

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни
«БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ»**
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
освітня програма «Міжнародна економіка»
спеціалізація «Бізнес-аналітика»
тип дисципліни обов'язкова
форма здобуття вищої освіти денна/заочна

КИЇВ НТУ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни
«БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ»**
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»,
освітня програма «Міжнародна економіка»
спеціалізація «Бізнес-аналітика»
тип дисципліни обов'язкова
форма здобуття вищої освіти денна/заочна

*Затверджено
на засіданні Науково-методичної Ради
Національного транспортного університету
протокол № _____ від _____ 2023р.*

Перший проректор НТУ, професор _____ О.К. Гришук

КИЇВ НТУ 2023

Методичні рекомендації для вивчення курсу розроблено відповідно до робочої програми з дисципліни «Бізнес-стратегії міжнародних компаній» для студентів денної/заочної форми здобуття вищої освіти у відповідності до тем, що винесені на самостійне опрацювання та підготовку.

УКЛАДАЧІ: Н.М. Бондар, д-р екон. наук, професор кафедри економіки НТУ;

Н.М. Левчук, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки НТУ.

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ВИПУСК: С.В. Кривошеєва, старший викладач кафедри економіки НТУ.

© Бондар Н.М., 2023

© Левчук Н.М., 2023

© Національний транспортний університет, 2023

ЗМІСТ

Вступ	5
Тема 1. Поняття та види міжнародних стратегій	8
1.1. Поняття стратегії. Сутнісна характеристика стратегії компанії	8
1.2. Класифікація стратегій	10
1.3. Характеристика міжнародних стратегій	16
Тема 2. Стратегії міжнародного розвитку компанії	20
2.1. Основні типи міжнародних стратегій входження на ринок	20
2.2. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків	28
2.3. Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішній ринок	30
2.4. Маркетингові типи виходу підприємства на зовнішній ринок	30
Тема 3. Міжнародні стратегії та методи їх вибору в умовах невизначеності ...	33
3.1. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору в умовах невизначеності	33
Тема 4. Розробка міжнародних стратегій	37
4.1. Процес стратегічного планування та його етапи	37
4.2. Сучасний стан стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні	41
4.3. Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку	44
Тема 5. Сутність фінансової стратегії транснаціональних корпорацій (ТНК) ..	46
5.1. Суть та основні риси транснаціональних корпорацій	46
5.2. Фінансові особливості діяльності транснаціональних корпорацій	48
5.3. Планування капіталовкладень транснаціональних корпорацій (ТНК)	52
Тема 6. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях	54
6.1. Суть і значення стратегічного планування в сучасних умовах	54
6.2. Стратегічне планування і його етапи	56
6.3. Основні етапи розроблення і реалізації міжнародних стратегій	57
6.4. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм	62
Тема 7. Моделі реалізації стратегії залежно від конкретних умов	64
7.1. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах	64
Тема 8. Особливості контролю в міжнародному середовищі	67
8.1. Особливості контролю в міжнародних корпораціях	67
8.2. Основні системи контролю	68
8.3. Техніка контролю в міжнародних корпораціях	73
Тема 9. Методи і способи мотивації ділової кар'єри працівників в міжнародних транспортних корпораціях (МТК)	73
9.1. Мотивація персоналу як система управління в МТК	73
9.2. Організація мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу МТК	78
Рекомендована література	83

Вступ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни «Бізнес-стратегії міжнародних компаній» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки». Освітня програма «Міжнародна економіка», спеціалізація «Бізнес-аналітика», тип дисципліни обов'язкова, форма здобуття вищої освіти денна/заочна.

Укладачі: Н.М. Бондар, Н.М. Левчук. К.: НТУ, 2023. 84 с.

Програма вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-стратегії міжнародних компаній» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка» підготовки здобувачів рівня вищої освіти магістр (спеціальності) «051 Економіка».

Предметом вивчення курсу "Бізнес-стратегії міжнародних компаній " є формування і реалізація окремих країн, міжнародних організацій та регіональних угруповань в умовах глобалізації.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна «Бізнес-стратегії міжнародних компаній» пов'язана із дисциплінами „Міжнародна економіка” „Макроекономіка”, „Прогнозування та макроекономічне планування”. Вивчення курсу базується на матеріалах нормативних дисциплін бакалаврського рівня освіти: мікроекономіка, макроекономіка, регіональна економіка, міжнародна економіка, євроінтеграція, міжнародна безпека.

Програма навчальної дисципліни складається з таких модулів:

1. Стратегії міжнародного розвитку компанії та їх розробка.
2. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях та моделі реалізації стратегій залежно від конкретних умов.

1. Мета, компетентності, результати навчання та структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни

1.1. Метою систематизація набутих та отримання нових знань щодо алгоритмів розроблення та реалізації міжнародних макростратегій.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Бізнес-стратегії міжнародних компаній» орієнтовані на розуміння:

- середовища формування сучасних стратегій розвитку та його ключових компонентів;
- системи апробованих у світогосподарській практиці інструментів та механізмів реалізації макроекономічних політик;
- особливостей розроблення та реалізації національних та інтеграційних стратегій економічного розвитку;
- сутності, умов, проблем і перспектив глобальної економіки її впливу на національні стратегії розвитку;
- економічних важелів розвитку окремих цивілізацій та міжцивілізаційної взаємодії.

1.3. Згідно з вимогами освітньої програми:

Компетентності

Інтегральна компетентність (ІК)

Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК6. Здатність розробляти та управляти проектами.

ЗК7. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК8. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

Спеціальні(фахові, предметні) компетентності спеціальності (СК)

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

СК3. Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки.

СК4. Здатність використовувати сучасні інформаційні технології, методи та прийоми дослідження економічних та соціальних процесів, адекватні встановленим потребам дослідження.

СК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

СК8. Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

СК9. Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проектів у соціально-економічній сфері.

СК10. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

СК11. Здатність планувати і розробляти проекти у сфері економіки, здійснювати її інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення.

Фахові компетентності освітньо-професійної програми, визначені ЗВО (ЗСК)

ЗСК12. Здатність здійснювати бенчмаркінг міжнародного бізнес-середовища з метою успішної реалізації конкурентних стратегій, оцінювати ефективність регулювання міжнародної економічної діяльності підприємств дорожньо-транспортного комплексу.

Міждисциплінарні зв'язки: Дана навчальна дисципліна є складовою сукупності знань та вмінь, що забезпечує професійну і практичну підготовку фахівців.

Вивчення дисципліни базується на низці курсів, які вивчались раніше, а саме: «Міжнародна економіка», «Економіка та ціноутворення», «Планування і

організація міжнародного бізнесу». Наступні дисципліни, які будуть вивчатись на основі дисципліни «Економіка підприємства» - «Міжнародні економічні відносини», «Аналіз діяльності та планування соціально-економічного розвитку міжнародних підприємств», «Стратегічне управління», «Управління ризиками», «Фінансово-економічний аналіз діяльності міжнародних підприємств».

Програмні результати навчання спеціальності (ПРН)

РН7. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

РН9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

РН13. Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

Програмні результати навчання освітньо-професійної програми, визначені ЗВО (ЗПРН)

ЗРН17. Здійснювати контроль і аналіз експортно-імпортової діяльності, міжнародних фінансово-розрахункових операцій, ефективності міжнародної економічної діяльності підприємств дорожньо-транспортного комплексу в контексті визначених геоекономічних пріоритетів.

