

## TARPTAUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS YPATUMŲ TYRIMAS VEIKIANT EKSTREMALIEMS GLOBALIOS RINKOS VEIKSNIAMS

Dovilė PRANCKUTĖ\*, Asta VASILIAUSKAITĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,  
Ekonomikos inžinerijos katedra, Saulėtekio al. 11, 10221, Vilnius, Lietuva*

*\*El. Paštas dovielasm@gmail.com*

Gauta 2022 m. gegužės 31 d.; priimta 2022 m. liepos 1 d.

**Santrauka.** Globalizacijos procesams aktyviai veikiant konkurenciją išriškėja tarptautinių įmonių finansinės veiklos ypatumai, juolab, kai globalią rinką veikia ekstremalūs veiksniai. Tyrimas yra aktualus, kadangi vykstant įvairioms ekstremalioms situacijoms globalioje rinkoje, tarkim COVID-19 pandemijai, nėra aiškūs tarptautinių įmonių priimtų sprendimų poveikis finansiniams rodikliams. Straipsnio tikslas – remiantis teorine analize iširti X tarptautinių įmonių priimtų sprendimų įtaką finansinės veiklos ypatumams ekstremaliomis sąlygomis juos palyginant tarp įmonių. Tikslui pasiekti buvo išanalizuoti literatūros šaltiniai, kuriuose atskleidžiami tarptautinių įmonių funkcionavimo ypatumai. Metodinėje dalyje atlikta PEST analizė, kuria remiantis atskleidžiama X tarptautinių įmonių stipriosios ir silpnosios savybės. Remiantis šiomis savybėmis analizuojamas bei lyginamas X tarptautinių įmonių funkcionavimo modelio tikslingumas veikiant ekstremaliems veiksniams rinkoje. Tyrimo galutiniai rezultatai atsiskleidžia, kai palyginami X tarptautinių įmonių finansiniai rodikliai kintant situacijai globalioje rinkoje bei kokią įtaką rodikliams turi įmonių stipriosios ir silpnosios savybės atskleistos PEST analizės metu.

**Reikšminiai žodžiai:** tarptautinė įmonė, globali rinka, ekstremalūs rinkos veiksniai, PEST analizė, finansiniai rodikliai.

### Įvadas

Nuo neatmenamų laikų žmonijos pasaulį veikia įvairūs neramumai: ekonominės krizės, stichinės nelaimės, ligos, kariai. Kiekvienas ryškus įvykis globalioje rinkoje rodo pasikeitimus visuomenės gyvenime, ekonomikos rinkose, verslų strategijose bei kituose sektoriuose. Globalią rinką veikiantys netikėti veiksniai, šiais laikais, sukelia nemažas pasėkmes tarptautinei prekybai ar prekių transportavimui. Svarbu paminėti, kad globalizacijos procesas sukuria ne tik teigiamus padarinius, tokius kaip aktyvi tarptautinė prekyba ar investuotojų pritraukimas iš kitų valstybių, imigracija, įvairūs eksporto keliai, bet ir neigiamus – globalizacija kaip reiškinys neišsprendžia pasaulyje labai opių problemų – skurdo, bado ar socialinės nelygybės. Globalizacija paskatino ir suteikė didesnę pranašumą įmonėms, kurios sėkmingai įsilygia į globalią rinką bei didina veiklos efektyvumą plėsdamos prekybą. Globalizacijos proceso dėka nesant jokioms išimtims dėl įmonės dydžio – visos gali patekti į tarptautinę rinką. Nuo pačios įmonės ištraukimo ir nori plėstis į globalią rinką priklauso to sėkmė. Globalizacija kaip procesas suteikia įmonėms vystyti verslą globalioje rinkoje, t.y. skirtingose šalyse yra suteikiama galimybė būti konkurencingu. Augant ekonomikai verslas visame pasaulyje taip pat auga ir tobulėja. Verslas stengiasi priimti inovatyvius sprendimus, kurie pagerintų gamybos procedūrą bei paslaugų suteikimą. Didelė dalis bendrovių, ypač naujai įsikūrusi, ieško rinkų, kuriose galėtų realizuoti savo produktus. Kartais neužtenka būti konkurencingu vietinėje rinkoje, tačiau siekiant didesnio pelno yra bandoma įsitvirtinti globalioje rinkoje. Tad yra aktualu atlikti tyrimą dėl skirtingų įmonių gebėjimų prisitaikyti prie ekstremalių sąlygų globalioje rinkoje. Šio straipsnio pagrindinė idėja sietina su siekiu iširti X tarptautinėms įmonėms padarytą įtaką COVID-19 pandemijos metu bei išanalizuoti įtaką jų finansiniams rodikliams. *Tyrimo tikslas* įvardijamas kaip: remiantis teorine analize iširti X tarptautinių įmonių priimtų sprendimų įtaką finansinės veiklos ypatumams ekstremaliomis sąlygomis juos palyginant tarp įmonių. Tad išriškėja šio tyrimo objektas – tarptautinių įmonių veiklos ypatumai globalioje rinkoje. Šiuo metu yra daug kalbama apie globalizacijos požymius, tarptautiškumą, valstybių norą bendradarbiauti tarpusavyje – kas ir skatina viso pasaulio susijungimą. Dėl to globalią rinką veikiantys veiksniai, šiais laikais, sukelia didesnes

pasėkmes prekių transportavime. Kuo labiau plečiasi tarptautinių įmonių tinklas, tuo didesnė priklausomybė sietina tarp skirtingų rinkų. Tad šiame *straipsnyje* iškelta *problema* padės išsiaiškinti kaip kinta tarptautinių įmonių finansinė veikla veikiant ekstremaliems globalios rinkos veiksniams. Problemai ištirti yra iškelti *keturi uždaviniai*, kurie padės išanalizuoti ekstremalių veiksnių poveikį tarptautinėms įmonėms globalioje rinkoje. Tyrimo uždaviniai:

- 1) remiantis mokslinės literatūros analize atskleisti tarptautinių įmonių ypatumus globalios rinkos kontekste;
- 2) empiriškai įvertinti X tarptautinių įmonių pagrindinius finansinius rodiklius, jų pokyčius bei priklausomybę nuo ekstremalių globalios rinkos veiksnių;
- 3) atsižvelgiant į tarptautinių įmonių veiklos ypatumus globalioje rinkoje bei pasireiškiant netobulumo efektams, atlikti makroaplinkos vertinimą taikant PEST analizės modelį;
- 4) atlikti dviejų tarptautinių korporacijų rizikos vertinimo analizę siekiant įvertinti kaip yra išnaudojami netobulumo efektai globalioje rinkoje siekiant optimizuoti veiklą bei maksimizuoti savininkams tenkančią naudą.

Šioje straipsnio dalyje didžiausias dėmesys bus skiriamas pirmam uždaviniui – remiantis literatūros analize išnagrinėti tarptautinių įmonių funkcionavimo ypatumus juos detalizuojant.

## 1. Tarptautinių įmonių funkcionavimo ypatumų teoriniai aspektai

Šiomis dienomis pasaulyje vykstantys pokyčiai tiek politiniame, tiek ir technologiniame kontekste, skatina įmonių vadovus priimti greitus ir efektyvius sprendimus dėl modernių procesų gerinimo ar veiklos strategijos. Aktyviai vykstant globalizacijos procesui dauguma tarptautinių įmonių privalo prisitaikyti prie pokyčių norėdamos išlikti rinkoje patraukliu darbdaviu, gamintoju ar paslaugų teikėju. Keičiantis rinkai ir ekonominėms sąlygoms visame pasaulyje, sunku numatyti galimus pokyčius bei priimti greitus strateginius sprendimus, įvertinti galimą konkurenciją bei stengtis produktyviai didinti veiklos efektyvumą. Plačiau apie įmonių funkcionavimo ypatumus globalioje rinkoje teoriniame kontekste aprašoma šiame skyriuje.

### 1.1. Tarptautinių įmonių strategijos bei strateginio valdymo samprata

Įmonės strategija ar kitaip strateginis planas – pagrindinis organizacijų atskaitos taškas tam tikram laikotarpiui per kurį bus stengiamasi laikytis numatytos vizijos, misijos, tikslų ir kt. Išsigrūninus šiuos komponentus yra siekiamas efektyvesnis įmonės veiklos planas plėsti organizacijos veiklą, didinti pelną ir užtikrinti darbuotojų, partnerių ar kitų susijusių su organizacijų sinergija einant link bendro tikslo. Strateginis planavimas suprantama kaip viena sistema, kuri laiko visus strateginio planavimo įrankius kartu (Anderson, 2014).

Anot Ponomarenko ir Sergeev (2017) mokslinėje literatūroje nėra pakankamai išnagrinėti aiškūs kriterijai, pagal kuriuos būtų išskirtos strategiškai svarbios veiklos, kuriomis remiantis būtų galima pasirinkti efektyviausią strategijos planą. Tačiau yra aiškiai nusakyta, kad vienas iš strategijos tikslų turėtų būti – siekti konkurencinio pranašumo ilgajame laikotarpyje.

Rekomenduojama strateginius sprendimus vertinti trimis kriterijais: turinio, proceso ir konteksto. Turinys tai yra įmonės veiklos sritis, kuri visuomet būna susijusi su strateginių sprendimų priimimu. Proceso vadinami veiksmai susiję su strateginiais sprendimais, pasikeitus išorinei įmonės aplinkai. Kontekstas yra aplinka, kurioje stengiamasi įgyvendinti ir parengti nuoseklų strateginį sprendimą (Valentinavičius, 2009).



1 paveikslas. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema (sudaryta autorės remiantis Vasiliausku (2004))

1-ajame paveiksle atskleidžiama strateginio sprendimo planavimo schema. Sprendimo pasirinkimą gali nulemti išorinės galimybės bei grėsmės ar vidinės stiprybės bei silpnybės. Strateginis sprendimas yra pasirenkamas iš tam tikros aibės galimų sprendimų alternatyvų, atsižvelgiant į tikslinį strategijos planą ir į kitus sprendimų vertinimo kriterijus. Įmonės strategija yra neprieštaringa, kai strateginiai sprendimai yra derinami tarpusavyje. O strateginiai sprendiniai derinami tarpusavyje dėl to, nes tarp jų egzistuoja įvairūs ryšiai bei priklausomybės. Kartais nutinka taip, kad strateginiai sprendimai tiesiogiai veikia priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas įtakoja kitus sprendimus (Valentinavičius, 2009).

