка використовується компаніями для класифікації своїх продуктів за чотирма різними категоріями (рис. 2.2) [38]:

- 1) «знаки питання» – продукти компанії на швидко зростаючих ринках з низькою часткою реалізації на них;
- 2) «зірки» – продукти компанії на швидкозростаючих ринках з великою часткою реалізації на них;
- 3) «собаки» – продукти компанії на ринках з низьким темпом зростання і низькою часткою реалізації на них;
- 4) «грошові мішки» – продукти компанії на ринках з низьким темпом зростання і з великою часткою ринку.



Рисунок 2.2 – Матриця БКГ Samsung Electronics Co., Ltd

Джерело: складено на основі [38].

Аналіз актуальності продуктів компанії Samsung Electronics:

- продукти, формуючі частину галузі, що перебуває у фазі розвитку, але в якій компанія не змогла створити істотну позицію. Невелика частка ринку, що належить компанії, робить перспективи на майбутнє продукту невизначеними, тому інвестування у виробництво таких товарів розглядається як рішення з високим ступенем ризику. Принтер Samsung є одним з прикладів таких продуктів, який можна помістити у квадрат «знак питання» матриці БКГ Samsung Electronics.

- продукти, реалізація яких представлена великою часткою ринку у швидкозростаючої галузі, тобто «зірки». У випадку з Samsung Electronics до цієї групи товарів віднесені мобільні телефони, планшети та телевізійний бізнес. Щоб зберегти свою частку ринку та так би мовити «відірватись» від конкурентів, Samsung Electronics випускає нові смартфони з новими функціями та дизайном. Samsung TV: світлодіодні та OLED-телевізори Samsung Electronics завойовують популярність на світовому ринку та можуть вважатися зірками компанії. Компанія експериментує з новими технологіями та розробляє моделі телевізорів з новітніми функціями, розраховуючи на залучення клієнтів.

- продукти компанії, представлені на ринках з низьким темпом зростання і низькою часткою реалізації на них; так звані «собаки». Нездатність забезпечити очікувані результати робить продукт джерелом втрат для організації, спонукаючи керівництво відкликати майбутні інвестиції у їх виробництво. Майбутні інвестиції розглядаються у цьому випадку як втрата ресурсів компанії, які замість цього можна було б інвестувати у продукти, що входять у категорію «знаки питання» або «зірки». З метою задоволення зростаючих потреб цифрового світу Samsung Electronics випустила Samsung SmartWatch, але продукт не зміг досягти успіху, якого очікували.

- продукти компанії, представлені на ринках з низьким темпом зростання і великою часткою реалізації на них; так звані «грошові мішки».

Для Samsung Electronics – побутова техніка: кондиціонери, холодильники, пральні машини та кухонне приладдя. За минулі роки побутова техніка Samsung стала ім'ям прозивним та означає якість та довіру. Samsung Electronics вдалося завоювати значну частку ринку у різних сегментах промисловості та створити потенціал для зростання у майбутньому [38].

Samsung Electronics – це технологічний конгломерат, широко відомий своїми продуктами побутової електроніки, що в SWOT-аналізі пов'язаний з сильними конкурентними перевагами бізнесу, які роблять компанію основним гравцем на міжнародному ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії Samsung Electronics Co., Ltd

Зовнішнє оточення	Сильні сторони (S)	Внутрішнє оточення	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • новаторський бренд; • глобальна присутність; • великий портфель продуктів • популярність бренду на ринках Азії; • домінуюче становище на ринку смартфонів; • дослідження і розробки. 		<ul style="list-style-type: none"> • слабка позиція на ринку ПК; • висока залежність від американських ринків.
	Можливості (O)		Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> • штучний інтелект (ШІ) • інвестиції в напівпровідникові та дисплейні технології; • інвестиції в навчання та залучення працівників; • ефективне використання цифрових технологій; • диверсифікація продукції та придбання підприємств. 		<ul style="list-style-type: none"> • конкурентний тиск; • юридичні та законодавчі бар'єри; • високі витрати на НДДКР і маркетинг; • збільшення вартості сировини і робочої сили.

Джерело: складено на основі [58].

Загальна стратегія Samsung Electronics із забезпечення конкурентних переваг та інтенсивного зростання може розглядатися як реакція на внутрішні та зовнішні фактори, що описує SWOT-аналіз. Використання можливостей, представлених у SWOT-аналізі, допомагає компанії залишатися основним конкурентом на міжнародному ринку. Крім того, SWOT-аналіз відображає слабкі сторони компанії загрози розвитку. Їх своєчасна ідентифікація виконує функцію санації, попереджуючи поглиблення кризового стану.

- Сильні сторони (S). Однією з сильних сторін Samsung Electronics є її бренд, саме тому вона є однією з найпопулярніших у світі електроніки та

IT-технологій. Крім новаторського бренду, який зумовив появу, наприклад, таких продуктів, як Galaxy смартфон та HD, сильні позиції компанії забезпечують високий рівень інноваційності продукту та його функціональність. Також компанія Samsung Electronics відома як соціально відповідальна. Сильний бренд є ознакою популярності. За цією ознакою Samsung Electronics посідає перше місце серед провідних брендів азіатських ринків. В останні роки кілька успішних випусків продуктів і відмінна стратегія брендингу ще більше зміцнили імідж компанії.

Глобальна присутність також є сильною стороною діяльності Samsung Electronics. Компанія має 217 робочих центрів, які працюють по всьому світу; крім того, – офіси в 73 країнах, де зайнято 320 тис. чоловік (2018 рік). Samsung Electronics презентує на ринку великий асортимент продуктів, включаючи напівпровідники, дисплеї, смартфони та побутову електроніку, а також комп'ютерні продукти. В компанії розроблена відмінна лінійка ноутбуків і настільних комп'ютерів, а також принтерів, незважаючи на те, що їх частка на ринку в обчислювальній індустрії мала. Однак Samsung Electronics кілька років тому перевершувала Intel, ставши провідним виробником чіпів у світі.

Азіатські ринки – «опорна фортеця» Samsung Electronics. Китай та Індія є провідними ринками для компанії, де популярність її продукції висока. США можуть стати найбільшим ринком для Samsung Electronics, але азіатські ринки стають все більш важливими для світових брендів. Китай є розвиненою країною та має величезний потенціал як ринок споживчої електроніки, комп'ютерних деталей, а також смартфонів. Індія також розвивається дуже швидко та як великий азіатський ринок має зазначений потенціал.

У всьому світі продаж та використання смартфонів зростає. Смартфони Samsung Electronics користуються великою популярністю, що в основному пов'язано з смартфонами Galaxy. Домінуюче становище в індустрії смартфонів зіграло ключову роль у зростанні доходів Samsung Electronics.

Саме тому бренд фокусується на інноваціях у цій галузі, щоб задіяти цей величезний ринок у повному обсязі та швидше збільшувати свої доходи.

Samsung Electronics є відомим технологічним брендом, але технічній індустрії властива інтенсивно зростаюча конкуренція. Щоб зберегти лідируючі позиції у технологічній галузі, компанія приділяє велику увагу дослідженням і розробкам, вкладаючи у них значну суму щороку. Саме акцент на НДДКР приніс Samsung Electronics дуже високий рівень популярності в усьому світі [52].

- Слабкі сторони (W). Незважаючи на те, що місткість ринку ПК за останні роки скоротилась, це все ще ринок з великим потенціалом. HP, Lenovo, Dell та Apple є провідними гравцями на цьому ринку, а частка у ньому Samsung Electronics набагато менша у порівнянні з названими компаніями. Samsung Electronics створила чудову лінійку комп'ютерних продуктів, але конкуренція залишається сильною, що не дозволяє компанії стати однією з перших у цій галузі. Samsung Electronics сильно залежить від американських ринків, де отримує більшу частину своїх доходів, і це може бути слабкістю. Коливання на американських ринках можуть вплинути на дохід і прибуток компанії. Щоб зменшити залежність від стану цих ринків, Samsung Electronics потрібно буде глибше проникнути на азіатські та європейські ринки. Більш того, надмірна залежність від американських ринків може привести до небажаних тисків, які можна уникнути завдяки більш стабільній роботі у глобальному масштабі [52].

- Можливості (O). Просування на ринку технологічно складних товарів відбувається швидкими темпами. Це побіжно дозволяє присутнім на цьому ринку компаніям отримати досвід і використати його, для того щоб посісти позицію лідера. У наш час штучний інтелект (ШІ) – це сфера наукових розробок, результати якої можуть допомогти Samsung Electronics поліпшити функціональність товарів і зацікавити цим клієнтів. Крім того, це може допомогти їй створити продукти, які швидко підвищуватимуть популярність компанії. Ринок технологій став дуже складним і

конкурентним. Тому кращим варіантом, максимізації прибутку за цих умов є інвестиції в інновації.

Людський ресурс у технологічній галузі є основним джерелом конкурентної переваги. Провідні технологічні компанії інвестують в цю сферу, щоб наймати та утримувати кращих фахівців, а також навчати своїх співробітників. Інвестування в краще управління персоналом поліпшить продуктивність праці та загальну продуктивність компанії. Samsung Electronics повинна інвестувати у навчання та залучення працівників для підвищення своїх конкурентних переваг і зростання доходів.

За останні роки цифрові технології швидко розвиваються та відкривають нові можливості для маркетингу, управління персоналом та покращують ланцюжки поставок для бізнес-брендів. Маркетинг та управління ланцюжками поставок – дуже важливі для будь-якого технологічного бренду. Samsung Electronics може використовувати цифрові технології для більш ефективного залучення своїх клієнтів і постачальників. Крім того, було встановлено, що оцифровка ланцюжка поставок має кілька важливих переваг, таких як скорочення витрат і часу виконання.

Samsung Electronics необхідно вжити заходів для збільшення своєї частки на ринку та розширенню клієнтської бази за рахунок диверсифікації продукції та придбання інших підприємств. У технологічній сфері існує кілька суміжних галузей, де товарна диверсифікація може легко відкривати нові канали доходів і зростання. Більш того, оскільки Samsung Electronics знаходиться у достатньо стійкому фінансовому стані, бренд буде генерувати нові джерела доходу, залучаючи менші компанії, які зміцнять свої ринкові пропозиції [52].

- Загрози (Т). Останні роки зростає конкурентний тиск на ринку споживчої електроніки, обчислювальної продукції та смартфонів. Всі бренди, від Apple до Huawei та Xiaomi, вимагають від Samsung Electronics маркетингової підтримки для зменшення тиску, пов'язаного з інноваціями та маркетингом продуктів, що походить від інших компаній. Зростаючий

конкурентний тиск також призводить до фінансового тиску.

Юридичні та законодавчі бар'єри ускладнюють діяльність компаній на ринках приймаючих країн. Результати недотримання юридичних та законодавчих норм пов'язані з великими штрафами. Samsung Electronics повинна дотримуватись законів та створювати безпечні для людей і навколишнього середовища продукти у кожній галузі.

Samsung Electronics стикається з інтенсивною конкуренцією на світових ринках, що призводить до зростання витрат на НДДКР і маркетинг. Витрати на сировину та робочу силу з часом збільшуються, що призводить до більш високих операційних витрат для Samsung Electronics. Це може бути загрозою в діяльності компанії, що вимагає кращого управління ланцюжками поставок та людськими ресурсами [52].

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у бізнес-середовищі вимагають від компаній інноваційних стратегій та створення конкурентних переваг. SWOT-аналіз показав, що Samsung Electronics володіє ключовими компетенціями для захоплення більшої частки ринку, збільшення доходів від продажів і розширення технологічних операцій. Основним завданням, яке передусім вимагає вирішення є зменшення надмірної залежності від американських ринків та вивчення можливостей роботи на інших ринках. Компанії необхідно зосередитися на азійському континенті, який розвивається з випереджаючою більшість інших ринків швидкістю. Клієнтська база Samsung Electronics у США невелика, тому доходи і прибуток компанії у ринковому сегменті зазначеного регіону низькі, що може стати постійною проблемою для неї. Щоб розширювати свою присутність на зовнішніх ринках, компанії Samsung Electronics необхідно постійно оновлювати інформацію про потенційних споживачів, передусім, демографічну.

Samsung Electronics щорічно вкладає у дослідження та розробки понад 6 млрд дол. США. Компанія виробляє та проектує продукцію у відповідності з мінливими тенденціями у сферах виробництва та споживання. Для

розуміння структури бізнес-середовища компанії Samsung Electronics, аналізу її привабливості з точки зору отримання прибутку, оцінки конкуренції та розробки бізнес-стратегії проведено аналіз п'яти сил Портера [19]:

- аналіз ринкової влади споживачів. У 21-му столітті споживачі мають доступ до якісної інформації, що підвищує їх позицію з точки зору ринкової влади. Samsung Electronics націлена на роздрібні продажі, тому обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами компанії. Товар компанії частково унікальний, пізнаваний та має деякі відмінні властивості, що важливі для постійних клієнтів. Однак клієнти також можуть безперешкодно вибрати товари інших брендів, тому, що істотних відмінностей між пристроями не існує. За цих умов найбільший вплив на вибір споживача матимуть революційні технології, що використані компанією для створення продукту, та конкурентоспроможні ціни. Оскільки кожна компанія активно просуває товари під своїм брендом Samsung Electronics необхідно більше інвестувати в рекламу та маркетингову сферу, щоб залучати більше споживачів [44; 45].

- аналіз ринкової влади постачальників. Робота Samsung Electronics повністю залежить від типів постачальників. Samsung Electronics має 579 основних постачальників, а в ланцюжок поставок входять понад 2700 постачальників по всьому світу в різних галузях. Кількість постачальників, які можуть задовольнити потреби компаній – висока, тому Samsung Electronics має можливість вибирати зі співвідношення ціна-якість, а не підлаштовуватися під диктатуру компаній-постачальників. Обмеженість вхідних ресурсів для компанії майже відсутня, тому, що матеріали, які використовуються у виробництві електроніки є загальнодоступними. Отже, витрати на перехід від одних постачальників до інших, що диктуються тільки часом на укладання контрактів і початком поставок, будуть низькими. З іншого боку, оскільки галузь електроніки є однією з найбільш популярних і прибуткових нині, її пріоритетність для постачальників буде високою.