3. Програма навчальної дисципліни

Модуль 1. Стратегії міжнародного розвитку компанії та їх розробка.

Тема 1. Поняття та види міжнародних стратегій.

Поняття стратегії. Стратегічні можливості діяльності фірми на світовому ринку. Види міжнародних стратегій та їх характеристика. Багатонаціональна і глобальна стратегії і їх порівняння.

Тема 2. Стратегії міжнародного розвитку компанії.

Суттєві відміни міжнародного бізнесу від національного, які необхідно урахувати для успішної реалізації міжнародних стратегій. Важливі характеристики національної культури, які необхідно урахувати при веденні бізнесу в країні. Причини вибору міжнародних стратегій. Типові труднощі впровадження міжнародних стратегій. Напрямки міжнародного стратегічного розвитку: дочірнє підприємство в повній власності; сучасне підприємство; договір про франшизу; оффшорне виробництво; експорт і імпорт.

Тема 3. Міжнародні стратегії та методи їх вибору в умовах невизначеності

Стратегія визначення джерел забезпечення (стратегія імпорту). Стратегія розміщення міжнародного виробництва. Стратегія збуту виобленої продукції (стратегія експорту). Етапи розробки цих стратегій. Методи вибору стратегії в умовах невизначеності: вибір стратегії на основі вивчення її елементів; крива досвіду; метод Лоцмана; аналіз «АР»; модель МакКінсі «7С».

Тема 4. Розробка міжнародних стратегій.

Основні стадії розробки стратегії: визначення місії та цілей; оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища (аналіз ринку); формування стратегії та її реалізація; стратегічний контроль.

Модуль 2. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях та моделі реалізацій залежно від конкретних умов.

Тема 5. Сутність фінансової стратегії транснаціональних компаній (ТНК)

Особливості сучасної глобальної фінансової системи. Основні види діяльності ТНК. Сутність та складові фінансової політики функціонування корпорацій. Аналіз інвестиційної політики корпорацій та напрями її удосконалення. Теорія недосконалості ринків (Хаймер). Еклектична теорія Дж.Даннінга. Фінансування зарубіжних філій. Контроль і регулювання грошових операцій у світовому масштабі.

Тема 6. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях

Суть міжнародного стратегічного планування. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм. Основні типи міжнародних стратегій та їх характеристика. Основні етапи розроблення і реалізацій міжнародних стратегій.

Тема 7. Моделі реалізації стратегій залежно від конкретних умов

Характеристика моделей формування міжнародних стратегій розвитку. Механізм реалізації стратегічної мети. Середовища формування стратегій та моделі їх реалізації.

Тема 8. Особливості контролю в міжнародному середовищі.

Особливості складності реалізації функції контролю в міжнародному середовищі. Характеристика ефективної системи контролю в ТНК. Типи контролю в ТНК: прямий; непрямий; ринковий контроль за продукцією; бюрократичний контроль. Функції видів контролю залежно від обраної стратегії ТНК.

Тема 9 . Методи і способи мотивації ділової кар'єри працівників в міжнародних транспортних компаній (МТК)

Методи примусової мотивації. Методи соціальної мотивації. Методи морального і матеріального стимулювання. Спеціальні індивідуальні винагороди. Програми розподілу прибутку. «Виплати – вдячності». Винагороди, пов'язані із зміною статусу співробітника. Винагороди, пов'язані із зміною робочого місця.

Модуль 1. Стратегії міжнародного розвитку компанії та їх розробка

Тема 1. Поняття та види міжнародних стратегій

Тема 2. Стратегії міжнародного розвитку компаній

Тема 3. Міжнародні стратегії та методи їх вибору в умовах невизначеності

Тема 4. Розробка міжнародних стратегій

Тема 1. Поняття та види міжнародних стратегій

1.1. Поняття стратегії. Сутнісна характеристика стратегії компанії.

1.2. Класифікація стратегій.

1.3. Характеристика міжнародних стратегій.

1.1. Поняття стратегії. Сутнісна характеристика стратегії компанії.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* і означає «мистецтво розгортання військ в бою» або «мистецтво генерала». Цей військовий термін використовували для вивчення закономірностей та характеру війни, теоретичних основ планування, підготовки і проведення військових операцій із задалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

На початку ХХ століття було сформовано різні погляди щодо стратегії підприємства. Вони отримали назву «П'ять П стратегії». Стратегію розглядали, як:

1. План вищого керівництва для досягнення довгострокових результатів, що відповідають цілям та завданням підприємства.
2. Принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки.
3. Позицію або створення шляхом різних дій унікальної та цінної позиції підприємства на ринку.
4. Перспективу, тобто основний спосіб дій підприємства в майбутньому.
5. Прийом, ловкий маневр, що застосовується підприємством з метою перехитрити противника або конкурента.

В подальшому були сформовані різні теорії стратегії та виникло десять точок зору на процес формулювання, побудови та реалізації стратегії підприємства.

Стратегію розробляють на чотирьох різних організаційних рівнях:

- 1) корпоративна стратегія – стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому, необхідна для досягнення цілей на загальному та корпоративному рівні;
- 2) ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- 3) функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- 4) операційна стратегія – вужча стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників та відділів.

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає наступних 4 види дій:

1. Дії щодо досягнення диверсифікації. Перша проблема диверсифікації – проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промисловості діятиме компанія і як – шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої (стійкого лідера, новоутвореної компанії, проблемної фірми, але з гарними потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікація обмежуватися кількома галузями промисловості або поширюватиметься на багатьох, що і визначить позицію компанії у кожній із цільових галузей.

2. Кроки для поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма. Зі зміцненням позиції компанії в обраних галузях корпоративну стратегію концентрують на поліпшенні роботи в усіх сферах діяльності компанії. Загальний план управління диверсифікованою компанією зазвичай містить орієнтацію на стратегію швидкого зростання більшості найперспективніших

підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності.

3. Знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різноманітними напрямками діяльності компанії, тим більша можливість для спільних зусиль і досягнення конкурентних переваг.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів корпорації у найперспективніші галузі. Корпоративна стратегія може охоплювати найрізноманітніші господарські підрозділи. Корпоративну стратегію створюють керівники вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчої ланки управління. Керівники ключових виробництв також можуть брати участь у розробленні стратегії компанії. Ділова стратегія концентрується на діях та підходах, пов'язаних з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

Сутність ділової стратегії у тому, щоб показати, як завоювати сильні довготермінові конкурентні позиції. Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довготермінової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку.

Для досягнення цієї мети ділову стратегію розробляють із наступних основних напрямків:

1. Реагування на зміни, що відбуваються у даній галузі, в економіці у цілому, в політиці та інших значимих сферах.

2. Розроблення конкурентоспроможних заходів та дій, ринкових підходів, що можуть дати тривку перевагу перед конкурентами.

3. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів.

4. Розв'язання конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

Між сильною і слабкою діловою стратегією є значна різниця в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити солідну конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж у середньому в галузі, й на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.

Тому, стратегія – важлива складова кожної компанії та її характеристика необхідна для усвідомлення конкретної мети, яку дана стратегія має виконати.

1.2. Класифікація стратегій.

Існують різні класифікації стратегій залежно від конкретної ситуації та обраної мети.