Tarptautinėms įmonėms yra svarbu sukurti pasaulinę pramonės grandinę. Įkurdamos pramonės grandinę susiformuoja rinkodaros paslaugos, įvairūs mokslinių tyrimų ir eksperimentų centrai bei projektavimo centrų paslaugos visame pasaulyje. Pastaruoju metu tarptautinių korporacijų plėtra parodė tendenciją, kad labai sėkmingai įmanoma pereiti nuo vietinės prie užsienio rinkų, iš išsivysčiusios į besivystančią rinką. Plečiantis ir besivystant į kitas rinkas taip pat yra svarbu integruoti žmogiškuosius išteklius. Dažniausiai tarptautinės įmonės visus pramonės aspektus perduoda sertifikuotoms įmonėms. Taip atsirado užsakomųjų paslaugų teikimas. Pagal pasaulinės plėtros poreikius tarptautinės korporacijos dažnai daugiausia dėmesio skiria į paslaugų sferą atitraukdamos nuo konkrečių gamybos procesų ir perleisdamos gamybos procesų priežiūrą konkrečioms sertifikuotoms įmonėms. Netgi finansinės, informacinių sistemų, reklamos kūrimo bei kitos paslaugos reikalingos įmonėms yra užsakomosios (Couto et al., 2016).

Įmonių susijungimai ir įsigijimai, taip pat neatsiejama augimo strategijos dalis. Pakeičiant įmonės statusą iš tarptautinės į pasaulinio lygio įmonę reiškia įmonių restruktūrizavimą ir diferencijavimą visame pasaulyje. Norint sustiprinti įmonių konkurencingumą, kai kurios iš jų atsisako arba pasitraukia iš tam tikrų verslo sričių taip sustiprinamos likusios sritys. Yra stengiamasi plėsti ryšius užmezgant kontaktus su kitomis bendrovėmis taip stengiantis įsigyti ar sujungti įmonių veiklas. Anksčiau įmonės skirdavo didesnę dėmesį plečiant savo pačių gamybą. Dabar labiau norima plėstis prisitaikant prie rinkos pokyčių ir labiau rizikuojant. Dėl to dažniausiai rizika atsiperka įmonių pelno padidėjimu (Reinersten, 2009).

Jau pačioje pabaigoje, kai yra rengiamas galutinis strateginio planavimo etapas, kuris apima strateginio plano vykdymo užtikrinimą, būna parenkamos specifinės metodinės priemonės, kurios leidžia apibrėžti plano vykdymo metodiką. Dažniausiai būna pasirenkama atsakingų asmenų grupė, kuri stebi įmonės progresą jai vykdamą sukurtą strateginį planą (Rainys ir Peleckis, 2019).

Taigi, kliaujantis priimtomis strategijomis verslai gali ramiai dirbti ir pasitikėti strateginio valdymo komandomis. Tačiau, kai pasaulyje įvyksta politiniai ar kitokio pobūdžio įvykiai, kurie turi didelę įtaką verslams, reikia priimti sprendimus, kurie ne visuomet iš pradžių gali atrodyti veiksmingi. Deja, atlikti akademiniai tyrimai ne visuomet yra pajėgūs įmonėms pasiūlyti visą spektrą įžvalgų apie tai, kaip įveikti neramumus rinkoje (Ketchen ir Craighead, 2020).

Rengiant įmonės strategiją reikėtų atsižvelgti į daugelį dalykų, tokių kaip pradinės įmonės funkcionumas ar jos dabartinę poziciją rinkoje. Taip pat reikėtų apibrėžti, kad yra svarbu įvertinti galimą strateginę plėtrą, kad įmonė gebėtų ne tik egzistuoti iš „būti“ rinkoje, bet gebėtų tobulėti ir augti. Anot Mackevičiaus (2008) parengto straipsnio, jis pažymi, kad įmonė, kuri nori sėkmingai tęsti savo veiklą rinkoje turi analizuoti bei tobulinti savo vykdomą veiklą. Galima daryti prielaidą, jog kuriant naują strategiją reikėtų atsižvelgti į naujus strateginius plėtros metodus. Mecham et al. (2015) savo straipsnyje mini kelias priežastis, dėl kurių yra patraukli verslo įmonių plėtra:

- plėtra, kuri būna orientuota į didėjančios rinkos paklausą, gali paslėpti esamus trūkumus, kurie būtų akivaizdūs stabilioje ar mažėjančioje rinkoje;
- auganti yra patrauklesnė darbų įvairovė bei gali pasiūlyti aukštesnes pareigas darbuotojams.

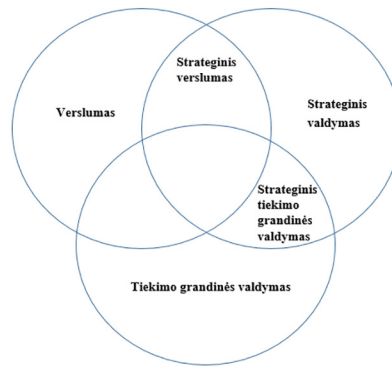
Strategijos gali būti įvairių rūšių bei porūšių. Viskas priklauso nuo esamos situacijos rinkoje bei kaip įmonės vadovai vertina įmonės dalyvavimą rinkoje. Įmonės plėtros strategijos yra trijų tipų:

- augimo;
- stabilizavimo;
- neinvesticinė.

Augimo strategijų tikslas – padidinti rinkos apimtį. Įgyvendinant augimo strategiją yra tikslinga sukurti stabilią ir pajėgią komandą bei gebėti ją išlaikyti.