- аналіз загрози появи нових гравців ринку. Індустрія побутової

техніки має високі бар'єри для появи нових учасників, але низькі бар'єри для виходу, особливо коли мова йде про великі конгломерати, такі як Samsung Electronics. Загроза з боку появи нових учасників – низька, через необхідність великої розподільної мережі та ефективних каналів ланцюжка поставок, створення яких є дорогим побудувати. Однак вийти з галузі електроніки легко, тому що все, що потрібно, – це продати підприємство будь-якому іноземному гравцю або внутрішньому конкуренту в разі низьких продажів. Samsung Electronics поетапно входила на різні товарні ринки та легко виходила, якщо вони ставали нерентабельними. Економія на масштабі при виробництві електроніки – значуща. Також більшість споживачів здійснюють утилізацією своїх старих пристроїв, що дозволяє компанії скоротити витрати на виробництво мікросхем і чіпів, в яких матеріали використовуються повторно. Зважаючи на те, що для виробництва таких товарів потрібні великі заводи, значна інфраструктура, брендові магазини та служби підтримки, окупність галузі є швидкою і високою [44; 45].

- аналіз загрози появи продуктів-замінників. Компанія Samsung Electronics має безліч конкурентів, які випускають схожу продукцію та здатні забезпечити таку ж якість за нижчими цінами. Так, у сфері персональних комп'ютерів – це Apple, Acer, Sony та Asus. На ринку мобільних пристроїв основний конкурент – це Apple, а також нові великі гравці на цьому ринку – китайські компанії Huawei та Xiaomi, що виробляють схожі пристрої, але за нижчою ціною. Також зростає асортимент цифрових товарів, які є гідною заміною електронному бізнесу Samsung Electronics.

- аналіз рівня конкурентної боротьби. Насичення ринку побутової електроніки різними категоріями продуктів посилює конкуренцію між компаніями. Крім того, різноманітність конкурентів, які працюють у галузі, підживлює конкуренцію. У категорії електроніки Samsung Electronics конкурує з багатьма великими гігантами, такими як LG, Panasonic, Dawlance, Changong. Тому для збереження ринкових позицій компанії Samsung Electronics необхідно постійно оновлювати та урізноманітнювати дизайн

продуктів відповідно до потреб споживачів.

Ринок у галузі смартфонів є середньо-насиченим. На ньому діють два великих гравця – Samsung Electronics та Apple, і близько п'яти гравців, які ділять ринок популярної електроніки та інформаційних технологій. Темп зростання ринку оцінюється як сповільнений, але зростаючий. Провідні компанії набувають нових конкурентних переваг, але фактично залишається на тому ж етапі, що і 5 років тому, з тим лише винятком, що конкуренція на ринку з кожним роком посилюється. На прикладі ключових гравців ринку Samsung Electronics – «Galaxy s8» та Apple – «Iphone 8» можна зробити висновок, що до теперішнього часу товар на ринку набув ознак стандартизованості, але кожна компанія прагне виділити його будь-якими конкурентними перевагами (великий екран, подвійна камера, тривалий час роботи, водостійкість, дизайн). Внаслідок того, що на ринок вийшли нові китайські компанії, які успішно встигли захопити його частку за рахунок невисоких цін, у компаній-лідерів більше немає можливості значно збільшувати ціни на свої пристрої [44; 45].

Внаслідок глобалізації економіки і відкриття нових ринків, що розвиваються, такі компанії, як Samsung Electronics мають перевагу, оскільки вони вже зарекомендували себе на багатьох ринках. Будучи азіатським конгломератом Samsung Electronics зуміла прорватися на європейські та американські ринки та протистояти багатьом західним транснаціональним корпораціям, які були в цьому бізнесі десятиліттями.

2.3. Інтелектуальна та інноваційна діяльність «Samsung Electronics Co., Ltd» як основа забезпечення лідерства в умовах зростання конкуренції

В умовах ринкової економіки інноваційна та інтелектуальна діяльність компаній є визначальним інструментом у конкурентній боротьбі, та забезпечує умови для реалізації запитів споживачів. Інновації є

найважливішим фактором стабільного функціонування підприємницьких, фінансових, кредитних, будь-яких інших структур, що забезпечують їх економічне зростання і конкурентоспроможність. Найбільшого успіху досягають ті компанії, у яких інноваційна діяльність та впровадження нового товару являють собою безперервний процес управління інноваційною активністю. Потреби людей, що ростуть з кожним днем, перетворили інновації у головний засіб виживання компаній на ринку. Діяльність компанії, спрямована на задоволення людських потреб, неможлива без розробки інноваційних ідей. Інноваційні процеси, їх втілення у нових продуктах і новій техніці, є основою економічного розвитку.

Компанія Samsung Electronics прагне до постійного лідерства на ринку споживчої електроніки, впроваджуючи найкращі передові технології та розробляючи новий дизайн для своїх моделей. Компанія пропонує споживачам широке портфоліо інноваційних продуктів та послуг, створених з використанням технологій штучного інтелекту (ШІ) та Інтернет речей, у категоріях телевізорів, моніторів, аудіо та побутової техніки і мобільних пристроїв. Samsung Electronics є найбільшим неамериканським спонсором науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) – 15,3 млрд дол. США у 2018 році (рис. 2.3). Незважаючи на велику суму, витрати на НДДКР становлять в середньому близько 7% від доходів компанії (від 221,6 млрд дол. США у 2018 р.).

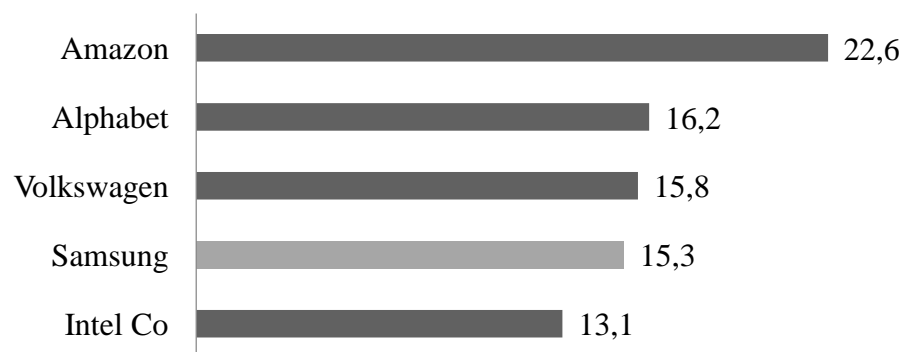


Рисунок 2.3 – Рейтинг компаній з найвищими витратами на НДДКР, 2018 р.
(в млрд дол. США)

Джерело: складено на основі [24].

У грудні 2018 року Samsung Electronics реорганізувала свої центри досліджень і розробок у галузі програмного забезпечення, цифрових засобів масової інформації та зв'язку у новий підрозділ – Samsung Research. Компанія керує 22 науково-дослідними центрами по всьому світу під назвою Samsung Research. Крім того, Samsung Electronics створена інноваційна група, під назвою «Samsung NEXT», яка працює над такими перспективними технологічними проектами як доповнена реальність (AR) / штучна реальність (VR), IoT, blockchain та машинне навчання.

Компанія Samsung Electronics – одна з лідерів світового технологічного розвитку, використання штучного інтелекту та мереж п'ятого покоління. Компанія здійснює багатомільярдні інвестиції у розвиток обладнання, програмного забезпечення та сервісів. Samsung Electronics відкриває нові центри штучного інтелекту по всьому світу. У 2018 р. Центри штучного інтелекту були відкриті у Росії, Канаді та Великобританії. Samsung Electronics планує, що до 2020 р. штат авторитетних дослідників у центрах штучного інтелекту компанії буде налічувати близько 1 тис. осіб. У завдання досліджень входить персоналізація продуктів, створених на основі штучного інтелекту.

Наявність мережевої інфраструктури нового покоління є обов'язковою умовою для нової епохи «мережевого способу життя». Samsung Electronics активно бере участь у розвитку галузевих стандартів 5G і очолює процес впровадження технології нового покоління. У 2019 р. в США компанія Samsung Electronics представила обладнання для першого у світі сервісу підключення домашніх мереж до Інтернету на гігабітних швидкостях на базі мережі 5G – фіксований бездротовий доступ [41].

Samsung Electronics продовжує революцію в індустрії дисплейних технологій та представила на міжнародній виставці побутової електроніки IFA 2018 телевізор Q900R QLED 8K TV, який завдяки штучному інтелекту здатний масштабувати дозвіл відтвореного відеоконтенту до 8K (8K AI Upscaling) [41]. Також Samsung Electronics представила The Wall –

ультрасучасний екран з технологією Micro LED, створений для корпоративного сегмента і якісного перегляду контенту на торгових площах, у музеях і галереях. Завдяки технологіям самовипромінюваного дисплея та модульної конструкції екран The Wall повністю адаптується під вимоги користувача та з легкістю вписується у будь-який простір.

Якість звуку залишається одним з ключових пріоритетів для компанії Samsung Electronics: на виставці було представлено два нових преміальних саундбара – N950 і N850, які були розроблені Samsung Electronics і Harman Kardon. Пристрої підтримують технології Dolby Atmos і DTS: X та забезпечують захоплююче об'ємне звучання.

Посилюючи свої позиції у категорії побутової техніки, Samsung Electronics у 2018 році представила кілька нових продуктів, здатних задовольнити постійно мінливі потреби та переваги споживачів. Завдяки холодильнику Family Hub та екосистемі SmartThings користувачі можуть у повній мірі оцінити всі переваги технологій Samsung Electronics для «мережевого способу життя» і зробити своє перебування на кухні ще більш зручним. Family Hub виступає в ролі центру розумного будинку, дозволяючи управляти пральною машиною, пилососом, духовкою та кондиціонером за допомогою великого сенсорного екрану, розташованого на холодильнику. Ультрасучасна духовка Dual Cook Flex, представлена у 2018 році на виставці EuroCucina, може адаптуватися під різні режими харчування та потреби користувачів. Двері Flexible Door дозволяють розділити простір духовки на дві половини і встановлювати різні температури та налаштування часу для кожного відсіку. Завдяки можливості підключення до Wi-Fi користувачі можуть інтегрувати духову шафу в екосистему пристроїв Samsung та керувати нею з будь-якої точки світу за допомогою відповідної програми для смартфона [41].

На виставці IFA компанія Samsung Electronics продемонструвала свій найпотужніший смартфон – Galaxy Note9. Анонсований раніше у Нью-Йорку, Galaxy Note9 з підтримкою карт пам'яті ємністю 1 ТБ призначений

для тих, хто прагне володіти кращим смартфоном на ринку. Смартфон забезпечує користувачам максимальну продуктивність, підтримуючи високий рівень безпеки даних, з підтримкою самих різних конфігурацій, схем розгортання і функцій управління.

Крім того, на виставці IFA були продемонстровані нові Galaxy Watch, які поєднують у собі естетику традиційних годинників з розумними технологіями. Завдяки підтримці LTE мереж, власники Samsung Galaxy Watch можуть бути завжди на зв'язку, без необхідності прив'язки пристроїв до смартфона. З урахуванням того, що сучасні користувачі приділяють все більше уваги здоровому способу життя, у нових Galaxy Watch також впроваджений трекер для управління стресом, трекер сну та інструмент для дихальної гімнастики, щоб допомогти користувачам привести в порядок свій фізичний та розумовий стан [41].

У 2018 році компанія Samsung Electronics посіла шосте місце у рейтингу «Кращі світові бренди 2018 року» агентства Interbrand. Вартість бренду Samsung Electronics склала 59,9 млрд дол. США, збільшившись за рік на 6,5% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Вартість бренду Samsung Electronics Co., Ltd, 2014-2018 pp.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Вартість бренду, млн дол. США	45,462	45,297	51,808	56,249	59,890
Рейтинг бренду	7	7	7	6	6

Джерело: складено на основі [49].

Також компанія Samsung Electronics у 2018 році представила два нових бренди – Samsung Exynos Auto та Samsung ISOCELL Auto. Ця продукція призначена для автомобільної промисловості [54]. Завдяки швидким комунікаціям, точним датчикам та потужним обчислювальним можливостям, розробки, що випускаються Samsung Electronics для автомобільної галузі, сприяють досконалості управління транспортними засобами нового покоління.

Процесори Samsung Exynos відрізняються високою продуктивністю та стабільністю, та лишаються популярними з моменту запуску бренду у 2011

році. Крім великої обчислювальної потужності та високої ефективності, властивої мобільним версіями Exynos, процесор Exynos Auto відповідає вимогам автомобільної промисловості та здатний працювати в більш жорстких умовах. Це дозволяє виробникам автомобілів створювати інноваційні програми, у тому числі сучасні інформаційно-розважальні системи, розширені системи допомоги водієві (ADAS) і телематичні рішення.

Розроблені Samsung Electronics датчики зображення ISOCELL з 2017 року втілюють інноваційні технології розпізнавання картинок для мобільних продуктів, а нова автомобільна лінійка дозволяє наділити комп'ютерним зором транспортні засоби, тобто дозволяє виявляти, відстежувати та класифікувати об'єкти. Датчики ISOCELL на базі технології ізоляції пікселів (pixel isolation), дозволяють домогтися більшої видимості дороги і навколишнього простору навіть в умовах низької освітленості. Це дозволяє автомобілю сприймати дорожні умови або потенційні ділянки небезпеки, наприклад, при русі в тунелі або в інших умовах з високою контрастністю [54].

Інноваційні технології, які мають велике значення для людей і підвищують конкурентоспроможність бренду, вважаються ключовим фактором успіху компанії. Один з головних факторів успіху діяльності Samsung Electronics – це володіння компанією світовими патентами, ліцензіями та ноу-хау. Для виробництва сучасних смартфонів потрібно безліч різних патентів. Станом на 2018 рік 27% патентів, виданих у США, пов'язані з мобільними телефонами. При цьому у 2002 році цей показник становив 10%, а у 2012 році – 20%. Кожен шостий діючий патент (це близько 16% всіх діючих патентів, зареєстрованих у Відомстві по патентах і товарних знаків США – ВПТЗ США) пов'язаний зі смартфонами. Таким чином, число діючих патентів, що мають відношення до сучасних смартфонів, зросло з 70 тис. у 2000 році до 250 тис. у наш час, що зумовлено розширенням спектра їх характеристик та функцій [9].