Критеріями класифікації стратегій найчастіше виступають такі ознаки: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації; міра агресивності поведінки організації в конкурентній боротьбі тощо.

Суттєвим фактором, що впливає на класифікацію, є те, що більшість стратегій не можна однозначно визначити за однією ознакою. Один із підходів, який можна назвати конкурентним, передбачає класифікацію всіх стратегій за трьома ознаками, зокрема:

- належність до п'яти основоположних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- належність до стратегій, які використовуються залежно від зовнішніх та внутрішніх умов (функціональні).

Портфельна стратегія. Найбільш поширене значення поняття портфель — це цінні папери, що належать певній особі.

У розширеному тлумаченні це поняття використовується для позначення групи господарських підрозділів. Таке тлумачення впливає з поняття портфеля акцій, що означає інвестиції в цінні папери, у тому числі в акції цілого ряду різних компаній. У найзагальнішому вигляді портфельна стратегія пов'язана із придбаннями в нових галузях або зміцненням наявних підрозділів за допомогою придбань: поступовим виходом із небажаних галузей; продажем підрозділів; розміщенням ресурсів у формі капіталу і витрат; формуванням упевненості в тому, що підрозділи є об'єктами стратегічного управління; використанням переваг ефекту синергізму бізнесів, що є в портфелі. У міру того як необхідність ефективної конкуренції стає все більш очевидною, центр уваги стратегічного управління переміщується з окремого підприємства на рівень портфеля. Функціональна стратегія. Це поняття використовується для позначення діяльності тієї або іншої функціональної служби (відділу) в межах загальної стратегії господарського підрозділу.

Для функціональної стратегії важливо не тільки сформулювати основні цільові настанови, а й специфікувати проекти і програми для здійснення їх.

При розробці функціональної стратегії необхідно дотримуватися таких правил: визначити роль і конкретний зміст функції; заручитися впевненістю в тому, що відповідному менеджеру чітко зрозуміла корпоративна місія; уточнити, як виконання функції сприяє розвитку бізнесу; чітко розмежувати функції; якщо можливо, провести одночасну ревізію всіх функцій; спрямовувати енергію виконавців усіх функцій у єдине русло корпоративної місії, щоб уникнути вузько функціонального підходу; збалансувати тенденції, пов'язані з професійною компетентністю, професійною етикою і підприємництвом так, щоб не допустити виникнення конфліктів.

Функціональні стратегії необхідні для відповідного розподілу ресурсів відділів і служб компанії. Важливо підрозділити портфельну стратегію на ряд ділових стратегій і потім на функціональні стратегії, оскільки фактичний приплив, надходження ресурсів відбувається звичайно на функціональному рівні.

Однією з найбільш фундаментальних і важливих економічних категорій ринкового господарства є конкуренція. Конкуренція являє собою ряд умов, що

визначають положення і поведінку підприємства на ринку. Відповідно конкурентні стратегії являють собою плани активних дій для досягнення ринкового успіху й одержання конкурентних переваг над іншими фірмами.

Конкурентна стратегія зводиться до досягнення стратегічних або конкурентних переваг. Стратегічні переваги мають бути такими, щоб їх можна було використовувати негайно і якомога довше. Функція їх полягає в забезпеченні доходів, що перевищують середньогалузевий рівень, і в завоюванні міцних позицій на ринку.

Аналіз конкуренції є важливою складовою частиною формулювання стратегії. Мета аналізу — оцінити, які зміни в стратегії можуть розпочати конкуренти-суперники. Аналіз конкуренції — дуже складний і дорогий процес дослідження через малодоступність багатьох потрібних даних. Аналіз конкуренції передбачає чотири діагностичних компоненти: майбутня мета, припущення, поточна стратегія, можливості.

Майбутня мета. Знання мети конкурента дає можливість передбачити, наскільки він задоволений своїм нинішнім становищем та фінансовими результатами. На цій підставі ви можете судити про ймовірність зміни стратегії конкурента і відреагувати на події, що його стосуються.

Припущення поділяються на дві категорії: оцінка конкурентом самого себе; припущення конкурента щодо галузі інших діючих у ній компаній. Кожна компанія діє відповідно до певних оцінок обставин, у яких вона перебуває. Вона, наприклад, може вважати себе лідером у своїй сфері, виробником із низьким рівнем витрат, компанією з найкращою організацією збуту та ін. Такі оцінки або припущення часто впливають на поведінку компанії та її реакцію на різні події.

Поточна стратегія. Стратегію конкурента варто визначати як оперативну програму, розроблену для кожного функціонального підрозділу компанії і для кожного способу координації цих функціональних підрозділів. Стратегія може бути явною або прихованою, але в тій або іншій формі вона є завжди.

Можливості. Аналіз можливостей конкурентів завершує процес діагностики. їхня мета, оцінки і стратегії впливають на ймовірність, час, природу й інтенсивність їхніх реакцій. Потім варто розглянути сильні і слабкі сторони конкурентів, їхні можливості й загрозливі фактори. Базуючись на знанні майбутньої мети конкурентів, реальних можливостей і стратегій, можна сформулювати відповіді на ключові питання, що дають змогу створити картину ймовірної реакції конкурентів на різні ситуації. М. Портер у своїй книзі "Конкурентна стратегія" виділяє п'ять сил конкуренції, що в остаточному підсумку визначають рівень прибутку в галузі:

- проникнення нових конкурентів;
- загроза появи на ринку товарівзамінників, зроблених за іншою технологією;
- можливості покупців;
- можливості постачальників;
- конкуренція між компаніями, які вже закріпилися на ринку.

При формуванні конкурентної стратегії вирішальне значення має розуміння правил конкуренції, що діють у галузі й визначають її привабливість. Метою конкурентної стратегії є зміна ситуації на ринку на користь своєї компанії.

Докладний аналіз сил конкуренції дає змогу не тільки реально оцінити існуючу ситуацію, а й правильно вибрати стратегію дій.

Протягом останнього десятиліття досягнення суттєвих конкурентних переваг багато фахівців у сфері менеджменту пов'язують із глобалізацією підприємств та їхніх продуктів.

У мікроекономічному плані під глобалізацією розуміється розширення діяльності підприємства за межі внутрішнього ринку. На відміну від міжнародної або багатонаціональної орієнтації підприємницької діяльності глобалізація означає єдиний підхід до освоєння світового ринку або ринків розвинутих країн. Продукт, реалізований на глобальному ринку, не потребує адаптації до специфічних умов окремих країн, тому що його властивості відповідають вимогам світового ринку.

Підприємство, що спирається на одну глобальну стратегію, а не на різні стратегічні настанови, орієнтовано на ринки окремих країн, діє на певному ринку; не тільки збуває стандартизований продукт на цьому ринку, а й послідовно використовує можливості міжнародного поділу праці; реалізує переваги великого виробництва і синергійний ефект.

У макроекономічному плані глобалізація означає загальне прагнення країн і окремих регіонів до економічної активності поза своїми межами. У підприємницькій діяльності значне місце в контексті розвитку належить загальній стратегії, яка має універсальну придатність. Компанія, що хоче створити собі конкурентні переваги, має зробити стратегічний вибір, щоб не втратити свій імідж.

Для цього є такі загальні стратегії: лідерство в зниженні витрат; диференціація; фокусування (особлива увага). Щоб бути лідером, компанії слід утримувати витрати на більш низькому рівні, ніж у конкурентів; для забезпечення диференціації їй необхідно реально запропонувати щось унікальне.