Prasidėjus pasaulinėms rinkoms, pirmiausia išplito tarptautinės įmonės, jų rinkodara ir įvairių paslaugų padaliniai visame pasaulyje. Dicken (2015) teigia, kad šiais laikais pasaulinės operacijos tapo pavyzdžiu tarptautinių įmonių plėtrai. Gamyba ir pakavimo paslaugos perkeliamos į besivystančias rinkas arba sritis, kuriose perdirbimas vyksta sklandžiausiai. Aktyviai ar pasyviai reaguojant į kitų tarptautinių įmonių rinkos iššūkius, įmonės turi vystyti visapusiškai pagrįstomis strategijomis, kurių pagalba siektų išlaikyti konkurencinius pranašumus ir sukurti naujus, kitoms įmonėms siektinus pranašumus (Lehmann, 2018).

2 paveiksle atvaizduotos sąsajos tarp verslumo, strateginio verslumo, strateginio valdymo, strateginio tiekimo grandinės valdymo bei tiekimo grandinės valdymo. Kitaip tariant, stengiamasi atvaizduoti santrauką, kaip tiekimo grandies valdymas galėtų susisiekti su verslumu bei strateginiu valdymu. Kiekvienai koncepsijai yra siūlomi tam tikri verslumo ryšiai: siekti sklandžiai integruoti tris pagrindinius elementus, kurie reikalingi tiekimo grandinei. Tai būtų produktai (pagamintos prekės, žaliavos, logistiniai ištekliai), informaciniai ir finansiniai ištekliai. Šis procesas paprastai yra reikalingas didelėms korporacijoms, bet kartais ir mažos įmonės prisitaiko šį procesą ir sau.



2 paveiklas. Valdymo sankirtos ties verslumu, strateginiu verslumu, strateginiu valdymu, strateginiu tiekimo grandies valdymu ir tiekimo grandies valdymu (sudaryta remiantis Ketchen ir Craighead, 2020)

Autoriai Hitt et al. (2001) savo idėjas apie šią sąsają pasiūlė pavadinti kaip verslumo galimybių ieškančio ir strateginės naudos kuriančio perspektyvų integravimą atliekant įvairius veiksmus. Manoma, kad verslumo ir tiekimo grandinės valdymo sankirtoje yra mažiausiai sąsajų negu tarp strateginio verslumo, strateginio valdymo ir strateginio tiekimo grandinės valdymo. Mokslininkai privalo kaupti žinias apie tai, kaip koordinuoti verslumą, tiekimo grandies valdymą bei strateginį valdymą, siekiant geriau suvokti organizacijos galimybes ir grėsmes bei geriau vadovauti vadovams, kai rinkoje yra neramumų (Ketchen ir Craighead, 2020).

Strateginis valdymas leidžia verslui prisitaikyti prie verslo aplinkos, įsivertinti ir numatyti ateitį. Yra numatomas bendras tikslas – ko norima pasiekti per tam tikrą laiką. Dažniausiai strateginis planas kuriamas 7–10 metams, tačiau patartina peržiūrėti kiekvienais metais. Strateginis valdymas turėtų būti vertinamas kaip procesas ir turi būti įgyvendinamas. Į šį procesą įeina: informacijos rinkimas, analizė, atranka ir sprendimai, įgyvendinimo veiklos planas skirtas ilgalaikiam įmonės gyvavimo palaikymui bei konkurencinio pranašumo suteikimui. Kita vertus, strateginis valdymas – valdymo technika, kuri reiškia efektyvaus vystymosi strategiją, organizavimą, planavimą, įgyvendinimą bei kontrolę (Adiguzel, 2020).

Taigi, apibendrinus skyrelį, galima teigti, jog turėti strateginį planą yra reikalinga, norint išsivertinti rinkoje. Strateginis planas turi būti keičiamas pagal rinkoje vykstančius procesus, ne visuomet pradinis planas gali būti aktualus ilgą laiką. Taip pat yra svarbu turėti strateginio plano vykdymo grupę, kuri atliktų kontrolės ir prižiūrėtų ar yra laikomasi strategijos. Strateginis valdymas tai toks procesas, kuris reikalauja efektyvaus valdymo, planavimo ir visų tikslų įgyvendinimo organizacijos viduje. Siekiant efektyviai valdyti įmonę, rengiant strategiją turi būti atsižvelgiama į konkurencinį pranašumą rinkoje. Konkurencinis pranašumas tai vienas iš svarbiausių sąvokų įmonei, kuri siekia stabilumo rinkoje.

## 1.2. Tarptautinių įmonių konkurencingumo vertinimas tarptautiniu požiūriu

Šiuo metu galime pamatyti nemažai įvairių publikacijų tarptautinio konkurencingumo tematika, juolab kai šiuo metu vyksta įvairios plėtros integracijos, populiarėja globalizacijos procesai bei didėja diskusijos būtent dėl globalizacijos sampratos. Įvairiausi mokslininkai bando apibrėžti sąvoką, tačiau dėl plataus šios sąvokos naudojimo įvairiose rinkose, yra sudėtinga prieiti prie vienos nuomonės. Konkurencingumas apibūdinamas labai abstrakčiai, kadangi šią sampratą geba apibrėžti įvairių sričių specialistai, kurie pritaiko konkurencingumą sampratą būtent savo sričiai.