У 2016 році патентні заявки, подані у рамках Договору про патентну

кооперацію (Patent Cooperation Treaty, PCT) у Всесвітню організацію інтелектуальної власності (ВОІВ) та пов'язані з цифровими комунікаціями, становили найбільшу частку заявок PCT. Друге місце належало заявкам, що пов'язані з комп'ютерними технологіями. Отже, у 2016 році категорія цифрових комунікацій обігнала категорію комп'ютерних технологій, яка була авангардною у 2014-2015 рр. З точки зору кількості заявок PCT категорія цифрових комунікацій зростає найшвидшими темпами.

Країнами-лідерами за ознакою походження патентів пов'язаних зі смартфонами, заявки на які подаються у ВПТЗ США, є США, Японія та Південна Корея, а за ними слідує Канада, Російська Федерація, Німеччина, Фінляндія та Франція. За даними Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index, GII) Південна Корея вже другий рік посідає 12 місце у рейтингу за рівнем інновацій у країнах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Глобальний інноваційний індекс, 2017-2018 рр.

Місце в рейтингу 2018 р.	Країна	Значення індексу	
		2017 р.	2018 р.
1.	Швейцарія	67,7	68,4
2.	Голандія	63,4	63,3
3.	Швеція	63,8	63,1
4.	Великобританія	60,9	60,1
5.	США	61,4	59,8
6.	Сінгапур	58,7	59,8
7.	Фінляндія	58,5	59,6
8.	Данія	58,7	58,4
9.	Німеччина	58,4	58,0
10.	Ірландія	58,1	57,2
11.	Ізраїль	53,9	56,8
12.	Південна Корея	57,7	56,6

Джерело: складено на основі [26].

Активне зростання патентування, в першу чергу, відображає прагнення винахідників забезпечити повернення істотних інвестицій, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Станом на кінець 2018 року Samsung Electronics було отримано 128700 патентів, що на 7,9% більше, ніж у 2017 році. Найбільшу кількість патентів було отримано у США – 50804 (39,5%). Компанія пояснює це тим, що патенти у США необхідні для ефективного

реагування на можливі торговельні суперечки. У Європі компанія Samsung Electronics отримала 25669 патентів, у Кореї – 23203, у Китаї – 11709, в Японії – 7170.

Коли один і той самий винахід патентується у різних країнах, формується сімейство патентів. Компанія Samsung Electronics має найбільшу у світі кількість діючих сімейств патентів, що налічує 61608 позицій (станом на кінець 2018 року). На другому місці – Canon з 34905 сімействами патентів, на третьому – IBM з 34376. За кількістю патентів, отриманих у 2018 році, Samsung Electronics поступається лише IBM (5850 проти 9100). Третє місце посідає Canon (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Кількість патентів, зареєстрованих ТНК, за версією IFI Claims, 2017-2018 рр.

Рейтинг 2018 р.	Компанія	Кількість патентів		Зміна, %	Рейтинг 2017 р.
		2018 р.	2017 р.		
1.	International Business Machines Corp	9100	9043	1	1.
2.	Samsung Electronics Co. Ltd	5850	5837	0	2.
3.	Canon Inc	3056	3285	-7	3.
4.	Intel Corp	2736	3023	-9	4.
5.	LG Electronics Inc	2476	2701	-8	5.

Джерело: складено на основі [55].

Основними об'єктами патентування Samsung Electronics є смартфони, розумні телевізори, мікросхеми. У 2019 році Samsung Electronics подала до Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization, WIPO) заявку на реєстрацію нового смартфона. Компанія запатентувала «Електронний пристрій з гнучким дисплеєм, який можна висувати, збільшуючи поверхню екрану». Проте це лише патент, у якому описаний механізм, тому підсумкове рішення, якщо воно буде реалізовано у комерційному продукті, швидше за все матиме не такий дизайн. У розкладеному стані площа поверхні збільшується не менш ніж на 60%. Механізм може бути ручним, напівавтоматичним або автоматичним. Раніше компанія запатентувала гнучкий планшет у формі цегли. Він також був представлений смартфоном, який розкривається, як двері вікна [53].

Отже, інноваційна діяльність компаній вважається визначальним елементом її діяльності. Нині активно формується нове конкурентне середовище, яке зумовлене підвищенням наукоємності продукції, що випускається, та вартістю технологічних розробок. Таким чином, боротьба йде за виняткові права на нові ідеї та винаходи, і як наслідок, формується інноваційна економіка. Тільки ті компанії, які активно використовують у своїй діяльності інноваційні розробки та втілюють їх у об'єктах інтелектуальної власності, здобувають конкурентні переваги та отримують можливість довгострокового ринкового успіху.

Створення та ефективне використання інновацій дозволяє компанії Samsung Electronics набувати визначальних стратегічних переваг. Основою конкурентоспроможності компанії є насамперед науково-технічні переваги нової продукції; інтелектуальна власність, що створюються інженерно-технічними працівниками. Samsung Electronics відрізняється вмінням втілювати в продуктах вигідну комбінації новітніх технологій, модного дизайну, простоту та легкість застосування. Це допомагає компанії постійно збільшувати свою ринкову частку і здобувати перші місця у сфері інновацій. Отже, саме науково-технологічні чинники є визначальними для конкурентоспроможності компанії Samsung Electronics

Висновки до розділу 2

Діяльність компанії Samsung Electronics в умовах ринкової економіки пов'язана з необхідністю укріплення власних позицій у конкурентному середовищі. Такі компанії, як Samsung Electronics, демонструють на міжнародних ринках високий рівень глобальної конкурентоспроможності. Для Samsung Electronics властива наявність багатьох філій по всьому світу та великий виробничий потенціал, створений на основі прямих інвестицій. Компанія є розробником, виробником і дистриб'ютором споживчих електронних продуктів: мобільних телефонів, принтери, кондиціонерів,

телевізорів та холодильників. У компанії працюють 320 тис чоловік у 80 країнах і нараховується понад 200 дочірніх компаній по всьому світу. Не багатьом іншим компаніям вдалося досягти рівня успіху, як Samsung Electronics.

За підсумками 2018 року дохід компанії Samsung Electronics склав 221,57 млрд дол. США, а операційний прибуток – 53,52 млрд дол. США. Також 2018 рік був відзначений численними технологічними проривами та інноваційними досягненнями у різних галузях бізнесу, що формують і зміцнюють основу для подальшого зростання прибутковості компанії. Компанія прагне підвищити рентабельність, сконцентрувавшись на зниженні витрат та підвищенні ефективності виробництва.

Samsung Electronics є однією з найбільших мультимільярдних компаній у світі. Їй належить місце однієї з трьох провідних компаній, завдяки таким конкурентним перевагам: 80% своїх доходів компанія інвестує у НДДКР; оригінальні інноваційні (технологічні та дизайнерські) рішення визначають можливості успішної реалізації продукту; компанія поєднує японські та американські стратегії бізнесу; має сильний портфель патентів; утримує лідерство в індустрії смартфонів. Нині Samsung Electronics продовжує зберігати статус «кращого в світі» постачальника технологій.

Аналіз зовнішнього макросередовища (PEST-аналіз) свідчить про високий рівень адаптованості Samsung Electronics до складних умов сучасного споживчого ринку. Однак, Samsung Electronics має додержуватися норм права щодо захисту інтелектуальної власності і не припускати копіювання та інших піратських дій. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у бізнес-середовищі вимагають від компаній інноваційних стратегій та створення конкурентних переваг. SWOT-аналіз показав, що Samsung Electronics володіє ключовими компетенціями для захоплення більшої частки ринку, збільшення доходів від продажів і розширення технологічних операцій. Основним завданням, яке передусім вимагає вирішення, є зменшення надмірної залежності від американських ринків та вивчення

можливостей роботи на інших. Щоб розширювати свою присутність на зовнішніх ринках, компанії Samsung Electronics необхідно постійно оновлювати інформацію про потенційних споживачів передусім, демографічну.

Samsung Electronics прагне до постійного лідерства на ринку споживчої електроніки, впроваджуючи найкращі передові технології та розробляючи новий дизайн для своїх моделей. Samsung Electronics є найбільшим неамериканським спонсором НДДКР – 15,3 млрд дол. США у 2018 році. Незважаючи на велику суму, витрати на НДДКР становлять в середньому близько 7% від доходів компанії. Також, у 2018 році компанія Samsung Electronics посіла шосте місце у рейтингу «Кращі світові бренди 2018 року» агентства Interbrand. Вартість бренду Samsung Electronics становила 59,9 млрд дол. США, збільшившись за рік на 6,5%.

Samsung Electronics є одним з лідерів світового технологічного розвитку, використання штучного інтелекту та мережі п'ятого покоління, вкладаючи у такі розробки багатомільярдні інвестиції. Один з головних факторів успіху діяльності Samsung Electronics – це володіння патентами, ліцензіями та ноу-хау. Станом на кінець 2018 року компанією Samsung Electronics було отримано 128700 патентів, що на 7,9% більше, ніж за рік до цього. Найбільшу кількість патентів було отримано у США – 50804 (39,5%). Компанія пояснює це тим, що патенти у США необхідні для ефективного реагування на можливі торговельні суперечки. У Європі Samsung Electronics отримала 25669 патентів, у Кореї – 23203, у Китаї – 11709, в Японії – 7170.

Десятиліттями Samsung Electronics перебуває на вершині науково-технічного прогресу у сфері виробництва електроніки. За ці роки компанія збагатила побут сучасної людини чисельними новинками. У наш час компанія цілеспрямовано розширює свою глобальну присутність. Незважаючи на посилення конкуренції у сучасному світі Samsung Electronics відрізняється вмінням втілювати у продуктах вигідну комбінації новітніх технологій, модного дизайну, простоту та легкість застосування.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ «SAMSUNG ELECTRONICS CO., LTD»

3.1. Стратегія інноваційного розвитку компанії як передумова формування конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки

Найголовніше в інноваційному розвитку – це виробити його стратегію. Необхідно прищеплювати довгостроковий образ економічної думки в діяльності корпорацій, тобто формувати довгострокову стратегію інноваційного розвитку у вигляді створення інноваційного сектора економіки системно, послідовно та тривало. Саме такий підхід повинні використовувати інноваційні компанії. Успішний бізнес можливий лише у тому випадку, якщо враховуються довготривалі технологічні та коопераційні зв'язки [17].

Також необхідною умовою інноваційного розвитку компанії є його фінансове забезпечення. Стратегія інноваційного розвитку повинна узгоджуватись з генеральним планом дій компанії, спрямованим на процеси формування фінансів та їх планування для забезпечення фінансової стабільності компанії. Стратегії інноваційного розвитку компаній відображають, перш за все, довгострокові цільові установки компанії, що пов'язані не тільки з фінансами суб'єктів мікрорівня, а й чинниками мінливої макроекономічної та політичної ситуації в країні та світі. Успішність реалізації інноваційного проекту значною мірою залежить від правильно обраних стратегії та тактики, від чіткості визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

В економічній літературі немає одностайної думки щодо поняття «інноваційна стратегія». У загальному сенсі, стратегія (з англ. strategy – оперативне мистецтво; загальний, всебічний план досягнення мети) означає, стосовно інновацій, основні передбачені урядом або компанією заходи з розробки та впровадження інноваційних проектів. Відповідно, на рівні

окремої організації, інноваційна стратегія розглядається як частина корпоративної стратегії організації, що є всебічним комплексним генеральним планом досягнення довгострокових цілей компанії щодо ефективного використання свого інноваційного потенціалу у реалізації здійснюваного проекту. Іншими словами, це пріоритетні, ключові, стратегічні напрями інноваційної діяльності окремих компаній, розраховані на довгострокову перспективу [21]. Інноваційна стратегія, спрямована на досягнення мети довгострокового розвитку компанії та передбачає таке:

- спрямованість на забезпечення оптимального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що відбиває, по суті, зростання ефективності виробництва, максимізацію виробничих результатів при мінімальних витратах;
- забезпечення позитивних змін фінансово-господарського стану компанії у відображенні коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності виробництва;
- розробку та використання різних сценаріїв довгострокового розвитку компанії з урахуванням її адаптації до мінливого зовнішнього середовища;
- аналіз взаємозв'язку динаміки результатів бізнесу та заходів реалізованих в межах визначеної стратегії;
- прогнозування та оцінку можливих ризиків компанії, визначення ймовірності її банкрутства;
- здійснення антикризових заходів тощо [21].

Адаптація компанії до змін зовнішнього середовища передбачає вироблення стратегії, яка враховує різноманіття структуроутворюючих чинників формування цього середовища. Розрахунки потреб компанії щодо залучення ресурсів об'єктивно викликають необхідність аналізу можливих організаційних, економічних, соціальних і психологічних наслідків реалізації адаптованої корпоративної стратегії (у тому числі інноваційної, інвестиційної та фінансової).

Для сучасних міжнародних компаній важливим є досягнення стану відповідності внутрішнього середовища (менеджменту, структури капіталу, перспектив розвитку, управління підприємницьким ризиком) до потреб інноваційного розвитку. Проте зовнішнє середовище за ступенем впливу часто переважає внутрішнє. В цілому, стратегія компанії повинна відобразити її довгострокові цільові установки, як ендогенні, так і екзогенні. Існують різні класифікації інноваційних стратегій. Як приклад можна навести схему, сформовану науковцями в полі досліджень інноваційного менеджменту [18].