Стратегічне фокусування передбачає зосередження компанією уваги на певній групі покупців, на певній частині продукції або на певному географічному ринку. Лідерство в зниженні витрат — найбільш характерна з усіх загальних стратегій. Воно означає, що компанія прагне стати виробником із нижчими витратами ресурсів порівняно зі своїми конкурентами. Як правило, поставки компанії відрізняються великою різноманітністю й обслуговують багато сегментів галузі. Така масштабність часто є ключовим фактором лідерства в зниженні витрат. Природа таких переваг залежить від структури галузі, економії на масштабах виробництва, від передової технології або доступу до джерел сировини. Виробникові слід знаходити і використовувати будь-яку можливість одержання переваг у витратах.

Лідер у зниженні витрат має бути на рівних зі своїми конкурентами або, принаймні, недалеко від них. Диференціація означає, що товаровиробник прагне

до унікальності в певному аспекті ринкової діяльності, важливого для великої кількості клієнтів. Він вибирає один або кілька таких аспектів і намагається задовольняти потреби споживачів. Ціною такої поведінки можуть бути і більш високі витрати виробництва продукції. Разом із тим параметри (діапазон) диференціації специфічні для кожної галузі.

Диференціація, наприклад, може стосуватися самої продукції, методів доставки, умов маркетингу або будь-яких інших чинників. Компанія, що робить ставку на диференціацію, має вишукувати шляхи підвищення ефективності виробництва і зниження витрат, інакше вона ризикує втратити конкурентоспроможність у зв'язку з відносно високими витратами. Відмінність між лідерством у цінах і диференціацією полягає в тому, що першого можна досягнути тільки одним способом — встановленням ефективної структури витрат, у той час як диференціації можна домогтися різними шляхами. Різновид стратегії може полягати й у зосередженні зусиль на заздалегідь визначеному аспекті діяльності.

Вона радикально відрізняється від двох попередніх і заснована на виборі вузької сфери конкуренції всередині галузі.

Сутність фокусування полягає в тому, щоб вибрати сегмент галузевого ринку й обслуговувати його за допомогою власної стратегії краще й ефективніше, ніж це можуть зробити конкуренти.

Оптимізуючи свою стратегію щодо окремо взятої цільової групи, компанія, що вибрала цей курс, намагається забезпечити собі конкурентні переваги стосовно до обраної нею групи. Іншими словами, господарська одиниця фокусує свої зусилля на якомусь певному виді діяльності з метою успішного ведення конкурентного суперництва з партнером-супротивником.

Існує два види стратегії фокусування. Компанія в межах обраного сегмента або намагається досягти переваг у зниженні витрат, або ж посилює диференціацію продукції, намагаючись виділитися серед інших товаровиробників, що діють у галузі. Таким чином, вона може домогтися конкурентних переваг, концентруючи увагу на окремих сегментах ринку. Сутність цієї стратегії полягає в роботі з вузьким колом споживачів.

Зустрічаються й інші варіанти класифікації конкурентних стратегій, проте найбільшого практичного використання набули міжнародні конкурентні стратегії, які М. Портер називає базовими, стратегії за ознакою орієнтації фірми на витрати чи попит та стратегії за ознакою ступеня стандартизації бізнесу. Розглянемо їх детальніше.

Американський науковець М. Портер в праці виокремлює три базові конкурентні стратегії: 1. Стратегія переваги по витратах. Використовуючи цю конкурентну стратегію, фірма орієнтується на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно, встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну собівартості. Проте стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, які орієнтуються на низький рівень цін.

2. Стратегія диференціації. Використовуючи її, фірма орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар. Тут боротьба на ринку набуває характеру нецінової конкуренції, оскільки у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність і т.д. Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є «ім'я фірми», товарна марка, а лише потім ціна товару.

3. Стратегія концентрації. При цій конкурентній стратегії компанія орієнтується на специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні характеристики товару. Використовуючи цю стратегію, навіть невелика фірма може бути прибутковою, концентруючись на якій-небудь одній конкурентній ніші, якщо вона має в розпорядженні унікальну продукцію або користуючись перевагами по витратах, хоча і її частка ринку буде незначною.

Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія.

Доцільність їх використання залежить від того, чи прагнучиме фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку.

1. Міжнародна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми, що полягає у перенесенні на іноземні ринки ключові компетенції, які відсутні у місцевих конкурентів. Фірми, що використовують міжнародну стратегію, на нових зарубіжних ринках пропонують товарні пропозиції, розроблені вдома, пристосовують свої виробничі та маркетингові стратегії до місцевих умов, проте центральний офіс централізовано контролює реалізацію маркетингових стратегій. Міжнародна конкурентна стратегія є ефективною за умови, що у місцевих конкурентів відсутні ті ключові компетенції, якими вона володіє, і коли незначна потреба реагувати на умови місцевого ринку та зменшувати витрати. Проте за такої конкурентної стратегії розширення виробничих потужностей фірми обов'язково супроводжується зростанням операційних витрат.

2. Мультиринкова стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає максимальну адаптацію до потреб місцевого національного ринку, що спричинює зростання витрат на її формування та впровадження. Мультиринкова стратегія ефективна тоді, коли на міжнародному ринку є необхідність реагувати на особливості місцевого ринку та незначної потреби у зменшенні витрат.

3. Глобальна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що фокусується на збільшенні прибутковості через зменшення витрат завдяки ефекту кривої досвіду. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в кількох зручних місцях, а маркетингова стратегія не адаптована до умов місцевого ринку. Ця стратегія ефективна тоді, коли фірма прагне мінімізувати витрати.

4. Транснаціональна стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає досягнення двоєдиної мети – одночасного зменшення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту. Проте такої

стратегії дотримуватися важко, оскільки реагування на особливості місцевого ринку, переважно через диференціацію товару, збільшує витрати.

Поділ стратегій залежно від ступеню стандартизації бізнесу був запропонований Л. Раменським і розвинутий Х. Фрізевінкелем. Згідно цього підходу, конкурентні стратегії (в тому числі, і на міжнародному ринку) поділяються на такі види:

Віолентна стратегія — стратегія конкурентної поведінки, що полягає в зниженні витрат виробництва за рахунок організації масового випуску дешевих доброякісних товарів.

Патієнтна стратегія — стратегія конкурентної поведінки, що полягає у виготовленні обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів.

Комутантна стратегія — стратегія конкурентної поведінки, яка спрямована на гнучке пристосування потреб до локального ринку. Використовується переважно малими фірмами, котрі обмежені у фінансових, матеріальних та науково-технічних ресурсах..

Експлерентна стратегія — конкурентна стратегія, що передбачає отримання довготривалої конкурентної переваги за рахунок нововведень і обтяжена значним рівнем ризику.

Отже, як бачимо, класифікації стратегій бувають різноманітними, а їх значення, вплив на міжнародному ринку та реалізація передбачають різні шляхи формування, ефекту на ринку та впровадження .

1.3. Характеристика міжнародних стратегій.

Міжнародна стратегія фірми є укрупненим описом скоординованих дій з реалізації всього комплексу її міжнародної мети.

Головною метою будь-якої комерційної фірми є одержання прибутків. Фірми можуть збільшити свої прибутки двома шляхами: додавши до продукції певну цінність, щоб споживачі погодились платити за неї більше, або зменшивши витрати на створення цінності (тобто виробничі витрати).