Konkurencija aiškinama kaip varžybos tarp vartotojų, norinčių įsigyti prekę arba paslaugą, taip pat tarp gamintojų, siekiančių parduoti šią prekę arba paslaugą. Vartotojų konkurencija didina prekės kainą, o gamintojų – mažina. Dažnai konkurencija vadinama ekonomikos varikliu, nes konkurencija yra apibrėžiama kaip efektyvios rinkos pagrindu. Apibendrinant konkurencijos požiūrį – ji apibrėžiama kaip ūkio subjektų veikla, kurios padariniai yra riboti daromą įtaką tam tikro produkto rinkoje (Davulis, 2003).

Mokslininkai bei verslininkai pabrėžia konkurencinio pranašumo ir pasiekimo svarbą kaip kritinį strateginį žingsnį siekiant užtikrinti aukščiausios kokybės įmonės veiklą. Svarstoma, kokie konkurencinio pranašumo tipai gali duoti geriausius rezultatus, ir kurie galėtų numatyti nepalankius aplinkos veiksmus. Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo. Leonidou et al. (2011) teigia, kad daugelyje tarptautinio verslo, rinkadaros ir strateginio valdymo literatūroje galime rasti daromas prielaidas, kad vyrauja tiesioginis ryšys tarp konkurencinio pranašumo ir vertės kūrimo. Konkurencinio pranašumo bei vertės kūrimo tyrimai yra kritikuojami už tai, kad per daug dėmesio yra skiriama pasiūlai, pasitelkiant suinteresuotųjų šalių arba tik įmonės perspektyva. O paklausai pakankamai didelio dėmesio nėra skiriama (Kaleka ir Morgan, 2017).

Nepaisant skirtingų nuomonių, konkurencingumo reikšmė yra labai aktuali ir šiomis dienomis dar labiau įgaudama didelę reikšmę ekonominiams subjektams. Vienas pagrindinių ir savaime suprantamų konkurencingumo elementų – prekė, kuri konkuruoja ne tik su šalyje pagamintomis kitomis prekėmis bei tarptautiniu mastu pagamintų prekių pakaitalais. Visos šalys yra suinteresuotos plėtoti eksportą kuo plačiau ir stipriai išivirtinti tarptautinėse rinkose vykstant konkurencijai visose rinkose. Valstybių įsitraukimas į tarptautinės politikos kryptis yra neatsiejama globalizacijos dalis (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Konkurencingumas globalioje rinkoje yra susijęs su įmonės gebėjimu greitai bei sklandžiai reaguoti į rinkos pokyčius išlaikant turimą poziciją. Ekonominė pusiausvyra yra aiškinama kaip įmonės sugebėjimu nepalūžti ir atsispirti varžovų įtakai. Taigi, yra svarbu įveikti strateginius kitų įmonių barjerus. Šioje situacijoje svarbu ne tik apginti savo konkurencinio pranašumo idėją, bet ir duoti atsaką varžovui.

Pagal atliktus tyrimus yra manoma, kad įmonės konkurencinį pranašumą lemia klientų lojalumas, reputacija, gamybinis pajėgumas, žinios, organizacijos kultūra, kompetencijos, įgūdžiai ir patirtis. Šie pagrindiniai šaltiniai leidžia visoms organizacijoms turėti unikaliais ir nepakartojamais kriterijais grįstą konkurencinį pranašumą. Siekti pozicinio konkurencinio pranašumo tarptautinėse rinkose reiškia didelį potencialą generuoti klientų paklausą. Tačiau tai negarantuoja didelės sėkmės, nes viskas priklauso nuo to kokais metodais įmonė įgyvendins klientų pritraukimo programą (Kaleka ir Morgan, 2017).

Konkurencinis pranašumas siejamas su sąnaudų bei diferenciacijos komponentais, ir lūkesčiai, kad įmonė veikia konkurencingoje aplinkoje yra tai, kad ji išsiskiria vienoje konkurencinio pranašumo salygoje ir jau kelia aukštesnę kertelę kitoje sferoje. Deja, bet šis veiksmas ne visuomet reiškia sėkmę. Pavyzdžiui, efektyvumo siekimas su ketinimu pasiūlyti konkurencingas produktų kainas gali konfliktuoti su kitų produktų kainų alternatyvomis iš tiekėjų. Gali būti taip, kad tiekėjas negalės pasiūlyti pigiau tos pačios kokybės produkto. Be to, sąnaudų pranašumas apima efektyvumo grindžiamas sistemas bei veiklas ir tai nereikš, kad sutaupytos lėšos atsispindės klientų kainoje (Grant, 2005).

Konkurencinis pranašumas yra ūkio subjekto sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnę nei vidutinis šakoje pelningumą. Šiuolaikinėje pasaulio ekonomikoje vyksta internacionalizacijos procesai, kurie tiesiogiai veikia konkurenciją. Vykstant šiems procesams yra formuojami nauji reiškiniai – ekonominis suderinamumas ir bendradarbiavimas. Kuo toliau tuo labiau pastebima, kad atsiranda naujas požiūris į konkurenciją, siekiama ne kovoti tarpusavyje, o bendradarbiaujant lektyniauti ir varžytis, kuris yra geresnis rinkos dalyvis. Subjektai, kurie formuoja veiklos strategiją, geba paveikti konkurencingumą perrūšiuojant savo turimus išteklius. Reaguojant į pokyčius, kiekviename etape reakcijos bus skirtingos, kadangi bus naudojami skirtingi ištekliai (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011).