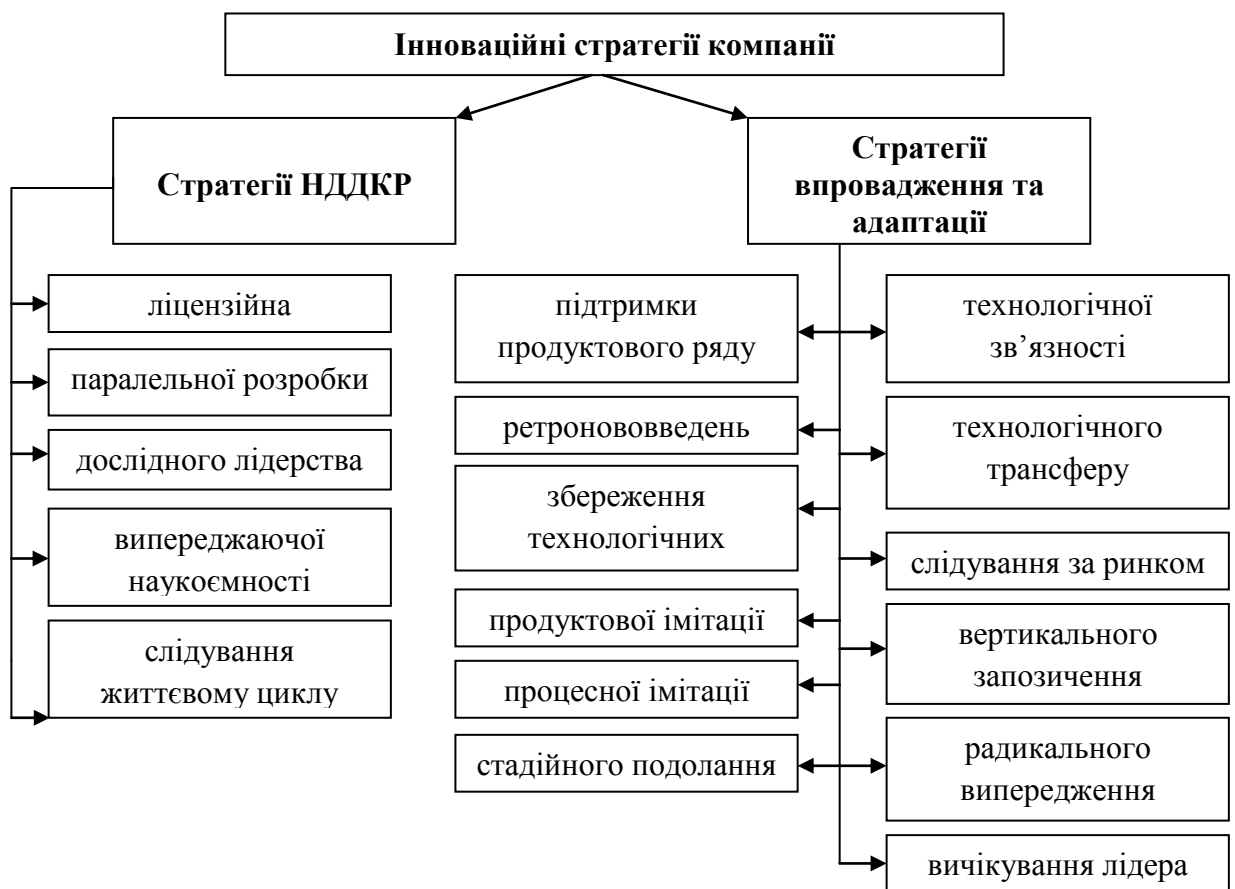


Рисунок 3.1 – Інноваційні стратегії компанії

Джерело: складено на основі [18].

Класифікація інноваційних стратегій фактично являє собою два напрямки: процес розробки та апробації інноваційних ідей та процес реалізації їх на практиці, тобто безпосереднє здійснення інноваційного проекту. Обидва напрямки дійсно носять характер стратегій та є значущими. Кожен з них враховує проведення техніко-економічної та фінансової

політики компанії з реалізації інноваційного проекту. Разом з тим, обрані критерії виділення інноваційних стратегій, не зважаючи на їх вагомі характеристики, не повною мірою відображають зміст стадій етапів проекту. Інноваційні стратегії поділяють на два види: активні (технологічні) та пасивні (маркетингові). До активних відносять стратегію лідерства та імітаційні стратегії. До пасивних – стратегію диференціації та стратегію сегментації [21].

Залежно від етапів реалізації інноваційного проекту, можна виділити три види інноваційних стратегій компанії [21]:

- передінвестиційна, що включає створення інноваційної інфраструктури (функціональних підрозділів по обслуговуванню інновацій: технопарки, інноваційно-технологічні центри тощо);
- інвестиційна, що включає плани будівництва об'єктів виробничого та невиробничого призначення, а також формування оптимальної (прийнятною для реалізації конкретної компанії) структури джерел фінансування;
- виробнича, спрямована на створення певних матеріальних цінностей.

Інноваційна стратегія може відрізнятися за іншими критеріями:

- Залежно від перспектив розвитку:
 - a) стратегія зростання, запланована, як правило, на тривалий термін окупності та передбачає високу прибутковість проекту в майбутньому – більш характерна для венчурних компаній;
 - b) стратегія впровадження на ринок.
- Залежно від видів інновацій:
 - a) стратегії, які мають на меті розробку та впровадження конкретної новаторської продукції (товару, роботи, послуги);
 - b) стратегії, спрямовані на розробку та застосування принципово нової технології;

с) стратегії в теоретичних дослідженнях і отримання нових видів матеріальних ресурсів, нових джерел енергії, здатних виконувати роль катализатора нових технологій та отримання, відповідно, нової продукції;

d) стратегії створення нових структур управління, нових видів організації праці та виробництва, що підвищують результативність використання інноваційного потенціалу конкретної компанії тощо.

Вибір інноваційної стратегії передає ретельний аналіз проекту. До основних принципів такого аналізу відносяться [21]:

1) розгляд інноваційних характеристик продукції, що здійснюється в нерозривній єдності з аналізом ринкової кон'юнктури;

2) оцінка прибутковості проекту, що розраховується з урахуванням інноваційних ризиків, залежних від зовнішніх і внутрішніх факторів;

3) проведення наукових досліджень з обґрунтування привабливості проекту, як для розробників проекту, так і для потенційних інвесторів, передбачає формування адекватного інноваційного потенціалу компанії;

4) розгляд можливих джерел фінансування проекту, так званої структури капіталу, а також оцінка середньозваженої та граничної ціни капіталу;

5) оцінка технічної та фінансової можливості компанії з створення спеціальних лабораторій, дослідно-промислового відділу з апробації інноваційної ідеї, створення технопарку тощо.

У процесі управління інвестиційною діяльністю компанії необхідно враховувати вплив мінливого зовнішнього середовища. Відповідно, адаптація до змін зовнішнього середовища передбачає вироблення такої стратегії, яка б враховувала різноманіття структуроутворюючих, результуючих чинників формування цього середовища.

Сучасному зовнішньому середовищу властивий хаотичний рух всіх (інноваційних, грошових, інвестиційних та інших) потоків, що істотно впливає на процеси вироблення оптимальної інноваційної стратегії будь-якої компанії. Навіть при поглибленому аналізі та математичному моделюванні

фінансових, виробничих та інших процесів вона не в змозі точно прогнозувати різні варіанти реалізації своєї інноваційної стратегії. Тому аналіз стратегій інноваційного розвитку, позитивні та негативні наслідки їх реалізації, контроль над виконанням прийнятих рішень, виступає важливою складовою процесу управління фінансово-господарською діяльністю будь-якої компанії [21].

Незважаючи на безперечне світове лідерство в сфері технологій, в умовах сильної конкуренції на глобальному ринку, компанія Samsung Electronics постійно модифікує діяльність. В основі змін – гнучка конкурентна поведінка компанії та відкритість до нових технологій. Ці фактори вважаються Samsung Electronics запорукою подальшого успішного розвитку.

Рушійною силою цих змін є діяльність Samsung Electronics у Кремнієвій долині (Silicon Valley), де представництво компанії діє вже понад 30 років. З 2012 року були зроблені значні інвестиції в розвиток діяльності компанії та розширення стратегічної співпраці з іншими компаніями Кремнієвої долині, у формуванні робочого колективу, який створено з ветеранів і новаторів, для того щоб розвивати нові галузі – такі як штучний інтелект (ШІ), Digital Health (Цифрова охорона здоров'я), Internet of things (Інтернет речей) і Cloud computing (Хмарні обчислення). Завдання макrorівня – розбудова внутрішніх організаційних процесів та діяльності Samsung Electronics в цілому [3].

Завдяки стратегічним інвестиціям у виробничий сектор компанії та роботі зі зниження ризиків, що пов'язані з виходом на ринки, Samsung Electronics на початку нового тисячоліття стала найбільшим в світі виробником технологій. Компанія є лідером у різних категоріях продуктів та постійно шукає можливості для розвитку нових технологій з великим комерційним потенціалом, таких як Internet of things, ШІ і Cloud computing.

З відкриттям заводу Samsung Electronics з виробництва напівпровідників у Кремнієвій долині (Samsung Semiconductor, SSI) (це

відбулось понад тридцять років тому) компанія розгледіла великий потенціал свого розвитку. Виробництво напівпровідників зробило істотний внесок у розвиток Кремнієвої долини. Перспектива розширення діяльності Samsung Electronics у цьому технологічному центрі та досвід, набутий у виробництві напівпровідників, стали найкращою базою для подальшого розвитку компанії.

Від часу початку стратегічного розширення Samsung Electronics у Кремнієвій долині у 2012 році число співробітників, що працюють у п'яти великих підрозділах в компанії, досягло 3000 осіб. Сфера діяльності компанії в цьому технологічному центрі широка та різнобічна: вона об'єднує інвестиції та партнерські відносини у галузі революційних технологій та стартапів, інновацій в сфері напівпровідників, сховищ даних, LCD панелей. Це дозволяє поліпшити досвід в роботі з складним програмним забезпеченням.

Кожен підрозділ компанії Samsung Electronics відіграє особливу роль у діяльності компанії, що здійснюється у Кремнієвій долині:

- SSIC: Центр стратегій та інновацій Samsung Electronics (заснований у 2012 році). Місія центру SSIC полягає в розробці та поширенні передових технологій через відкриті інновації, інвестиції, злиття та поглинання, організовані у співпраці з підприємцями та стратегічними партнерами. Інвестиційні підрозділи центру – венчурний фонд Samsung Catalyst Fund (SCF) та підрозділ компанії зі злиття і поглинання. Фондом SCF, який має офіси в Менло-Парк (Каліфорнія), Тель-Авіві та Лондоні укладено понад 40 інвестиційних угод на світовому ринку. У 2017 році була придбана компанія Harman International – світовий лідер у галузі автомобільних аудіосистем та підключених технологій. Загальна сума угоди склала 8 млрд дол. США, що робить її самою масштабною міжнародною угодою Південної Кореї та найбільшим придбанням в історії Samsung Electronics. Центр SSIC також очолює проект розробки ARTiK Smart IoT –

відкритої платформи, яка спрощує створення та реалізацію продуктів і сервісів Інтернет речей [3].

- Центр інновацій Samsung NEXТ (заснований у 2013 році). Samsung NEXТ (Глобальний центр інновацій) налагоджує партнерські зв'язки з новаторами для того, щоб втілювати їх ідеї у продукти, а продукти – в окремий бізнес, який розвиває та трансформує всю екосистему компанії. Центр інновацій Samsung NEXТ підтримав тисячі підприємців в усьому світу за допомогою інкубаторів, інвестицій, партнерств і придбань. До цього часу центр здійснив понад 70 інвестицій та керував найбільшими надбаннями стартапів: системи мобільних платежів LoopPay (Samsung Pay); відкритої платформи Інтернет речей для розумного будинку SmartThings; а також розумного помічника наступного покоління Viv. На початку 2017 року Samsung NEXТ відкрив фонд за 150 млн дол. США з метою посилити глобальну діяльність Samsung Electronics з підтримки молодих стартапів, які працюють над розвитком передового програмного забезпечення та інноваційних послуг у сфері інформаційної безпеки та Інтернет речей. За межами Кремнієвої долини центр Samsung NEXТ має команду у Південній Кореї, а також підрозділи у центрах у місті Сан-Франциско, Нью-Йорку, Тель-Авіві та Берліні [3].

- Дослідницький центр Samsung Research America (SRA) (заснований у 1988 році). SRA переїхав у свій новий кампус у Маунтін-В'ю (Каліфорнія, США) у кінці 2013 року. SRA, який також має кампуси у Північній Америці, досліджує і створює нові технології для підвищення конкурентної переваги продуктів Samsung Electronics та сприяє інноваціям за рахунок залучення найважливіших стартапів і академічних інститутів. SRA складається з декількох лабораторій, включаючи Лабораторію мобільних платежів і безпеки, де основна увага приділяється Android, Knox і Samsung Pay, і Лабораторії цифрових рішень, яка об'єднує бізнес візуальних уявлень Samsung Electronics в Центр комп'ютерних наук та інновацій, орієнтований на такі сфери діяльності, як штучний інтелект і конвергенція. Найголовніший

підхід SRA полягає у тому, щоб об'єднати всі підрозділи в єдиний і оптимізувати взаємодію між дослідницькими центрами Samsung Electronics [3].

Завдяки зусиллям Samsung Electronics змінюється принцип роботи і бізнес-стратегія компанії. У процесі впровадження інновацій, спрямованих на модифікацію компанії, основна увага приділяється технологіям і партнерським зв'язкам для виявлення тенденцій та управління ними. У кінцевому підсумку ці тенденції повинні змінити суспільство в цілому.

Хоча інвестиції компанії не завжди безпосередньо пов'язані з основними напрямками діяльності та продуктами Samsung Electronics, вони націлені на пошук абсолютно нових сфер у майбутньому. Керівництво Samsung Electronics підтримує цей підхід, поширюючи його на всю діяльність компанії. Мета полягає не суто у збільшенні споживання продуктів компанії, але й у використанні технологій. Вони є змістовною основою інвестиційної політики Samsung Electronics, яка використовується для розширення екосистеми компанії та досягнення результативного партнерства у сфері своєї діяльності.

Місія компанії Samsung Electronics полягає у тому, щоб «збагатити життя людей та їх соціальні обов'язки, внести вклад у стійкі майбутні інноваційні технології, продукти та прагнення надихати дизайнерів на майбутнє суспільство». Ця місія пов'язана з баченням компанії: «надихнув світ, створи майбутнє». Компанія переконана, що приведення її бізнесу у відповідність з баченням і місією може допомогти Samsung Electronics зберегти частку ринку та увійти у п'ятірку кращих світових брендів до 2020 року [56].

Samsung Electronics може змінити свою інноваційну стратегію з «швидкого послідовника» на стратегію «лідерство» в сфері виробництва технології 5G – продукту наступної ери комунікаційних систем. Щоб реалізувати майбутню інноваційну стратегію Samsung Electronics з переходу від «послідовника» до «лідерства» в епоху технологій 5G, ми провели «аналіз

прогалин» щодо стратегії, ресурсів, можливостей та процесів компанії. Модель містить чотири компоненти, що визначають зміст інноваційної стратегії і відображає, як компанія розробляє і використовує ресурси, можливості та процеси для досягнення корпоративних цілей (рис. 3.2).