Так, існують дві головних стратегії поліпшення прибутковості фірми – стратегія диференціації та стратегія зменшення витрат. З позицій міжнародного маркетингу критично важливим є також вибір базисної стратегії, що визначає характер продукції, яки просувається на ринок іншої країни.

Альтернативні товарні стратегії передбачають формування стратегії для існуючих та нових товарів, призначених для реалізації в умовах існуючих та нових ринків. Розробка нових товарів - це не єдиний стратегічний варіант, що є в наявності у товарного менеджера. Розробка нових товарів та збільшення витрат на зміцнення позицій товарів – ці два аспекти обумовлюють використання чотирьох варіантів товарних стратегій: стратегія проникнення на ринок, стратегія розширення ринку, стратегія розширення асортименту і стратегія диверсифікації.

Стратегія проникнення на ринок спрямована на підтримання переваг товару над конкурентними, вже отриманих завдяки успішному збуту. Для

зміцнення позиції товару можна активізувати рекламу, знизити ціни, розширити розподіл або модифікувати товар.

Стратегія може бути дуже успішною, коли організація має технологічні чи виробничі переваги, що дозволяють збільшувати ринкову частку за рахунок конкурентів. Такі стратегії звичайно є високо витратними, тому що, крім вкладень у технологію і виробництво, супроводжуються використанням низьких, у порівнянні з конкурентами, цін.

Стратегія розширення (розвитку) ринку являє собою географічну експансію на нові географічні ринки з існуючим товаром. Це може означати орієнтацію на сегменти населення з новими демографічними характеристиками або стилем життя або збільшення попиту шляхом приваблення тих, хто раніше не купував цей товар. Така стратегія має на увазі великі інвестування в нові ринки; вона, як правило, носить досить агресивний характер і припускає високе загострення конкурентної боротьби.

Стратегії для нових товарів передбачають або розширення товарного асортименту, або розробку нових товарів. Стратегія розробки нового товару (розвитку товару) спрямована на створення нових товарів для задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів. Стратегія передбачає розробку, виробництво і збут нових продуктів на освоєних ринках. Реалізація такої стратегії насамперед, передбачає наявність розвинутої науково-дослідної і конструкторської бази і персоналу, мотивованого на пошук і освоєння нових ідей.

Застосування даної стратегії може закінчитися невдачею, якщо конкурент може легко скопіювати продукт, заощадивши на НДДКР, виробництві і збуті.

Стратегія диверсифікації полягає в постачаннях нових продуктів на нові ринки. Цей термін часто асоціюється з експансією в сферу, не зв'язану з поточною діяльністю організації. Таку стратегію, що вимагає для своєї реалізації великих інвестицій, можуть здійснювати звичайно тільки великі організації. За її реалізації виникають великі труднощі досягнення ефективного управління.

Організація стратегічних господарських одиниць є відповіддю на ці труднощі. Тенденції останніх років полягають у тому, що організації намагаються диверсифікуватися в межах своєї компетенції, використовуючи повною мірою свій накопичений досвід. Виділяють низку підвидів стратегії диверсифікації.

У випадку, коли організація шукає нові продукти, яким властиві синергійні ефекти з існуючими продуктами і з маркетингом щодо цих продуктів, навіть якщо ці продукти орієнтовані на інших споживачів, така стратегія називається концентричною диверсифікаційною стратегією. Коли ж організація шукає нові продукти, які можна поставляти існуючим споживачам, але не зв'язані з технологією існуючих виробничих ліній, то використовується стратегія горизонтальної диверсифікованості.

Нарешті, організація може шукати нові напрямки діяльності, не пов'язані з традиційними для організації технологіями, продуктами чи ринками. У цьому випадку використовується стратегія конгломеративної диверсифікованості.

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговельними представниками або конкурентами. Нові товари/послуги для нових ринків можуть з'являтися також у результаті вертикальної інтеграції. Вертикальна інтеграція має місце тоді, коли підприємство набуває виробництва, що знаходяться у виробничому ланцюзі до чи після існуючого виробництва і/або розподілу товарів.

Перехід на попередні стадії означає зворотну (регресивну) інтеграцію (в напрямку джерела постачання), а на наступні стадії – прогресивну інтеграцію (у бік кінцевого покупця). За вертикальної інтеграції фірма переобирає на себе функції свого постачальника або реалізатора. Це може докорінним чином змінити характер бізнесу.

Регресивна інтеграція може поліпшити координацію між постачальником і виробником, підвищити гарантії джерел постачання і забезпечити економію від масштабу та інші види економії витрат. З іншого боку, регресивна інтеграція може послабити гнучкість, потребувати значних витрат капіталу.

Стратегія прямої (прогресивної) інтеграції передбачає об'єднання підприємства з торговельним представником. Стратегія зворотної (регресивної) інтеграції передбачає об'єднання підприємства з постачальником матеріально-технічних ресурсів. Якщо передбачається розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством, така стратегія називається горизонтальною інтеграцією. Формою горизонтальної інтеграції може бути не тільки об'єднання зусиль юридично незалежних фірм, але й придбання одним підприємством іншого (або його частини) у свою власність.

Існують кілька варіантів міжнародних стратегій, які використовуються компаніями в умовах діяльності в масштабі світового ринку:

1) передача права на використання власних технологій фірми, на виробництво або збут її продукції іноземним фірмам;

2) посилення національного виробництва і вивіз продукції на зарубіжні ринки із застосуванням власних і інших збутових каналів;

3) проходження багатонаціональної стратегії, в рамках якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, що відповідає смакам споживачів і конкурентним умовам країн. Дії фірми в одній країні не залежать від діяльності фірми в іншій країні;

4) проходження глобальної стратегії низьких витрат, при якій фірма орієнтована на низько витратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу. Мета — досягнення низького рівня витрат порівняно з конкурентами в рамках світового ринку;

5) проходження глобальної стратегії диференціації, при якій фірма диференціює свій товар по одних і тих же характеристиках в різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку; проводиться жорстка координація діяльності у всіх країнах;

б) проходження глобальної стратегії фокусування, при якій фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі низьких витрат і диференціації [11].

Продаж ліцензій доцільний у тому випадку, коли фірма, володіючи серйозними технічними розробками, не може самостійно здійснювати свою діяльність в інших країнах через недостатність ресурсів або відсутності зарубіжних організаційних структур.

При передачі патентів і прав на використання технологій фірми дістають можливість мати дохід за рахунок роялті. Як базова стратегія з метою подальшого збільшення продажів на світовому ринку виступає розвиток місцевого виробництва і експорт продукції в інші країни. Це знижує ризик і потребу у фінансових ресурсах, дозволяючи мінімізувати прямі інвестиції в іноземні держави.

Такі стратегії широко поширені, наприклад, серед корейських компаній: товар виробляється на території країни, а збутова діяльність здійснюється за її межами.