Ilgainiui, kuo įvairiau narpliojant konkurencingumo sąvoką, vis labiau yra pabrėžiama inovacijų svarba kaip pagrindinis veiksnys įtakojantis konkurenciją. Autorės Valodkienė ir Snieška (2012) savo tyrime išskyrė veiksnius, kurie lemia įmonių konkurencinį pranašumą bei ekonomikos augimą:

- kapitalas ir technologiniai pokyčiai;
- technologinės inovacijos;
- informacinės komunikacinės technologijos;
- žinios, naujos verslo strategijos;
- ekonomikos veikimas, vyriausybės efektyvumas, verslo efektyvumas ir infrastruktūra;
- tiesioginės užsienio investicijos;
- išsilavinimas ir švietimas;
- kokybė ir kaina;
- standartizacijos ir suvienodinimo procesai.

Kaip matosi, veiksnų nusakančių įmonių konkurencinį pranašumą yra begalė, įvairūs mokslininkai nusako šiuos pranašumus vis kitaip, nes šiuos veiksnius galima sujungti ir gausis jau kitoks konkurencinio pranašumo veiksnys.

Apibendrinant, mokslinėje literatūroje galime rasti ir išskirti įvairių veiksnų, kurie lemia tarptautinį pranašumą: ekonomikos veikimas, verslo efektyvumas, vyriausybės efektyvumas, tiesioginės užsienio investicijos, infrastruktūra, kokybė, kaina, informacinės technologijos ir pan. Įvairiausi mokslininkai bando apibrėžti konkurencingumo sąvoką, tačiau dėl plataus šios sąvokos naudojimo įvairiose rinkose, yra sudėtinga prieiti prie vienos nuomonės. Konkurencingumas apibūdinamas labai abstrakčiai, kadangi šią sampratą apibrėžia labai įvairių sričių specialistai, nusakydami savo matymą savo srities požiūriu. Vienas iš nedaugelio ir pagrindinių konkurencingumo elementų yra prekė, kuri konkuruoja ne tik su toje šalyje pagamintomis kitomis prekėmis, bet ir tarptautinėje rinkoje esamais panašiais ar netgi tais pačiais vienetais. Prekybai vykstant tarptautiniu mastu, konkuruojama ir su kitose šalyse pagamintomis prekėmis.



Kiekviena įmonė ar valstybė yra suinteresuotos plėsti eksportą, įsitvirtinti užsienio rinkose, šiuo požiūriu atsiranda tarptautinio konkurencingumo aspektas, kuris skatina įmonių veiklos efektyvumo tobulinimą.

### 1.3. Tarptautinių įmonių veiklos efektyvumo didinimas globalios rinkos kontekste

Dažnu atveju įmonių veiklos efektyvumo didinimas tampa svarbiu aspektu įmonės gyvavimu rinkoje, nes daugeliu atveju efektyvumo didinimas priklauso konkurencijos dydžio ir išlikimo rinkoje santykiui. Dėl to šiai ekonominei specifikacijai yra skiriama daug dėmesio tiek mokslininkų, tiek įvairių praktikų ar teoretikų. Efektyvumo sąvoka yra plačiai naudojama skirtingų sričių atstovų. Kiekvienas atstovas efektyvumo sampratą suvokia ir aiškina savaip, į ją dažniausiai įterpiant įvairius paaiškinimus pagal savo veiklos poreikį. Dėl šios priežasties formuojasi skirtingos efektyvumo sampratos, kurios tarp skirtingų specialistų įvardijamos labai įvairiai. Taigi, bandant atskleisti efektyvumo sampratą iš pradžių siektina atskleisti ne tik jos esmę, tačiau identifikuoti bei išnagrinėti esmas rūšis bei jų turimą įtaką (Malega, 2007).

Efektyvumo siekis sparčiai besivystančioje ir globalioje visuomenėje yra be galo aktualus visiems rinkos dalyviams, nes tai yra aktualu įmonėms, kurios nori sustiprėti rinkoje bei joje likti, esant stipriai konkurencijai. Brolių McKillopų (2017) teigimu, visos verslo sferos yra suinteresuotos didinti efektyvumą bei išnaudoti jį produktyviai. Efektyvumas išskaidomas kaip: išteklių naudojimo, gamybos proceso, teikiamų paslaugų, darbuotojų veiklos, vadovavimo sprendimo efektyvumai. Šiuolaikinėje literatūroje efektyvumą autoriai apibrėžia gana skirtingai bei savotiškai. Puškorius ir Raipa (2002) savo straipsnyje teigia, kad efektyvumas – tai ryšys tarp norimų bei prognozuojamų veiklos rezultatų ir panaudotų išteklių tiems rezultatams pasiekti, tai gali būti išlaidos ar kiti resursai. Manzoor (2011) efektyvumą apibūdina kaip sąvoką, pagal kurią efektyviai pasiekiami organizacijos tikslai. Kitaip sakant, kuo labiau stengiesi įdiegti efektyvumo sampratą įmonės, tuo lengviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Kiti autoriai teigia, kad veiklos efektyvumas priklauso nuo to, kaip vadovai sugeba priimti įmonei tinkamus ir teisingus sprendimus bei ar pritaria, jog didelė atsakomybė yra skirta pagrindiniam vadovui ar valdybai (Ward ir Shah, 2002).