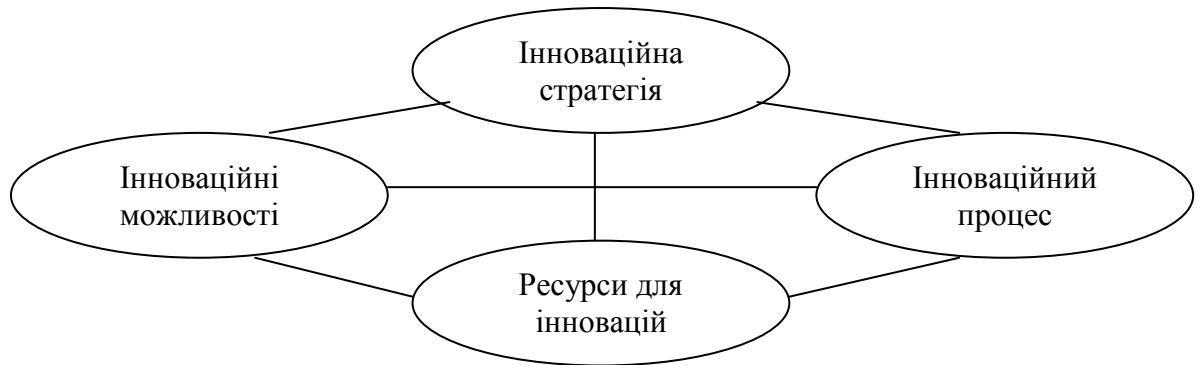


Рисунок 3.2 – Модель інноваційної стратегії

Джерело: складено на основі [56].

ІМ-підрозділ Samsung Electronics є частиною підрозділу Digital Media та Communications (DMC). Він працює у трьох галузях бізнесу: мобільний зв'язок (смартфони, планшети, комп'ютери); система мережевої інфраструктури (3G, LTE); цифрове зображення (цифрові камери). Економічний спад у 2008-2009 рр. змусив світову ІТ-індустрію зазнати великих змін. Як наслідок, Samsung Electronics нині підсилює свої можливості об'єднуючись з новими (швидкозростаючими) компаніями та активно створює нові.

Необхідність Samsung Electronics постійно створювати нововведення у сфері електроніки призводить до того, що з'являється ризик, який компанія бере на себе, випускаючи продукти. Прикладом такої інноваційності, яка спочатку виглядала як технічно непродумана, є фаблет Galaxy Note. Цей продукт можна описати як дещо середнє між смартфоном і планшетом, але це не зовсім так. При запуску продукту у 2012 році компанія продала більше 10 млн пристроїв фаблет, що зробило її однією з найбільш успішних серед запусків смартфонів в історії. За цим успіхом з'явився Galaxy Note II, після чого компанія продала 5 млн пристроїв у 2012 року. Стратегічне управління Samsung Electronics обертається навколо творчості та партнерства [56].

Samsung Electronics вважає за краще диверсифікувати свій товарний портфель, щоб продовжувати впроваджувати інновації та створювати продукти, які відповідають потребам клієнтів. Samsung Electronics називають «читачем ринку». Компанія зарекомендувала себе як швидкий послідовник Apple, коли справа стосується мобільних пристроїв. Компанія чекає, коли ринок буде створений, та агресивно до нього прагне. Інноваційна стратегія Samsung Electronics на майбутнє передбачає створення плану Eсо-Management. Цей план спрямований на скорочення викидів парникових газів від виробничих об'єктів на 50% та скорочення непрямих викидів парникових газів від всіх продуктів компанії на 84 млн тонн протягом 5 років.

Стратегічне планування компанії Samsung Electronics також передбачає залучення кращих фахівців. У компанії працюють високоспеціалізовані співробітники, які прагнуть вдосконалюватися та налаштовані на розробку кращих на ринку продуктів та послуг. Зміни постійні, а інновації мають вирішальне значення для виживання та розвитку компанії. Довгостроковий успіх у майбутньому полягає в прогнозуванні потреб і вимог ринку. За оцінкою Forbes, компанія Samsung Electronics вважається інноваційною завдяки використанню для патентних стратегій так званого «методу ТРВЗ» (методу теорії рішення винахідницьких задач) [57]. Цей метод використовується для отримання конкурентних патентних стратегій, зміцнення власного патенту та розробки інших патентних заявок. Інша стратегія, яку Samsung Electronics використовує у своїх смартфонах, заснована на захисті патентів за допомогою партнерства. Компанія об'єднується з кращими гравцями на ринку. Наприклад, партнерами у крос-ліцензійних партнерствах є такі відомі компанії, як Toshiba, Qualcomm, Kodak, IBM і Microsoft.

Компанія Samsung Electronics є найкращою серед виробників мобільних пристроїв тим, що вона використовує власні апаратні компоненти для виробництва телефонів, а не отримує їх від третіх сторін, оскільки у компанії дійсно є ресурси для цього. Майже 70% основних компонентів, що

використовуються в смартфонах Samsung Electronics, виробляються власними силами, що дає їй перевагу в вартості та дозволяє діяти більш гнучкою у часі за напрямом реалізації поставлених завдань. Ланцюжок поставок компанії є поєднанням аутсорсингу та власного виробництва. Це – основна відмінність від її основного конкурента Apple, повністю залежного від контрактних виробників. Отже, зазначені заходи, що здійснює Samsung Electronics, можна вважати ключовою конкурентною перевагою компанії, тому що такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Компанія Samsung Electronics розробляє і виробляє чотири найбільш цінних компонента в мобільних телефонах: процесори додатків, DRAM, флеш-пам'ять NAND і дисплеї, які разом утворюють близько двох третин специфікації телефону.

Samsung Electronics впроваджує інновації по всьому світу з різними науково-дослідницькими центрами та партнерськими лабораторіями. Завдяки таким інноваційним ідеям, як Консорціум автомобільних з'єднань, Samsung Electronics співпрацює з автомобільними компаніями, такими як Daimler, GM, Honda, Hyundai, Toyota і VW, для реалізації глобальних інновацій для автомобільного зв'язку. Зазначені науково-технологічні альянси забезпечують можливість пропонувати споживачам Samsung Electronics рішення для підключення в автомобілі таких стандартів, як Terminal Mode, NFC тощо. Samsung Electronics очікує, що смартфон стане домінуючим центром для інформаційно-розважального та автомобільного зв'язку [56].

На ринку мобільних телефонів патенти використовуються для досягнення конкурентної переваги. Компанія Samsung Electronics добре зарекомендувала себе завдяки своїй інноваційній репутації. Це в значному обсягу обумовлено кількістю патентів компанії. В порівнянні з іншими великими компаніями на ринку, Samsung Electronics з 2012 року зберігає лідерство за їх кількістю. Компанія прогнозує, що залишиться на вершині (навіть якщо не буде лідируючою компанією у кількості запатентованих

винаходів мобільних пристроїв, їх комплектуючих тощо) незважаючи на зростання обсягів видачі патентів, що виходять від конкурентів з Китаю.

Samsung Electronics відстає від Apple за обсягом прибутку, хоча компанія займає лідируючі позиції з продажу смартфонів. Це пояснюється тим, що Samsung Electronics орієнтується на частку ринку, а не на рентабельність продажів. Компанія виробляє свою продукцію швидко, пропонуючи різні пристрої. Вона бачить, на що реагує ринок, домагається успіхів і виправляє невдачі. Наприклад, при дослідженні ринку компанія виявила, що носіям азійської мови, зокрема, потрібен пристрій, на якому вони могли б писати від руки, тому що малювати символи простіше за допомогою ручки. Результатом стала комбінація телефон/планшет (фаблет), яка стала несподіваним хітом [56].

Стратегія «швидкого послідовника» добре зарекомендувала себе для Samsung Electronics, оскільки компанія є лідером з продажу смартфонів, перевершуючи лідера ринку Apple. Однак через те, що індустрія смартфонів є галуззю, що швидко розвивається, конкурентна перевага може бути досягнута шляхом стратегічного використання придбаних патентів і, перш за все, завдяки успішній реалізації ринкової стратегії. Згідно зі звітом SNS (Signals and Systems Telecom), Samsung Electronics у 2017 році стала постачальником інфраструктури LTE 1-го рівня. Samsung Electronics уклала багато угод з інфраструктури LTE у Південній Кореї, а також у Японії і США. Також розвивається екосистема 5G, яка ураховує основні рушійні сили ринку, проблеми, потенційні доходи операторів, майбутню дорожню карту, особливості ланцюжка створення вартості, частку ринку постачальників та їх стратегії [59].

Кожна компанія, яка володіє багатьма важливими патентами на НДДКР, може стати лідером ринку, якщо вона застосовує ефективну інноваційну стратегію розвитку. Отже, якщо Samsung Electronics прагне перейти від статусу сильного послідовника до статусу лідера ринку, компанії необхідно використовувати свої патенти, щоб вплинути на наступну хвилю

стандартів, які виходять за рамки 4G LTE. За допомогою 5G Samsung Electronics може розробити власні операційні системи, процесори додатків, а також знизити залежність від Google Android (OS) і Qualcomm (AP). Компанія також може укласти міцні угоди з глобальними компаніями у сфері технологічних стандартів і комерціалізації.

3.2. Перспективи підвищення конкурентоспроможності компанії «Samsung Electronics Co., Ltd» на світовому ринку споживчої електроніки

Конкурентоспроможність компанії – це її можливості, потенціал, а також динамічність пристосування до ринкових відносин. Шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії у сучасних умовах глобалізації визначаються підвищенням якості продукції, зниженням цін на товари і послуги, впровадження інноваційних технологічних процесів, пошуком нових можливостей.

Рівень конкурентоспроможності компанії є показником, що залежать від ряду факторів. Показники конкурентоспроможності компанії – це фактори, до яких відноситься конкурентоспроможність товарів або послуг на ринках (зовнішньому і внутрішньому); місткість ринку (що визначається обсягом щорічних продажів); вид товару або послуги; можливість доступу на ринок; позиції на ринку компаній-конкурентів; однорідність ринку; конкурентоспроможність галузі в цілому; можливість впровадження інновацій; конкурентоспроможність регіону і країни (в разі виходу на міжнародний ринок) [21].

Підвищення конкурентоспроможності компанії, це, в першу чергу, розуміння потреб споживчого ринку та перспектив його розвитку; знання можливостей конкурентів; аналіз тенденцій розвитку навколишнього середовища; здатність створити товар з такими якостями, щоб споживач захотів купити його, а не товар конкурента. В умовах конкурентної боротьби

ціни на ринку визначаються попитом, і будь-яка зміна уподобань споживача щодо певного товару або послуги відразу ж повідомляється виробнику шляхом зміни ціни на товар.

Підвищення конкурентоспроможності компанії – це підвищення якості продукції, яка є визначальним показником діяльності будь-якого виробництва. В широкому розумінні якістю продукції називається сукупність властивостей товару або послуги, що задовольняють потреби, відповідні їх призначенням. При цьому підвищення рівня якості продукції диктує підвищення попиту на неї і збільшення суми прибутку не тільки за рахунок обсягу продажів, але також за рахунок підвищення ціни на товар більш високої якості. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності компанії – це покращення якості продукції, індивідуальні показники якої характеризують такі властивості товарів або послуг: корисність, надійність, технологічність, естетичність [21].

Samsung Electronics регулярно вносила зміни в свою систему управління. Подібні трансформації не завжди повністю замінювали практики минулих років. Відповідно, такі традиційні методи управління великою компанією, як диверсифікована структура та японський стиль менеджменту, стали співіснувати з практиками нової системи управління – американським стилем управління та прагненням до «м'якої» конкурентоспроможності кожної бізнес-одиниці. Все це проявилось у вигляді трьох управлінських парадоксів Samsung Electronics.

Здавалосьь, ніби Samsung Electronics прагнула досягти несумісних цілей:

- підтримання високої швидкості та маневреності прийняття рішень в діяльності компанії, що більш притаманне для маленьких підприємств;
- підвищення спеціалізації кожної бізнес-одиниці компанії при збереженні диверсифікації, щоб отримати конвергентну синергію;
- використання сильних сторін японського та американського стилів управління.

Спроба досягти неузгоджених цілей могла легко розформувати стратегічну спрямованість, створити дисбаланс та підірвати загальну конкурентоспроможність компанії. Проте Samsung Electronics успішно вирішила проблему трьох парадоксів, заклавши їх у корпоративній концепції компанії «Шлях Samsung» [22]. Таким чином, компанія зуміла відокремитися від конкурентів, які намагалися створювати стабільні конкурентні переваги, встановлюючи перед собою поодинокі конкретні цілі.

У кінці 2013 року до складу Samsung Electronics входили 75 афілійованих структур, де працювали 489 тис. найманих працівників з усього світу. Тільки флагман компанії отримав 201 млрд дол. США виручки. Зазвичай у великих корпораціях швидкість прийняття рішень невелика – питання розглядається керівниками різних рівнів і може увинути у деталях переговорів. А якщо обговорюється зовсім нове питання, то бюрократичні правила та норми можуть ускладнити процес прийняття рішення. І навіть після того як план або ідея будуть схвалені, їх виконання займе більше часу, ніж очікувалося. Адже керівники та виконавці – різні люди. Ті, хто приймає рішення, не володіють всією повнотою інформації, тому для реалізації рішення може знадобитися залучити додаткових співробітників. Іншими словами, більшість компаній стикаються з дилемою вибору:

- задовольнятися «ефектом економії на масштабі» – скорочувати середні витрати виробництва, таким чином, скорочуючи собівартість продукту при збільшенні обсягів виробництва, що властиве великим організаціям,
- отримувати вигоду з швидкості та маневреності в прийнятті рішень та виробництві, що властиве для невеликих підприємств [22].

Компанія Samsung Electronics змогла досягти високої швидкості розвитку і, навіть коли виросла у розмірах, – компанія вибудовувала таку конкурентну перевагу, щоб суперники не могли її перейняти. Сильне керівництво власника компанії дозволило Samsung Electronics приймати та виконувати рішення швидше, ніж це робили конкуренти в Японії та США,

якими керували виключно професійні управлінці. Компанія змогла швидко прийняти та реалізувати масштабні інвестиційні рішення. Вона вклала величезні кошти в НДДКР, брендинг, дизайн та інші нематеріальні активи.