Багатонаціональна стратегія полягає в пристосуванні стратегічного підходу до умов кожної країни, де діє фірма. Це означає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, розробку приватних стратегій, які відповідають умовам даної країни, при мінімальній координації або навіть її відсутності усередині мультинаціональних компаній як єдиного цілого. Дана стратегія характеризується також орієнтацією на місцевих постачальників і повною адаптацією до специфіки національного попиту, культури і звичаїв країни. Основною метою багатонаціональної стратегії є забезпечення відповідності місцевим умовам країни, а не конкурентної переваги в світовому або навіть регіональному масштабі. Для МНК багатонаціональна стратегія — суто вимушений крок, обумовлений специфікою ринку. В галузях з глобальною конкуренцією позиція фірми в одній країні робить серйозний вплив на її позиції в інших. Конкурентні переваги фірми, завойовані фірмою на національному ринку, доповнюються перевагами, що з'являються в інших країнах. Глобальна стратегія передбачає використання двох методів, завдяки яким фірми можуть досягти конкурентної переваги або компенсувати певні недоліки роботи в якій-небудь країні: по-перше, розміщення певних видів діяльності в різних країнах для якнайкращої роботи на ринку багатьох країн; по-друге, координацію діяльності розосереджених відділень.

Найпоширенішими міжнародними стратегіями, що використовуються суб'єктами міжнародного бізнесу, передусім ТНК, є багатонаціональна (адаптаційна) і глобальна (стандартизована). Вони, однак, рідко реалізуються в чистому вигляді, й у практиці можна спостерігати підходи стандартизованої адаптаційної стратегії, рис. 3.1.

Ступінь охоплення міжнародних ринків

Підходи до формування маркетингової стратегії Локальний Глобальний	Максимально велика кількість країн	Декілька країн
	Всесвітня стандартизація (глобальні марки)	Стандартизація на основних ринках
	Всесвітня адаптація	Адаптація на основних ринках

Рис. 3.1. Взаємозв'язок між товарною стратегією та ступенем охоплення міжнародних ринків

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності - освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли закордоном створюються підприємства, що випускають в колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини.

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на зарубіжні ринки.

Отже, підприємство, яке намагається розробити ефективну міжнародну стратегію, повинно врахувати значну кількість факторів та прийняти велику кількість управлінських рішень стосовно форм вибору та присутності на зарубіжних ринках.

Тема 2. Стратегії міжнародного розв'тку компаній

2.1. Основні типи міжнародних стратегій входення на ринок.

2.2. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків.

2.3. Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішній ринок.

2.4. Маркетингові типи виходу підприємства на зовнішній ринок.

2.1. Основні типи міжнародних стратегій входення на ринок.

На іноземних ринках використовують чотири категорії способів входження в ринок:

- експорт – продаж за кордоном товарів, вироблених усередині країни, причому на спосіб цього продажу за кордоном часто мають значний вплив як внутрішні, так і іноземні збутові, посередники;

- договірна кооперація – угоди про ліцензію – передання прав користування патентами, ноу-хау, товарними знаками і т.ін. іноземним

підприємствам за оплату ліцензованого збору та інші форми договірних стосунків;

- спільні підприємства – заснування фірми за кордоном разом з іноземним партнером;

- дочірні фірми за кордоном – заснування або прийом іноземних підприємств для виробництва або збуту продукції в даних країнах.

Ці чотири категорії розміщуються в порядку інтенсивності ангажування (прилучення) іноземного підприємства.

Для виходу на зарубіжні ринки компанія може використати різні варіанти стратегій (табл. 9.1).

Таблиця 2.1

Міжнародні стратегії

За способом проникнення на зарубіжні ринки	За ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків
<ul style="list-style-type: none"> • стратегія непрямого експорту • стратегія прямого експорту • стратегія ліцензування • стратегія створення спільного підприємства • стратегія прямого інвестування 	<ul style="list-style-type: none"> • багатонаціональна стратегія • глобальна стратегія

Експортні операції. Експортом називають продаж (усередині країни чи за кордоном) товарів збутовими посередниками, які вивозять або ввозять продукцію, безпосередньо закордонному кінцевому споживачу (прямий і непрямий експорт).

Міжнародну діяльність підприємства частіше всього починають з налагодження експорту власної продукції. Підприємство виробляє продукцію в своїй країні, адаптує її до вимог зарубіжного ринку. Спеціальні підрозділи з організації міжнародної торгівлі не створюються, використовуються незалежні посередники:

- місцевий посередник – експортер, який купує продукцію у виробника і потім продає її за кордоном;
- вітчизняний агент – експортер, який веде пошук покупців за кордоном і домовляється з ними про поставки, розраховуючи при цьому на комісійну винагороду;
- кооперативна організація, яка здійснює експорт від імені і частково під адміністративним контролем кількох виробників;
- міжнародна торговельна компанія за кордоном, яка контролює збутові мережі в різних регіонах.

Стратегія непрямого експорту забезпечує підприємству дві переваги:

по-перше, для його здійснення не потрібні значні ресурси, відсутня необхідність створення експортного відділу для організації продажу за кордоном;

по-друге, незначний рівень ризику, тому що посередники діють за власною ініціативою, спираються на знання кон'юнктури зарубіжних ринків і пропонують виробнику додаткові послуги

Непрямий експорт маємо в тому разі, коли продаж відбувається у внутрішню філію іноземного імпортера або через внутрішнього! експортера. При прямому експорті постачання здійснюється іноземним фірмам (іноземним імпортерам або кінцевим споживачам), що вимагає принаймні великих знань ринку.

Стратегія прямого експорту. В цьому випадку фірма сама керує функцією експорту продукції. В її структурі створюється спеціальний підрозділ, який займається аналізом зарубіжних ринків, визначенням цін, товарорухом, рекламною діяльністю та ін. Витрати і ступінь ризику підвищуються, але не потрібно платити посередникам.

Варіанти організації прямого експорту:

- створення експортного відділу, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном і організація збирання необхідної інформації про ринок;
- використання власних торгових представників для пошуку зарубіжних клієнтів;
- звернення до зарубіжних дистриб'юторів чи агентів, наділення їх виключними чи обмеженими правами представляти виробника в конкретній країні;
- створення зарубіжного відділу продажу чи дочірньої компанії, що дозволяє виробникові користуватися ефектом безпосередньої присутності на ринку і здійснювати контроль за збутом. Зарубіжний відділ продажу релізує і розподілює продукцію, виконує функції демонстраційного і обслуговуючого центру.

Стратегія ліцензування. Ліцензування – це надання іншій фірмі певних прав на використання патентів, торгових марок чи ноу-хау за плату.

Продаж ліцензій має сенс в тому випадку, коли фірма, яка володіє цінними технологічними ноу-хау чи патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок.

Об'єктами ліцензійних угод можуть виступати такі категорії нематеріальних активів: програми, технології, методи, процедури, системи, контракти, торгові марки, фірмові назви, авторські права, музикальні, літературні чи живописні композиції, патенти, винаходи, формули, процеси, конструкції, схеми.

Умови і розміри виплат за міжнародними ліцензійними угодами є предметом переговорів сторін і залежать від двох груп факторів (табл. 2.2).

Особливості угоди (впливають на вартість ліцензії для ліцензіата)	Особливості ринку
---	-------------------

<ul style="list-style-type: none"> • ринкові обмеження (в тому числі експортні) • ексклюзивність ліцензії • обмеження за обсягами виробництва • вимоги щодо якості продукції • умови повернення субсидій • примусовий асортимент • термін дії угоди • новизна технології • термін дії патента • інші обмеження на використання технології. 	<ul style="list-style-type: none"> • державні правила ліцензування (відносяться до ліцензіара і ліцензіата) • рівень конкуренції на ринку, який цікавить ліцензіата • рівень конкуренції серед постачальників подібних технологій • політичний і комерційний ризик в країні ліцензіата • галузеві нормативи щодо готової продукції • здатність країни ліцензіата до сприйняття технологій
--	---

Таблиця 2.2. Фактори, що впливають на розмір виплат при міжнародному ліцензуванні.