Yra traktuojama, kad efektyvumą siūloma nagrinėti keliais pagrindiniais aspektais: visuomeniniu, techniniu ir dinamininiu efektyvumu. Visuomeninis efektyvumo aspektais daugiausiai teikia naudą visuomenei, techninio efektyvumo kriterijus kokybiškiausiai reiškiasi pagal išteklių, kuris yra laikomas pačiu naudingiausiu. Jis reiškiamas sąnaudomis, kurios yra reikalingos pagaminti vieną vienetą produkcijos. Dinaminio efektyvumo kriterijus parodo kaip maksimaliai yra siekiama skatinti technologines galimybes, kurios dažniausiai atneša įmonėms naudą dėl efektesnės gamybos. Visais laikais technologinių įrenginių tobulinimas leidžia efektyviai naudoti turimus išteklius, o tai reiškia, kad panaudoti efektyvūs išteklių leidžia mažinti kaštus (Lucke et al., 2008).

Ne naujiena, kad visų įmonių veiklos rezultatus padeda atspindėti skirtingi finansiniai rodikliai. Kartu su efektyvumu išskiriami šie rodikliai: veiksmingumas; ekonomiškumas; produktyvumas (našumas); pelningumas; kokybė; naujovių diegimas. Svarbu suvokti šių visų sąvokų sąsajas su efektyvumu ir taip pat reikėtų jų tapatinti, kadangi jos viena nuo kitos yra priklausomos. Kaip pavyzdys, jeigu įmonė bus ekonomiškai stabili, vadinasi jos produktyvumas yra išnaudojamas kokybiškai ir galimai ateityje galėtų būti plėtojamas. Daugiausiai yra naudojama efektyvumo vertinimo metodai, kurie yra pagrįsti finansinių rodmenų paskaičiavimais. Vykstant globalizacijos procesams, augant konkurencijai ne tik vietinėje rinkoje, bet ir tarptautinėje, veiklos efektyvumui nustatyti yra reikalingi ne tik efektyvumo rodikliai, kurie nusakytų finansinius pokyčius, bet taip pat nusakyti naudojamų resursų naudą, įmonės organizavimo ir valdymo efektyvumą. Šiuolaikiškesnis efektyvumo vertinimas naudojant ir atsižvelgiant į tai kas tuo metu vyksta rinkoje, padėtų įmonių vadovams priimti aktualius sprendimus, kurie yra reikalingi čia ir dabar. Yra svarbu laiku identifikuoti gamybos įmonėms būdingus veiklos rodiklius, kurie atvaizduotų efektyvumo būklę bei juos visus būtų galima sudėti į bendrą sistemą (Manzoor, 2011).

Apibendrinant įmonių veiklos efektyvumo kriterijų, galime sakeyti, kad vienos ir konkrečios sąvokos nėra, kadangi skirtingai sferai, kiekvienas atstovas interpretuoja savaip. Tačiau išanalizavome, kad efektyvumas gali būti analizuojamas remiantis trimis pagrindiniais kriterijais: visuomeniniu, techniniu ir dinamininiu efektyvumu. Siekis būti efektyvia įmone rinkoje, šiuolaikinėje visuomenėje yra svarbus žingsnis visiems rinkos dalyviams, nes nuo to priklauso įmonės likimas rinkoje, jis bus stabilus ar ne.

### Išvados

Nepaisant skirtingų literatūros šaltinių bei mokslininkų sąvoka verslo strategija apibūdinama skirtingais požiūriais, galima teigti, kad norint turėti sėkmingą strategiją, ji turi būti plačiai išanalizuota pritaikant ilgalaikes prognozes

organizacijos plėtros kryptį. Taip pat ji turi būti efektyviai pritaikyta ilgesnio laikotarpio veiksmų sekos sprendimų priimimams, kurie gebėtų sudaryti tokias sąlygas, jog įmonė galėtų būti patraukli rinkoje. Dažniausiai parengus įmonės plėtros strategiją ji bus sėkmingai realizuojama tik tuo atveju, jeigu kartu bus rengiama investicinė strategija. Sakoma, kad tai aktualu norint pretenduoti į patrauklias inovacinio verslo gaires, kurios dažnai atvejais būna siejamos su moksliniais tyrimais bei įvairiais eksperimentais dėl įmonės veiklos plėtros. Į įmonės strategiją turi būti įtraukti visi įmonės padaliniai ir turi būti aiškiai išdėstyta už kokią užduotį kiekvienas padalinys yra atsakingas. Dėl to turi būti atlikta kruopšti rinkos konkurentų analizė bei visų padalinių pajėgumų bei žinių analizė.

Pastaruosiu metu daugėjant moksliniams straipsniams apie tarptautinio konkurencingumo tematiką, juolab kai šiuo metu vyksta įvairios plėtros integracijos, populiarėja globalizacijos procesai bei didėja diskusijos būtent dėl globalizacijos sampratos. Įvairiausi mokslininkai bando paaiškinti sąvoką, tačiau dėl įvairaus šios sąvokos naudojimo rinkose, yra sudėtinga prieiti prie vienos nuomonės. Gana dažnai konkurencingumas apibūdinamas pagal makroekonominis reiškinius, tokius kaip valiutos kursas, palūkanų norma ar valstybės skola. Taip pat yra teigiama, kad konkurencingumas įtraukia ne tik įmones, bet ir valstybės į šį procesą. Pagrindinis konkurencingumo elementas – prekė, kuri konkuruoja ne tik vienoje šalyje, bet ir kitose šalyse, kur panaši prekė yra pagaminama ir parduodama.