Відповідальний керуючий власник приймав розраховані на довгострокову перспективу рішення швидше, ніж професійні менеджери, що виявилось найважливішим фактором, що дозволив Samsung Electronics отримати конкурентну перевагу над японськими виробниками напівпровідників. На відміну від корейської компанії, японські фірми витрачали час на досягнення консенсусу між професійними управлінцями і були обережні та уважні в прийнятті рішень. Тим часом Samsung Electronics вдалося швидко наростити виробничі потужності, щоб розвивати новаторські продукти. Пізніше компанія успішно застосувала систему прийняття швидких інвестиційних рішень у інших галузях, у тому числі у сегменті рідкокристалічних дисплеїв (LCD). Це дозволило Samsung Electronics швидко досягти глобальної конкурентоспроможності навіть у тих сферах, як вважалося, «спізнилася».

Власники компаній ризикують зробити невірний вибір, якщо вони зловживають владою та одноосібно ухвалюють рішення. Однак, в Samsung Electronics склалася система стримувань та противаг завдяки колегіальності за участі глави компанії, представників офісу корпоративної стратегії та керівників афілійованих структур. Коли в компанії Samsung Electronics приймається рішення входу у новий бізнес, то відповідний підрозділ і пов'язані з ним структури аналізують свій потенціал та вивчають, наскільки це можливо. Одночасно Офіс корпоративної стратегії готує стратегічний огляд, а Інститут передових технологій та інші науково-дослідні центри компанії проводять технічну експертизу. Інститут економічних досліджень проводить порівняльний аналіз (benchmarking) та виконує техніко-економічне обґрунтування. Такий всебічний аналіз можливих нових напрямків бізнесу знижує ризик неправильного рішення – менеджери можуть з упевненістю інвестувати в проект [22].

Це допомогло Samsung Electronics підвищити швидкість виконання рішень. Наочним прикладом є ситуація з TV Advancement Committee (Комітетом сприяння розвитку телевізійних систем при Samsung Electronics). Після постановки завдання і об'єднання зусиль різних структур комітету Samsung Electronics швидко домоглась світового лідерства у виробництві телевізорів. Без стійкого керівництва власника компанії, швидше за все, підрозділи витрачали б час на дискусії про те, як поділити обов'язки і подальший прибуток. Замість цього кожен зосередився на співпраці та досягненні результатів, що значно підвищило швидкість виконання. Це не значить, що прийняття рішень в Samsung Electronics є виключною прерогативою власника компанії. Незважаючи на високу оперативність у прийнятті та виконанні рішень, компанія забезпечила також гармонійне поєднання централізованого та децентралізованого підходів до прийняття рішень. Таким чином, власник-менеджер несе відповідальність за довгострокові стратегічні рішення, а професійні менеджери і співробітники мають справу з короткостроковою стратегією та оперативними рішеннями.

Корея добре відома своєю традицією «ppali ppali» – швидкістю в діях. Тому компанія Samsung Electronics так принципово приділяє увагу швидкості ведення бізнесу. Частково це відбувається тому, що за головними напрямками діяльності компанії, наприклад у сегменті електроніки, інновації повинні реалізовуватися швидко. Інша причина високої швидкості – вельми амбітні цілі, які поставила перед собою компанія [22]. Samsung Electronics доклала чимало зусиль, формуючи культуру та цінності, в яких пріоритетом є швидкість в діях. Компанія навмисно встановлює завищені цілі та амбітні завдання, прагнучи перевершити лідерів-конкурентів, а співробітників заохочують об'єднувати зусилля та приймати нововведення і зміни. Це викликало такі ініціативи, як надшвидкісне будівництво напівпровідникових складальних ліній, семиденний робочий тиждень для швидкої розробки продуктів тощо.

У великій корпорації збір, обробка та доведення інформації до осіб, які приймають рішення, може виявитися трудомістким процесом. Однак компанія Samsung Electronics навчилася уникати подібних ситуацій. Вона залучає висококласні інформаційні технології, які об'єднують безліч підрозділів компанії по всьому світу. Дані про виробництво і продажі з місць надходять у режимі реального часу. За останні десять років Samsung Electronics придбала сім компаній (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Компанії, що придбала Samsung Electronics Co., Ltd, 2010-2018 рр.

Рік	Компанія	Сфера діяльності
1	2	3
2017	Harman	проектування та розробка продукції, пов'язаної з електронікою
2016	Dacor	виробництво та реалізація кухонної техніки, зі спеціалізацією на продуктах ультра-преміум-класу
	Joyent	розробка програмного забезпечення і IT-послуги
	Viv	розробка технології інтелектуального персонального помічника, створений розробниками Siri.
2015	YESCO	виробництво LED-дисплеїв
2014	SmartThings	розробка програмного забезпечення для управління електронікою в домі
2010	Medison	виробництво медичного обладнання

Джерело: складено на основі [10].

За версією Fortune Global серед 20-ти самих прибуткових компаній світу у 2019 році Samsung Electronics зайняла четверте місце, яке перевищує результат минулого року на одну позицію (табл. 3.2). Таким чином, щоміся у 2019 р. Samsung Electronics заробляє 1265 дол. США, а її головний конкурент Apple – 1888 дол. США.

Таблиця 3.2 – 20 найбільш прибуткових компаній світу за версією Fortune Global, 2019 рік

Місце	Компанія	Країна	Прибуток в день, млн дол. США
1	2	3	4
1	Saudi Aramco	Саудівська Аравія	304,0
2	Apple	США	163,1
3	Industrial & Commercial Bank of China	Китай	123,3
4	Samsung Electronics	Південна Корея	109,3
5	China Construction Bank	Китай	105,5
6	JPMorgan Chase & Co.	США	89,0

Продовження таблиці 3.2

7	Alphabet	США	84,2
8	Agricultural Bank of China	Китай	84,0
9	Bank of America Corp.	США	77,1
10	Bank of China	Китай	74,6
11	Royal Dutch Shell	Великобританія/Нідерланди	64,0
12	Gazprom	Росія	64,0
13	Wells Fargo	США	61,4
14	Facebook	США	60,6
15	Intel	США	57,8
16	Exxon Mobil	США	57,1
17	AT&T	США	53,1
18	Citigroup	США	49,4
19	Toyota Motor	Японія	46,5
20	China Development Bank	Китай	45,9

Джерело: складено на основі [47].

У 2018 році Samsung Electronics отримала великий дохід, який становив 221,6 млрд дол. США, що на 2% більше відносно попереднього року (додаток Б). Підйом стався завдяки напівпровідниковому бізнесу. Підрозділ, що відповідає за розробку і продаж чипів, у 2018 році отримав дохід у розмірі 74 млрд дол. США, що на 16% більше показника у 2017 році. У сегменті пам'яті доходи підскочили на 20% та становили 62 млрд дол. США [40].

За фінансовими результатами за дев'ять місяців 2019 року, що завершилися 30 вересня, Samsung Electronics отримала виручку 146,78 млрд дол. США, а операційний прибуток за дев'ять місяців 2019 року, що завершилися 30 вересня, становив 17,73 млрд дол. США (додаток В).

У 2019 році за сегментами бізнесу Samsung Electronics результати були такими:

- у сегменті виробництва елементів пам'яті прибутковість компанії знизилась оскільки залишився тренд на зниження загальних обсягів продажів і цін, що триває з кінця 2018 року по всій галузі;
- у сегменті виробництва інтегральних мікросхем попит на датчики зображення і мікросхеми драйверів дисплеїв (DDI) підвищився, однак мав місце негативний вплив зниження цін на ринку процесорів мобільних додатків (AP);

- у сегменті виробництва панелей відображення інформації відзначалась прибутковість обумовлена зростанням продажів дисплеїв для мобільних пристроїв, збереженням стабільних продажів екранів на органічних світлодіодах (OLED), поліпшенням використання виробничих потужностей та зниженням собівартості [50].

- у сегменті виробництва мобільних пристроїв зафіксовано зростання прибутку завдяки значному обсягу продажів моделі Galaxy Note 10 та лінійки Samsung Galaxy A, а також збільшилася рентабельність продажів моделей масового сегмента. За цим напрямом було також розширено пропозицію пристроїв з підтримкою 5G і виведена на ринок модель Galaxy Fold, яка знову продемонструвала технологічне лідерство Samsung Electronics. При цьому, за напрямом виробництва мережевого обладнання відзначений більш високий прибуток в порівнянні з показниками 2018 року, причиною якого стало розширення комерційного використання сервісів 5G у Кореї.

- у сегменті споживчої електроніки відзначено зниження прибутковості виробництва телевізорів, що обумовлене високою конкуренцією, незважаючи на зростання обсягів поставок преміальних продуктів, зокрема телевізорів QLED і телевізорів з надвеликими діагоналями. Прибутковість у сфері побутової електроніки у 2019 році збільшилась завдяки зростанням обсягів продажів преміального сегмента.

У 2020 році Samsung Electronics очікує зростання продажів продуктів з підтримкою стандарту 5G, а також мобільних пристроїв зі складними екранами. Прогнозується прискорення зростання у напрямку логічних мікросхем, необхідних для розширення масового виробництва нового покоління продукції, що виготовляється на основі технології фотолітографії у глибокому ультрафіолеті (EUV). У напрямку виробництва елементів пам'яті зберігається невизначеність: попит відновлюється, але зберігаються ризики, що виникли внаслідок переважаючого впливу глобальних галузевих обставин. Залежно від ситуації на ринку, Samsung Electronics планує

здійснювати гнучке управління інвестиціями і виробничими потужностями. Очікується, що у першій половині 2020 року буде нормалізований асортимент DRAM-пам'яті. Компанія також залишається вірною політиці здійснення інвестицій з метою забезпечення задоволення попиту у середньостроковій та довгостроковій перспективі [50].

У напрямку пристроїв відображення інформації Samsung Electronics планує зберігати своє лідерство у галузі виробництва і продажів дисплеїв для мобільних пристроїв, пропонуючи більш тонкі та енергоефективні продукти для задоволення потреб виробництва 5G-обладнання та інших пристроїв преміального сегмента. Компанія також планує провести реорганізацію свого напрямку великогабаритних панелей, щоб сконцентруватися на виробництві дисплеїв за технологією квантових точок (QD), при цьому напрямок РК-дисплеїв забезпечить задоволення попиту на продукцію з високою доданою вартістю – таку, як телевізори з надвеликими діагоналями у якості 8K, а також преміальні монітори.

Samsung Electronics – фінансово стійка та ефективно діюча компанія. Однак, для стабілізаційних умов, які створюють матеріально-фінансову основу конкурентоспроможності необхідні постійні інновації. У напрямку мережевого обладнання компанія продовжує розширювати покриття 5G у Південній Кореї, а також постачати обладнання для LTE за межами країни. У перспективі на 2020 рік компанія Samsung Electronics очікує зростання споживчого попиту на 5G-пристрої, у зв'язку з розширенням мережі п'ятого покоління по всьому світу, а конкуренція на ринку, ймовірно, залишиться високою. Samsung Electronics планує розширити пропозицію 5G-пристроїв і складних продуктів з метою підвищити свою конкурентоспроможність і розвитку бази для подальшого зростання.

Ми живемо в мінливому світі, рушійною силою якого є інноваційні технології. Світ навколишньої нас техніки стрімко «розумнішає». Наприклад, перший стільниковий телефон був створений у 1973 році і за 40 років еволюціонував до рівня кишенькового комп'ютера, захопивши весь світ; або,

наприклад, 20 років тому світу була представлена ідея смарт-будинку. Нині нікого вже не здивувати електронним клімат-контролем, холодильником, який говорить або роботом-пилососом.

Настає ера штучного інтелекту та доповненої реальності. У 2020 році гряде поширення 5G і поява нових гаджетів з екраном, який згинається, що представила Samsung Electronics. У 2030 році ми зможемо дивитися фільми, ролі в яких гратимуть наші віртуальні двійники. І, можливо, до 2040 року гранична пропускна здатність Інтернету стане у 500 млн разів більше, ніж сьогодні. А років через 50 людям буде цілком комфортно жити в смарт-містах в оточенні людиноподібних андроїдів та навіть освоювати з їх допомогою інші планети. Для такого футуро-оптимізму є всі підстави. Це легко продемонструвати на прикладі проривних інновацій компанії Samsung Electronics, які ми описали вище:

- Зв'язок 5G. Повноцінний запуск перших мереж нового покоління планується у 2020 році.
- Телевізори Samsung QLED 8K. У вересні 2019 року до числа моделей з діагоналями 65, 75, 82 і 85 дюймів додалася і 55-дюймова.
- Нові помічники по будинку – бездротовий пилосос POWERstick Же; шафа AirDresser; очищувач повітря Cube AX9500.
- Samsung Galaxy Note10.
- Samsung Galaxy Fold – перший в світі гнучкий смартфон з двома екранами.

На нашу думку, провідна компанія світової індустрії Samsung Electronics, для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку, повинна інтегрувати технології та вкладати в освіту своїх працівників. Завдяки своїм інноваційним гаджетам, стратегії інноваційного розвитку та ефективності управління компанія крок за кроком буде входити в майбутнє і залишатись конкурентоспроможним лідером, безперервно дивувати світ, креативно матеріалізуючи найсміливіші інноваційні продукти.

Висновки до розділу 3

У наш час всі провідні компанії світу використовують стратегічне планування, якому приділяється першочергова увага. Під стратегією розвитку розуміється прогнозування та аналіз альтернативних шляхів і вибір із них найбільш доцільних з погляду на можливість отримання в бізнесі максимального результату. Шлях стратегічного розвитку формується у вигляді комплексного багаторічного перспективного плану технологічного розвитку з урахуванням наявних матеріальних, технологічних, інформаційних та людських ресурсів.

Фактично, в узагальненому вигляді стратегію інноваційного розвитку можна вважати генеральним планом дій компанії, спрямованим на процеси формування фінансів та їх планування для забезпечення стабільності компанії. Для сучасних міжнародних компаній важливим є оптимізоване до потреб інноваційного розвитку внутрішнє середовище компанії (її менеджмент, структура капіталу, перспективність розвитку, відносно низький рівень підприємницького ризику), проте вплив зовнішнього середовища часто переважає над дією факторів внутрішнього.

В умовах сильної конкуренції на глобальному ринку компанія Samsung Electronics постійно трансформує свою діяльність. В основі змін – гнучкий підхід до конкурентів і відкритість до нових технологій. Samsung Electronics є лідером у різних категоріях продуктів на ринку споживчої електроніки та постійно шукає можливості для розвитку нових технологій з великим комерційним потенціалом.