Виділяють стратегічні, економічні, політичні та правові мотиви застосування ліцензування.

Стратегічні мотиви. Ліцензування може забезпечити прибуток від виробів, які не відповідають стратегічним пріоритетам фірми. Великі компанії з диверсифікованим виробництвом постійно переглядають і змінюють асортимент власної продукції, щоб своєчасно засередити зусилля там, де їх сильні сторони найкращим чином поєднуються з високоприбутковим бізнесом. При цьому маються на увазі види продукції (технології), які не цікаві фірмі, але можуть бути вигідно передані іншим.

Економічні мотиви:

- прискорення початкового етапу виробництва. Обсяги продажу нової продукції можуть бути не такими значними, щоб зробити вигідним створення за кордоном виробничих потужностей і системи збуту. Крім того, існує небезпека, що за період організації нового виробництва конкуренти удосконалять технологію.

Якщо за кордоном є фірма, яка може швидко і з меншими витратами організувати нове виробництво, є сенс передати їй ліцензію. В цьому випадку фірма-ліцензіар зменшує рівень ризику, зв'язаного з експлуатацією підприємства і утриманням матеріально-технічних запасів;

- зменшення витрат для учасників ліцензійної угоди в порівнянні з розробкою аналогічної технології власними зусиллями;
- одержання доступу до додаткових ресурсів. Наприклад, якщо компанії недостатньо ресурсів для створення власних підприємств у всіх країнах-ринках збуту, чи такі ринки незначні, вона може обійтись ліцензійними угодами.

Політичні і правові мотиви:

- ліцензування може стати вирішенням проблеми при існуванні торгових обмежень та обмежень на придбання іноземцями власності в країні-ліцензіаті ;

- ліцензування перешкоджає піратському захопленню активів іншими фірмами, наприклад в країнах, де не забезпечено достатній захист іноземної власності на торгові марки, патенти, авторські права.

До варіантів ліцензійних угод відносяться: управління за контрактом, виробництво за контрактом, франчайзинг.

Управління за контрактом – форма ліцензійної угоди, при якій компанія за винагороду управляє підприємствами фірми іншої країни (наприклад, державними підприємствами слаборозвинутих країн, які зазнають труднощі через дефіцит кваліфікованих менеджерів.)

Контракти на управління звичайно укладаються на термін від трьох до п'яти років, як правило, з фіксованою оплатою, що залежить від обсягів виробництва (а не від прибутків).

Управління за контрактом здійснюється в таких випадках:

- коли підприємства фірми в іншій країні експропрійовані (націоналізовані), а колишньому власнику пропонують продовжити управління ними, поки навчаються місцеві менеджери;

- при впровадженні та на перших етапах дії нових комерційних проектів; в цьому випадку фірма може продати новоствореному підприємству в іншій країні значну кількість власного обладнання;

- при необхідності підвищення ефективності функціонування підприємств, які зазнають серйозних проблем;

Наступним варіантом ліцензійної угоди є виробництво за контрактом – спосіб виходу на зарубіжний ринок, коли велика міжнародна компанія доручає виробництво продукції місцевим фірмам .

Така стратегія забезпечує компанії швидкий вихід на зарубіжний ринок, характеризується низьким рівнем ризику, полегшує створення в майбутньому спільного чи власного підприємства. До недоліків виробництва за контрактом відносяться відсутність у іноземної компанії можливості постійного контролю за виробничим процесом.

Останнім варіантом стратегії ліцензування є *франчайзинг* – форма ліцензування, при якій продавець пропонує діловому покупцю свою торгову марку і налагоджену виробничу систему

Франчайзинг також можна визначити як систему угод, за якими власник торгової марки чи авторських прав (франчайзер) дозволяє іншій фірмі (франшизі) використовувати їх на певних умовах. За це отримувач франшизи (ліцензіат) платить франчайзеру (ліцензіару) початковий внесок, а потім вносить щомісячну плату.

Розрізняють наступні види франшиз:

- промислові франшизи на виробництво товарів;
- збутові франшизи на продаж товарів;
- франшизи не обслуговування, що передбачають надання послуг.

Угоди про менеджмент. Двома подальшими найбільш придатними формами договірної кооперації є угоди про менеджмент і виробництво продукції за кордоном на основі угоди. Угоди про менеджмент прийняті, особливо при операціях з різними виробничими спорудами, обладнанням. У їх рамках покупець споруди (наприклад, електростанції) отримує від фірми-постачальника протягом строку вводу в експлуатацію (управлінський) керівний персонал, що замінюється згодом на підготовлений власний.

При угоді про виробництво йдеться про те, що зобов'язати іноземне підприємство, яке має відповідні виробничі міцності, виготовляти продукцію за власним бажанням (бажання замовника) і притому на основі відповідної гарантії про купівлю. Така угода, складена, як правило, на тривалий строк береться до уваги, коли власні потужності обмежені, експорт в цю країну неможливий або дорого коштує, чи виробництво в даній країні завдяки дешевим матеріалам і невеликим витратам на заробітну платню є дешевшим.

Спільне підприємство. Спільне підприємство – це міжнародна фірма, створена двома чи кількома національними підприємствами з метою найбільш повного використання потенціалу кожної із сторін для максимізації корисного економічного ефекту їх діяльності.

Спільні підприємства стали засобом полегшення експорту капіталу (в тому числі в його виробничій фірмі), реалізації інвестиційних проектів, здійснення яких не під силу одній компанії. Завдяки спільним підприємствам поширюються передові технології та сучасний досвід управління. Крім того освоєння ринків в інших країнах простіше здійснювати за допомогою місцевих партнерів, тим більше, що спільні підприємства часто користуються податковими пільгами.

Інколи спільні підприємства створюються спеціально для проникнення міжнародних компаній в закриті національні ринки.

Важливою ознакою спільного підприємства є наявність у складі його засновників (учасників) разом з національним хоча б одного іноземного інвестора. Якщо в роботі спільного підприємства приймають участь більше двох організацій, його інколи називають консорціумом.

Спільне підприємство може бути засновано приватною компанією і урядом будь-якої країни, тоді підприємства називають змішаним.

Спільними підприємства, як міжнародні, знаходяться на особливому положенні в країні офіційної юридичної реєстрації. Їх діяльність регулюється спеціальним законодавством (податковим, господарським та іншим.)

По своєму статусу спільні підприємства можуть бути корпораціями, партнерствами, закритими і відкритими акціонерними товариствами, товариствами з обмеженою відповідальністю, мати іншу форму управління із переліку дозволених в країні. При цьому частка кожної із сторін обумовлена в установчих документах. Розподіл прибутку відбувається, як правило, пропорційно частці внеску в статутний капітал компанії.

Важливою особливістю структури управління спільним підприємством вважається рівноправність сторін в процесах прийняття рішень, контролю за

діяльністю фірми, стратегічного планування. Паритетні засади управління компанією дозволяють кожній із сторін одержувати максимальну вигоду від спільної діяльності і сприяти розвитку ділового співробітництва.

У спільного підприємства є і певні недоліки. Основний з них – різні точки зору партнерів щодо напрямків інвестування, організації маркетингової діяльності, використання прибутків.