Įmonėms siekti efektyviai vykdyti veiklą rinkoje turi būti numeris vienas šiuolaikinėje, sparčiai besivystančioje ir globalioje visuomenėje. Yra traktuojama, kad efektyvumą siūloma nagrinėti keliais pagrindiniais aspektais: visuomeniniu, techniniu ir dinaminiu efektyvumu. Daugiausiai yra naudojama efektyvumo vertinimo metodai, kurie yra pagrįsti finansinių rodmenų paskaičiavimais. Vykstant globalizacijos procesams, augant konkurencijai ne tik vietinėje rinkoje, bet ir tarptautinėje, veiklos efektyvumui nustatyti yra reikalingi ne tik efektyvumo rodikliai, kurie nusakytų finansinius pokyčius, bet taip pat rodikliai, kurie nusakytų naudojamų resursų naudą, įmonės organizavimo ir valdymo efektyvumą.

Tolimesnėje tyrimo dalyje numatyta atlikti apžvalginę literatūros analizę apie tarptautinių įmonių turimus papildomus „efektus“, kurie sukuria tarptautinėms įmonėms pridėtinę vertę bei daugiau įsigilinti į efektyvumo vertinimo metodus. Toliau seks tyrimo metodinė dalis, kurioje atsispindės tyrime taikytini metodai bei empirinė dalis – bus atliekamas pagrindinis tyrimas ir sprendžiama tyrimo problema.

## Literatūra

- Adiguzel, Z. (2020). Evaluating the impact of strategic management and strategic thinking on performance in the public health sector. In Y. Demir Uslu, H. Dinçer, & S. Yüksel (Eds.), *Multidimensional perspectives and global analysis of universal health coverage* (pp. 231–265). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2329-2.ch009>
- Anderson, P. (2014). *Strategic planing toolkit*. LLC.
- Beniušienė, I., & Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualios perspektyvos*, 4(13), 32–40. <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6110231/>
- Couto, V., Plansky, J., & Caglar, D. (2016). *Fit for growth: A guide to strategic cost cutting, restructuring and renewal*. Willey.
- Davulis, G. (2003). *Ekonomikos teorija*. Lietuvos teisės universitetas.
- Dicken, P. (2015). *Global shift* (7 ed.). Guilford.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (5 ed.). Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2017). Which competitive advantage (s)? Competitive advantage-market performance relationships in international markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), 25–49. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0058>
- Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330–1341. <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>
- Lehmann, O. F. (2018). *Project business management*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315277387>
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1–29. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.2.1>
- Liučvaitienė, A., & Peleckis, K. (2011, November 17). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. In *Contemporary Issues in Business, Management and Education '2011 Conference Proceedings*, (pp. 195–210). Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.3846/cibme.2011.15>
- Lucke, D., Constantinescu, C., & Westkämper, E. (2008). Smart factory – a step towards the next generation of manufacturing. In M. Mitsuishi, K. Ueda, F. Kimura (Eds.), *Manufacturing systems and technologies for the new frontier*, (pp. 115–118). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-84800-267-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-1-84800-267-8_23)

- Mackevičius, J. (2008). Įmonių veiklos analizė – Informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema. *Informacijos mokslai*, 46, 46–56. <https://doi.org/10.15388/Im.2008.0.3358>
- Malega, I. P. (2007). *Effectiveness of production as a key indicator: Maximal level of outputs minimal level of inputs* (pp. 48–50).
- Manzoor, Q.-A. (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>
- McKillop, M., & McKillop, D. (2017). *Efficiency methods*. Routledge.
- Mecham, R. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Concepts instructor's manual strategic management and business policy* (14 ed.). Pearson Education.
- Ponomarenko, T., & Sergeev, I. (2017). Problems and opportunities of mining company's strategic development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39(4), 453–464. <https://doi.org/10.15544/mts.2017.32>
- Puškorius, S., & Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, (2), 9–17.
- Rainys, A., & Peleckis, K. (2019). Banko sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimas. Iš *Ekonomika ir vadyba / Economics and Management*, 11, 1–7. Retrieved from <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/394/171>
- Reinersten, D. (2009). *The principles of product development flow: Second generation lean product development*. Celeritas.
- Valentinavičius, S. (2009). Theoretical aspects of enterprise business strategy formation. *Business: Theory and Practice*, 10(2), 130–141. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.130-141>
- Valodkienė, G., & Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and Management*, 17(2), 602–608. <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.2.2188>
- Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas* (2 leid.). Technologija.
- Ward, P. T., & Shah, R. (2002). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129–149. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00108-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00108-0)

#### RESEARCH OF THE PECULIARITIES OF MULTINATIONAL COMPANIES ACTIVITIES DUE TO EXTREME FACTORS IN THE GLOBAL MARKET

Dovilė PRANCKUTĖ, Asta VASILIAUSKAITĖ

**Abstract.** In nowadays active globalization is showing strengths and weaknesses of international business financial activities, especially now when in global market is extremely strong factories. This research is relevant because of emergencies in global market, for example COVID-19 pandemic. Until now it is not clear how international business need to manage all emergencies in global market. The main goal of article is related with scientific literature to study X international business decisions which they manage during pandemic and how it is related with financial ratios. To aim a goal, there was made an analyze for scientific literature related to international business functionality. In the methodology was made PEST analyse who has shown strengths and weaknesses of X international business. Later have been analysing and comparing all strengths and weaknesses of X international business. The aim of this analyse was to identified if all international business are able to manage their business in global market. The main results of this article shows differences in X international business when there are extreme factors in global market. Also PEST analyse shows if strengths and weakness are able to help for business when are extreme factors are in global market.

**Keywords:** international business, global market, extreme factors of market, PEST analyse, financial ratios.