З початку стратегічного розширення Samsung Electronics у Кремнієвій долині (2012 р.) сфера діяльності компанії стала широкою та різнобічною: вона об'єднує інвестиції та партнерські відносини у галузі революційних технологій та стартапів, інновацій у сфері напівпровідників, сховищ даних, LCD панелей. У Кремнієвій долині працюють такі підрозділи компанії Samsung Electronics: SSIC: Центр стратегій та інновацій Samsung Electronics;

Глобальний центр інновацій Samsung NEXT; Дослідницький центр Samsung Research America.

У процесі впровадження інновацій, спрямованих на модифікацію компанії, основна увага приділяється технологіям і партнерським зв'язкам для виявлення тенденцій та управління ними. Йдеться про поширення комунікаційних систем, технології 5G, розробляючи які, Samsung Electronics може змінити свою інноваційну стратегію з «швидкого послідовника» на «лідерство». Для того, щоб стати лідером ІТ-індустрії та реалізувати інноваційну стратегію Samsung Electronics підсилює свої можливості об'єднуючись з так званими «швидкозростаючими» інноваційними компаніями, а також активно створює нові компанії. Samsung Electronics вважає за краще диверсифікувати свій товарний портфель, щоб продовжувати впровадження інновацій та створення продуктів, які відповідають потребам клієнтів.

Стратегічне бачення компанії передбачає також залучення кращих фахівців, які прагнуть вдосконалюватися та налаштовані на розробку інноваційних продуктів. Окремо необхідно зазначити стратегію патентування, яку застосовує Samsung Electronics – вона заснована на захисті патентів за допомогою партнерства. Компанія об'єднується з кращими гравцями на ринку, проте не опиняється у стані залежності від них. Samsung Electronics здебільшого використовує власні апаратні компоненти для виробництва телефонів, а не отримує їх від третіх сторін. Отже, зазначені заходи, що здійснює Samsung Electronics, можна вважати визначальними конкурентними перевагами компанії.

Samsung Electronics притаманна висока швидкість ведення бізнесу. Компанія швидко приймає та реалізує масштабні інвестиційні рішення, вкладає великі кошти в НДДКР, брендинг, дизайн та інші нематеріальні активи. У 2018 році Samsung Electronics отримала найбільший дохід, який становив 221,5 млрд дол. США, що на 2% перевищує результат попереднього року. За даними Fortune Global у 2019 році компанія Samsung Electronics

знаходиться у числі найбільш прибуткових компаній світу. У перспективі на 2020 рік компанія Samsung Electronics очікує зростання продажів продуктів з підтримкою стандарту 5G, а також мобільних пристроїв зі складними екранами. Прогнозується прискорення зростання у напрямку логічних мікросхем, необхідних для розширення масового виробництва нового покоління продукції, що виготовляється на основі технології фотолітографії у глибокому ультрафіолеті (EUV).

Стратегічне планування компанії Samsung Electronics – безперервний процес, націлений на визначення найкоротшого і найефективнішого шляху до успіху. З його основних положень слідує, що посилення конкурентоспроможності компанії на світовому ринку тепер і в майбутньому забезпечуватимуть проривні інновації, а саме: зв'язок 5G; телевізори Samsung QLED 8K; бездротовий пилосос POWERstick; шафа AirDresser; очищувач повітря Cube AX9500 (нові помічники в будинку), Samsung Galaxy Note10, Samsung Galaxy Fold (перший в світі гнучкий смартфон з двома екранами).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження були сформульовані наступні *висновки*, які розкривають теоретичні аспекти конкурентоспроможності компаній в умовах глобалізації та їх практичне застосування на прикладі компанії «Samsung Electronics Co. Ltd».

У першому розділі розглянута міжнародна конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності. У першу чергу ми охарактеризували сутність, методи, чинники та критерії оцінки міжнародної конкурентоспроможності. Було визначено, що поняття міжнародна конкурентоспроможність об'єднує конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузеву конкурентоздатність та характеризує положення компанії на світовому ринку. У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність можна визначити, як здатність компанії в умовах вільної конкуренції виробляти товари та послуги, що задовольняють вимогам світового ринку, реалізація яких збільшує дохід компанії.

Конкурентоспроможність являє собою складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним конкурентним полем та особливо, з його рівнем. Нам відомо, що виділяють такі рівні конкурентоспроможності: макрорівень, мезорівень, мікрорівень. Основна частина конкурентних переваг створюється на мезорівні – у компаніях, де використовуються новітні технології, нові матеріали, нові, більш ефективні форми організації праці, в результаті чого і виникають конкурентоспроможні товари, продукція та послуги. Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності – це багатопланова економічна категорія, яка є головним критерієм оцінки ефективності виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, а також результуючим показником ефективності системи управління даним суб'єктом господарювання, що підпадає під вплив сукупності факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Розглянута конкуренція на світовому ринку споживчої електроніки. Для аналізу був обраний ринок смартфонів, який є одним з найбільш швидко зростаючих ринків у новітній історії. З точки зору частки світового споживчого ринку лідерами у виробництві смартфонів у 2018 році є такі компанії: Samsung (Республіка Корея), Apple (США), Huawei (Китай). Ці компанії-лідери володіють сильним брендом і в основному займаються НДДКР, дизайном продуктів та розробкою їх специфікації. Потенціал зростання ринку смартфонів далеко не вичерпаний через привабливість і затребуваність споживчих властивостей смартфона. Отже, особливості споживчого та конкурентного середовищ ринку смартфонів обумовлюють продовження зростання обсягу продажів уповільненими темпами до 2020 року та одночасно обумовлюють посилення конкурентної боротьби між основними виробниками. Передбачається, що компанії США, Китаю та Республіки Корея збережуть надалі свою провідну роль у випуску смартфонів.

Таким чином, ринок виробників смартфонів можна охарактеризувати як недосконало конкурентний (по типу монополістичної конкуренції), у довгостроковій перспективі, що тяжіє до суттєвої диференціації продукту і сегментації ринку. Диференціація продукту проявляється у виділенні груп споживачів. Такі компанії, як Samsung і Apple орієнтовані на комунікаційні властивості смартфонів, а компанія Huawei та інші китайські компанії пріоритетними виділяють такі властивості смартфона як якість фотографій, ємність пам'яті для їх зберігання і тощо. Диференційований таким чином продукт формує різні ринкові сегменти, на яких цілком можлива монополізація виробництва тих чи інших типів смартфонів.

Також у розділі розглянута інтелектуальну власність як чинник конкурентоспроможності виробників споживчої електроніки. Отже, в основі успіху в галузі виробництва смартфонів лежать нематеріальні активи. Для того щоб захистити свої нематеріальні активи та отримувати від них вигоду, суб'єкти цієї галузі, активно використовують увесь спектр прав

інтелектуальної власності. Крім цих компаній (Apple, Samsung і Huawei), кожна з яких посідає власне місце в глобальному ланцюжку створення вартості з виробництва смартфонів, майже не відбувалося переміщень нематеріальних активів або появи нових конкурентів та учасників.

Якщо розглядати лідерів, то можна знайти багато спільного у компанії Apple, Samsung і Huawei з точки зору розвитку власних можливостей по створенню інновацій та використання нематеріальних активів. У кожній компанії своя стратегія розвитку, всі вони активно займаються збільшенням інноваційного потенціалу та пов'язаними з ним нематеріальних активів. Всі три компанії (Apple, Samsung і Huawei) активно проводять НДДКР, ставлячи перед собою чітку мету налагодити всередині компанії виробництво технологічно складних і високоприбуткових компонентів. Також всі три компанії навчилися активно використовувати інтелектуальну власність, і нині їм належать великі портфелі патентів.

В наступному розділі розглянута успішність ведення бізнесу Samsung Electronics як результат її товарної політики. Діяльність компанії в умовах ринкової економіки пов'язана з необхідністю укріплення власних позицій у конкурентному середовищі. Такі компанії, як Samsung Electronics, демонструють на міжнародних ринках високий рівень глобальної конкурентоспроможності. Компанії властива наявність багатьох філій по всьому світу та великий виробничий потенціал, створений на основі прямих інвестицій. Samsung Electronics є розробником, виробником і дистриб'ютором споживчих електронних продуктів: мобільних телефонів, принтери, кондиціонерів, телевізорів та холодильників.

За підсумками 2018 року дохід компанії Samsung Electronics склав 221,57 млрд дол. США, а операційний прибуток – 53,52 млрд дол. США. Також 2018 рік був відзначений численними технологічними проривами та інноваційними досягненнями у різних галузях бізнесу, що формують і зміцнюють основу для подальшого зростання прибутковості компанії.

Компанія прагне підвищити рентабельність, сконцентрувавшись на зниженні витрат та підвищенні ефективності виробництва.

Також розглянута міжнародна конкурентоспроможність та конкурентні переваги Samsung Electronics. Завдяки постійному вдосконаленню, використанню новітніх технологій і методів організації виробництва та управління Samsung Electronics стала однією з найбільших мультимільярдних компаній. Їй належить місце однієї з трьох провідних компаній, завдяки таким конкурентним перевагам: 80% своїх доходів компанія інвестує у НДДКР; оригінальні інноваційні (технологічні та дизайнерські) рішення визначають можливості успішної реалізації продукту; компанія поєднує японські та американські стратегії бізнесу; має сильний портфель патентів; утримує лідерство в індустрії смартфонів.

Аналіз зовнішнього макросередовища (PEST-аналіз) свідчить про високий рівень адаптованості Samsung Electronics до складних умов сучасного споживчого ринку. Однак, Samsung Electronics має додержуватися норм права щодо захисту інтелектуальної власності і не припускати копіювання та інших піратських дій. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у бізнес-середовищі вимагають від компаній інноваційних стратегій та створення конкурентних переваг.

SWOT-аналіз показав, що Samsung Electronics володіє ключовими компетенціями для захоплення більшої частки ринку, збільшення доходів від продажів і розширення технологічних операцій. Основним завданням, яке передусім вимагає вирішення, є зменшення надмірної залежності від американських ринків та вивчення можливостей роботи на інших. Щоб розширювати свою присутність на зовнішніх ринках, компанії Samsung Electronics необхідно постійно оновлювати інформацію про потенційних споживачів передусім, демографічну.

Samsung Electronics прагне до постійного лідерства на ринку споживчої електроніки, впроваджуючи найкращі передові технології та розробляючи новий дизайн для своїх моделей. Samsung Electronics є найбільшим

неамериканським спонсором НДДКР – 15,3 млрд дол. США у 2018 році. Незважаючи на велику суму, витрати на НДДКР становлять в середньому близько 7% від доходів компанії. Також, у 2018 році компанія Samsung Electronics посіла шосте місце у рейтингу «Кращі світові бренди 2018 року» агентства Interbrand. Вартість бренду Samsung Electronics становила 59,9 млрд дол. США, збільшившись за рік на 6,5%.

Також розглянута інтелектуальна та інноваційна діяльність компанії як основа забезпечення лідерства в умовах зростаючої конкуренції. Samsung Electronics є одним з лідерів світового технологічного розвитку, використання штучного інтелекту та мережі п'ятого покоління, вкладаючи у такі розробки багатомільярдні інвестиції. Один з головних факторів успіху діяльності Samsung Electronics – це володіння патентами, ліцензіями та ноу-хау. Станом на кінець 2018 року компанією Samsung Electronics було отримано 128700 патентів, що на 7,9% більше, ніж за рік до цього. Найбільшу кількість патентів було отримано у США – 50804 (39,5%). Компанія пояснює це тим, що патенти у США необхідні для ефективного реагування на можливі торговельні суперечки. У Європі Samsung Electronics отримала 25669 патентів, у Кореї – 23203, у Китаї – 11709, в Японії – 7170.

Десятиліттями Samsung Electronics перебуває на вершині науково-технічного прогресу у сфері виробництва електроніки. За ці роки компанія збагатила побут сучасної людини чисельними новинками. У наш час компанія цілеспрямовано розширює свою глобальну присутність. Незважаючи на посилення конкуренції у сучасному світі Samsung Electronics відрізняється вмінням втілювати у продуктах вигідну комбінації новітніх технологій, модного дизайну, простоту та легкість застосування.

У третьому розділі розглянута стратегія інноваційного розвитку компанії як передумова формування конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки. У наш час всі провідні компанії світу застосовують стратегічне планування. Отже, стратегію інноваційного розвитку, фактично, в узагальненому вигляді можна вважати генеральним планом дій компанії,

спрямованим на процеси формування фінансів та їх планування для забезпечення фінансової стабільності компанії. Для сучасних міжнародних компаній важливим є оптимізоване до потреб інноваційного розвитку внутрішнє середовище компанії (її менеджмент, структура капіталу, перспективність розвитку, відносно низький рівень підприємницького ризику), проте вплив зовнішнього середовища часто переважає над дією факторів внутрішнього.

В умовах сильної конкуренції на глобальному ринку компанія Samsung Electronics постійно трансформує свою діяльність. В основі змін – гнучкий підхід до конкурентів і відкритість до нових технологій. Samsung Electronics є лідером у різних категоріях продуктів на ринку споживчої електроніки та постійно шукає можливості для розвитку нових технологій з великим комерційним потенціалом.

У процесі впровадження інновацій, спрямованих на модифікацію компанії, основна увага приділяється технологіям і партнерським зв'язкам для виявлення тенденцій та управління ними. Йдеться про поширення комунікаційних систем, технології 5G, розробляючи які, Samsung Electronics може змінити свою інноваційну стратегію з «швидкого послідовника» на «лідерство». Для того, щоб стати лідером ІТ-індустрії та реалізувати інноваційну стратегію Samsung Electronics підсилює свої можливості об'єднуючись з так званими «швидкозростаючими» інноваційними компаніями, а також активно створює нові компанії. Samsung Electronics вважає за краще диверсифікувати свій товарний портфель, щоб продовжувати впровадження інновацій та створення продуктів, які відповідають потребам клієнтів.

Стратегічне бачення компанії передбачає також залучення кращих фахівців, які прагнуть вдосконалюватися та налаштовані на розробку інноваційних продуктів. Окремо необхідно зазначити стратегію патентування, яку застосовує Samsung Electronics – вона заснована на захисті патентів за допомогою партнерства. Компанія об'єднується з кращими

гравцями на ринку, проте не опиняється у стані залежності від них. Samsung Electronics здебільшого використовує власні апаратні компоненти для виробництва телефонів, а не отримує їх від третіх сторін. Отже, зазначені заходи, що здійснює Samsung Electronics, можна вважати визначальними конкурентними перевагами компанії.

В останній частині розглянуті перспективи підвищення конкурентоспроможності компанії на світовому ринку споживчої електроніки. Samsung Electronics притаманна висока швидкість ведення бізнесу. Компанія швидко приймає та реалізує масштабні інвестиційні рішення, вкладає великі кошти в НДДКР, брендинг, дизайн та інші нематеріальні активи. У 2018 році Samsung Electronics отримала найбільший дохід, який становив 221,5 млрд дол. США, що на 2% перевищує результат попереднього року. За даними Fortune Global у 2019 році компанія Samsung Electronics знаходиться у числі найбільш прибуткових компаній світу. У перспективі на 2020 рік компанія Samsung Electronics очікує зростання продажів продуктів з підтримкою стандарту 5G, а також мобільних пристроїв зі складними екранами. Прогнозується прискорення зростання у напрямку логічних мікросхем, необхідних для розширення масового виробництва нового покоління продукції, що виготовляється на основі технології фотолітографії у глибокому ультрафіолеті (EUV).

Стратегічне планування компанії Samsung Electronics – безперервний процес, націлений на визначення найкоротшого і найефективнішого шляху до успіху. З його основних положень слідує, що посилення конкурентоспроможності компанії на світовому ринку тепер і в майбутньому забезпечуватимуть проривні інновації, а саме: зв'язок 5G; телевізори Samsung QLED 8K; бездротовий пилосос POWERstick; шафа AirDresser; очищувач повітря Cube AX9500 (нові помічники в будинку), Samsung Galaxy Note10, Samsung Galaxy Fold (перший в світі гнучкий смартфон з двома екранами).

Змінити позиції вітчизняних компаній на ринку споживчої електроніки можливо за рахунок таких *пропозицій*:

- додержуватись норм права щодо захисту інтелектуальної власності, а саме не припускати копіювання та інших піратських дій;
- пропонувати клієнтам вигідну реферальну систему утилізації старих пристроїв, щоб скоротити витрати на виробництво мікросхем і чіпів, в яких матеріал використовується повторно;
- вжити заходи для збільшення частки на ринку та розширенню клієнтської бази за рахунок диверсифікації продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І. П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – №3. – С. 111 – 114.
2. Бекхожаева А. К. Региональная конкурентоспособность: теория и методология анализа [Электронный ресурс] / А. К. Бекходжаева, У. Д. Берикболова // Теоретические и практические аспекты развития современной науки. – 2017. – Режим доступа: http://science-peace.ru/files/TPARSN_2017.pdf#page=67
3. Будущее инноваций: Samsung меняется для будущего [Электронный ресурс] // Samsung Newsroom. – 2017. – Режим доступа: <https://news.samsung.com/ru/%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%83%D1%89%D0%B5%D0%B5-%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B9-samsung-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%83>
4. Горлачук В. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Горлачук, А. С. Черненко, О. О. Раку // Наукові праці. – 2016. – Режим доступу: <http://economy.chdu.edu.ua/article/view/107992/102914>
5. Денисенко М. П. Основні положення формування інвеститаційно-інноваційної стратегії підприємства / М. П. Денисенко, І. В. Бордюк, Д. Г. Сташенюк // Інвестиції: практика і досвід. – 2016. – №22. – С. 17-20
6. Добрянська Н. А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. А. Добрянська, М. О. Варгатюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №20. – С. 84-87.
7. Эффект Веблена [Электронный ресурс] // Вільна енциклопедія. – 2017. – Режим доступа: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%>

D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%92%D0%B5%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0

8. Захарова Н. В. Мировой рынок высоких технологий: особенности и перспективы развития / Н. В. Захарова, А. В. Лабудин // Власть и экономика. – 2016. – №4. – С. 104-144

9. Изобретения, связанные со смартфонами, лежат в основе множества патентных заявок [Электронный ресурс] // Доклад 2017 г. о положении в области интеллектуальной собственности в мире. – 2017. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_944_2017.pdf

10. Історія компанії [Електронний ресурс] // Samsung. – 2018. – Режим доступу: <https://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/company/history/>

11. Кайбалина Н. Б. Анализ и оценка уровня конкурентоспособности предпринимательских структур / Н. Б. Кайбалина, В. В. Макаров // Проблемы теории и практики предпринимательства. – 2017. – №7. – С. 93-96

12. Касич А. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / А. О. Касич, Д. О. Глущенко // Економіка та держава. – 2016. – № 11. – С. 65-70.

13. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

14. Клименко Т. В. Качество и конкурентоспособность в системе управления предприятием Т. В. Клименко. – М. : Изд-во РЗИТЛП, 2008. – 149 с.

15. Мартышенко Н. С. Исследование предпочтений молодежного сегмента Приморского края на рынке мобильных телефонов / Н. С. Мартышенко. // Фундаментальные исследования, 2015. – № 11-3. – С. 584-589

16. Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии

оценки / И. С. Метелев // Проблемы теории и практики предпринимательства. – 2011. – № 4. – С. 116-120.

17. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, С. М. Скочиляс. – Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. – 224 с.

18. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуроров, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.

19. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания iTeam. – 2018. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/model-analiza-majkla-portera/>

20. Попадюк Т. Г. Конкурентоспособность в новой экономике: вопросы управления / Т. Г. Попадюк. – М. : МГСУ, 2008. – 200 с.

21. Проскурин В. К. Стратегии инновационного развития: последствия их реализации [Электронный ресурс] / В. К. Проскурин // Адаптация инновационной стратегии компаний к изменениям внешней среды. – 2016. – Режим доступа: https://studref.com/443666/ekonomika/adaptatsiya_innovatsionnoy_strategii_kompaniy_k_izmeneniyam_vnes_hney_sredy

22. Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна [Электронный ресурс] // Веб-Мастер. – 2017. – Режим доступа: https://wm-help.net/lib/b/book/4288116289/#b_img

23. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції / П. Р. Пуцентейло // Науково-виробничий журнал Інноваційна економіка. – 2015. – №4. – С. 80-86

24. Расходы на исследования и разработки Samsung Electronics 2007-2018 [Электронный ресурс] // Notesmatic. – 2019. – Режим доступа: <https://notesmatic.com/2018/11/samsung-research-and-development-costs/>

25. Рейтинг производителей смартфонов 2018 [Электронный ресурс] // ITRew. – 2018. – Режим доступа: <https://www.itrew.ru/smartphone/rejting-proizvoditeley-smartfonov.html>

26. Рейтинг стран мира по индексу инноваций [Электронный ресурс] // Гуманитарные технологии. – 2017. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info>

27. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто ; пер. с венг. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.

28. Смартфоны – это революция на рынке мобильного интернета и в обществе [Электронный ресурс] // Век качества. – 2012. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/smartfony-eto-revoljutsiya-na-rynke-mobilnogo-interneta-i-v-obschestve>

29. Смартфоны (мировой рынок) [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2019. – Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%84%D0%BE%D0%BD%D1%8B_\(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\)#.D0.A1.D0.B0.D0.BC.D1.8B.D0.B5_.D0.BF.D1.80.D0.BE.D0.B4.D0.B0.D0.B2.D0.B0.D0.B5.D0.BC.D1.8B.D0.B5_.D1.81.D0.BC.D0.B0.D1.80.D1.82.D1.84.D0.BE.D0.BD.D1.8B_.E2.80.94_Canalys](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%84%D0%BE%D0%BD%D1%8B_(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA)#.D0.A1.D0.B0.D0.BC.D1.8B.D0.B5_.D0.BF.D1.80.D0.BE.D0.B4.D0.B0.D0.B2.D0.B0.D0.B5.D0.BC.D1.8B.D0.B5_.D1.81.D0.BC.D0.B0.D1.80.D1.82.D1.84.D0.BE.D0.BD.D1.8B_.E2.80.94_Canalys)

30. Смартфоны: что внутри? [Электронный ресурс] // Доклад 2017 г. о положении в области интеллектуальной собственности в мире. – 2017. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_944_2017.pdf

31. Тарасевич В. М. Інноваційний вимір інституціалізації фінансового господарства України / В. М. Тарасевич, О. О. Завгородня // Економіка України. – 2014. – №3. – С. 94 – 96.

32. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.

33. Топ-10 инновационных гигантов [Электронный ресурс] // Сайт белорусских исследований. – 2019. – Режим доступа: <https://thinktanks.by/publication/2019/08/29/top-10-innovatsionnyh-gigantov.html>
34. Федорков А. А. Цифровой подход как инструмент повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности предприятия / А. А. Федорков, Бирюков О. А. // Петербургский экономический журнал. – 2017. – №1. – С. 140-146
35. Чебыкина М. В. Инновационные механизмы формирования конкурентоспособности на макро и микро уровнях [Электронный ресурс] / М. В. Чебыкина, Е. С. Грачева // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – № 1. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru>
36. Шарко В. В. Конкуренентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачевського державного університету. – 2015. – №2. – С. 120-126
37. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры / Й. А. Шумпетер ; пер. В.С. Автономов, М.С. Любский, А.Ю. Чепуренко. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.
38. BCG Matrix of Samsung [Electronic resource] // Heart of codes. 2018. – Available at: <http://heartofcodes.com/bcg-matrix-of-samsung/>
39. Competitive advantages of Samsung [Electronic resource] // Gotabout. – 2017. – Available at: <http://www.gotabout.info/competitive-advantages-samsung/>
40. Consolidated financial statements of Samsung Electronics Co., Ltd. And its subsidiaries index to financial statements [Electronic resource] // The official web-site of «Samsung». – 2018. – Available at: <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/>
41. IFA 2018: Samsung демонстрирует инновационные технологии, формирующие будущее «сетевое образа жизни» [Электронный ресурс] //

Samsung Newsroom. – 2018. – Режим доступа: <https://news.samsung.com/ru/ifa-2018-samsung-shows-the-innovative-technologies-forming-the-future-of-a-network-way-of-life>

42. Interim consolidated financial statements of Samsung Electronics Co., Ltd. And its subsidiaries index to financial statements [Electronic resource] // The official web-site of «Samsung». – 2019. – Available at : https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2019_con_quarter03_all.pdf

43. PESTLE analysis of Samsung [Electronic resource] // Marketing Dawn. 2017. – Available at : <http://marketingdawn.com/pestle-analysis-of-samsung/>

44. Porter five forces analysis of Samsung [Electronic resource] // Management study guide. – 2018. – Available at : <https://www.managementstudyguide.com/porters-five-forces-analysis-of-samsung.htm>

45. Porter five forces analysis of Samsung Electronics [Electronic resource] // Porter Analysis. – 2019. – Available at : <https://www.porteranalysis.com/porter-five-force-analysis-of-samsung-electronics/>

46. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.

47. Samsung Electronics [Электронный ресурс] // Tadviser. Государство. Бизнес. IT. – 2019. – Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Samsung_Electronics

48. Samsung Electronics Co., Ltd [Электронный ресурс] // Национальная библиотека им. Н. Э. Баумана. – 2018. – Режим доступа: https://ru.bmstu.wiki/index.php?title=Samsung_Group&mobileaction=toggle_view_desktop#Samsung_Electronics_Ltd

49. Samsung Electronics заняла 6-е место в рейтинге лучших брендов мира Interbrand 2018 [Электронный ресурс] // Samsung Newsroom. – 2018. –

Режим доступа: <https://news.samsung.com/ru/samsung-electronics-%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D0%BB%D0%B0-6-%D0%B5-%D0%BC%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE-%D0%B2-%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B5-%D0%BB%D1%83%D1%87%D1%88%D0%B8%D1%85-%D0%B1>

50. Samsung Electronics объявляет финансовые результаты за четвертый квартал 2018 года и фискального года в целом [Электронный ресурс] // Samsung Newsroom. – 2019. – Режим доступа: <https://news.samsung.com/ru/samsung-electronics-announces-financial-results-for-the-fourth-quarter-of-2018>

51. Samsung Electronics объявляет финансовые результаты третьего квартала 2019 года [Электронный ресурс] // Samsung Newsroom. – 2019. – Режим доступа: <https://news.samsung.com/ru/samsung-electronics-announces-financial-results-for-the-third-quarter-of-2019-2>

52. Samsung SWOT analysis & recommendations [Electronic resource] // Panmore institute. 2019. – Available at: <http://panmore.com/samsung-swot-analysis-internal-external-factors-recommendations>

53. Samsung запатентовала смартфон с раздвижным экраном [Электронный ресурс] // Информатор. – 2019. – Режим доступа: <https://tech.informator.ua/2019/06/12/samsung-zapatentoval-smartfon-s-razdvizhnym-ekranom/>

54. Samsung расширяет портфолио брендов Exynos и ISOCELL решениями для автомобильной промышленности [Электронный ресурс] // Samsung Newsroom. – 2018. – Режим доступа: https://news.samsung.com/kz_ru/samsung-rasshiryayet-portfolio-brendov-exynos-i-isocell

55. Samsung является мировым лидером по числу действующих семейных патентов [Электронный ресурс] // iXBT.com. – 2019. – Режим доступа: <https://www.ixbt.com/news/2019/04/14/samsung-javljaetsja-mirovym-liderom-po-chislu-dejstvujushih-semejstv-patentov.html>

56. Samsung's innovation strategy in smart phones market [Electronic resource] // SSRN Electronic Journal. – 2014. – Available at: https://www.researchgate.net/publication/319585333_Samsung's_Innovation_Strategy_in_Smart_Phones_Market

57. Shaughnessy H. What Makes Samsung Such An Innovative Company? [Electronic resource] / H. Shaughnessy // Forbes. – 2013. – Available at: <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/03/07/why-is-samsung-such-an-innovative-company/>

58. SWOT analysis of Samsung [Electronic resource] // Heart of codes. 2018. – Available at: <http://heartofcodes.com/swot-analysis-of-samsung/>

59. Talbot D. Samsung Says New Superfast «5G» [Electronic resource] / D. Talbot // Works with Handsets in Motion. MIT Technology Review. – 2013. – Available at: <http://www.technologyreview.com/news/515631/samsung-says-new-superfast-5g-works-with-handsets-in-motion/>

60. The 2018 global innovation 1000 study [Electronic resource] // Strategy & Part of the PwC network. – 2018. – Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html>