При організації спільних підприємств фірма разом з фірмою іншої країни, вносять капітал для заснування нового підприємства. Головна ідея в тому, щоб поєднати разом сильні сторони обох фірм (наприклад, виробниче обладнання, знання ринку, доступ до каналів збуту) і вирівняти слабкі сторони.

Переваги спільних підприємств. Деякі з переваг спільних підприємств:

- краще сприйняття у даних країнах участі місцевого підприємства;
- кращий доступ до ринків та ринкової інформації про місцеві фірми;
- обмежений, через розподіл, ризик;

- вкладання капіталу може бути замінено переданням ноу-хау. Дочірні підприємства.

Іноземні дочірні підприємства займаються, як правило, тим, що здійснюють виробництво або збут в даній країні.

Виробництво за кордоном. При прийнятті рішення про організацію виробництва за кордоном і ризику, пов'язаному з цим, важливим є:

- властивості даної продукції (наприклад, комплектність у процесі виготовлення, забезпечення якості);
- виробництво продукції в життєвому циклі;
- політичні та економічні обмежувальні умови;
- умови ринку.

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу фірми зарубіжного ринку логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортування, спільне підприємництво, пряме інвестування.

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують вже організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Це зумовлює виділення контрактних та інвестиційних форм стратегій виходу на зовнішній ринок.

Експорт – вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для перероблення. Непрямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників.

Прямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно. Спільне підприємництво – об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи. Ліцензування – форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Стратегія прямого інвестування. Фірма здійснює стратегію прямого інвестування у виробництво в іншій країні шляхом придбання існуючого чи створення нового підприємства.

Прямі інвестиції здійснюються шляхом передачі капіталу із однієї країни в іншу, але капітал не завжди є єдиним внеском інвестора чи єдиним засобом придбання акціонерної власності. Фірма-інвестор може надати технологію, кваліфіковані кадри і ринки в обмін на частку участі в капіталі зарубіжної фірми.

Існує два варіанти стратегії прямого інвестування:

1. Придбання частки власності в діючому підприємстві;
2. Створення нового підприємства.

Кожен варіант має свої переваги і недоліки, стає більш вигідним при певних умовах.

Придбання частки власності в діючому підприємстві забезпечує такі переваги: збереження колишніх обсягів виробництва і рівня цін на ринку; відсутність проблем, які характерні для стартового періоду нового підприємства; більш легка фінансова ситуація; тому що фінансові ресурси не зв'язані на період створення нового підприємства; при необхідності простіше одержати доступ до місцевого капіталу.

Створення нового підприємства за кордоном. Перелічені вище переваги придбання частки власності в уже діючому підприємстві не завжди можуть бути реалізованими. Можливі проблеми при цьому: низька кваліфікація персоналу, складні трудові відносини, які важко змінити; негативна репутація існуючих товарних марок; неефективні виробничі потужності; невідповідне розташування відносно потенційних ринків.

В багатьох країнах існують державні обмеження на участь іноземних компаній у власності місцевих підприємств. Все це заставляє потенційних інвесторів приймати рішення про будівництво “з нуля” нового підприємства (виробничого чи збирального)

Переваги і ризики прямого інвестування:

1. По мірі накопичення компанією досвіду виробничої діяльності на зарубіжному ринку вона одержує можливість зниження витрат на сировину, робочу силу, інші фактори виробництва, може розраховувати на пільги, які надаються урядом.

2. Створення нових робочих місць сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в країні перебування.

3. За рахунок постійної роботи з органами влади, споживачами, місцевими постачальниками і дистриб'юторами компанія адаптує свою продукцію до потреб ринку.

4. Компанія повністю контролює інвестиції та проводить виробничу, товарну, цінову, збутову, комунікаційну політику, яка найкращим чином відповідає її стратегічним цілям.

5. Стратегія прямого інвестування забезпечує доступ до необхідних ресурсів, проникнення на нові підприємства і ринки збуту, синхронізацію обсягів виробництва і розмірів попиту.

Основний недолік прямого інвестування полягає в тому, що компанія не застрахована від погіршення ринкових умов, девальвації валюти, експропріації її власності у випадку політичних потрясінь, інших ризиків, характерних для міжнародних стратегій.

2.2. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків.

Багатонаціональна стратегія – стратегія, за якої компанія пристосовує свої стратегічні дії до конкретної ситуації на ринку кожної країни. В цьому випадку загальна міжнародна стратегія фірми являє собою сукупність стратегій по країнам.

До особливостей багатонаціональної стратегії можна віднести такі:

- сферами стратегії є окремі відібрані країни і райони торгівлі;
- розробка і застосування стратегій у відповідності з умовами кожної країни, незначна координація за термінами чи повна її відсутність;
- організаційна структура управління компанії передбачує створення дочірніх підприємств для проведення стратегічних дій в кожній окремій країні; кожне дочірнє підприємство має значну автономію для здійснення дій у відповідності з умовами конкретного ринку;
- продукція компанії пристосована до місцевого попиту.
- заводи розташовані в різних країнах.
- перевага надається місцевим постачальникам ресурсів (можливо за вимогами уряду країни, де здійснюється виробництво чи збут продукції);
- маркетингова і збутова діяльність адаптована до традицій і культури кожної країни, де компанія реалізує свою стратегію.

Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає через існуюче різноманіття культурних, економічних, політичних і конкурентних умов у країнах світу.

Багатонаціональну стратегію застосовують за таких умов:

- існують вагомні національні розбіжності в потребах споживачів та їх звичках;
- покупці даної країни потребують виключно специфічну продукцію.
- попит на дану продукцію існує на незначній кількості національних ринків.
- національні уряди висувають жорсткі технічні вимоги і виробничі стандарти, яким повинна відповідати продукція;

- торгівельні обмеження національного уряду настільки різноманітні й складні, що заважають розробці єдиного скоординованого підходу до діяльності в різних країнах.

Важливою перевагою багатонаціональної стратегії є її відповідність місцевим умовам країн.

До її недоліків можна віднести недостатнє використання потенційних конкурентних переваг (ефекту масштабу виробництва, стандартизації), а також відсутність тісної стратегічної координації дій по країнам, що призводить до зростання витрат компанії на додаткові дослідження ринку, модифікацію товару, рекламу і просування продукції.

Глобальна стратегія. Стратегія глобалізації ґрунтується на припущенні, що споживачі значної кількості країн віддають перевагу відносно дешевим стандартним товарам у порівнянні з дорогими диференційованими. Тому для компанії, яка реалізує глобальну стратегію, весь світ розглядається як єдиний ринок без національних кордонів і національних відмінностей між покупцями.

Прикладами здійснення глобальної стратегії є компанії Coca-Cola, Pepsi Co, McDonalds, Procter and Gamble, Sony та інші транснаціональні корпорації.

Способами реалізації глобальної стратегії виступають експорт товарів, продаж ліцензій, франчайзинг, створення спільних підприємств.

До особливостей глобальної стратегії відносяться наступні.

- сферою стратегії є країни різних регіонів (можливо по всьому світу);
- застосування аналогічної базової стратегії по всьому світу, при необхідності здійснюються невеликі відхилення з урахуванням особливостей різних країн (глобально – локальна стратегія, в межах якої має місце стандартизація основних елементів і локалізація інших);
- приняття основних стратегічних рішень в тісній координації з вищим керівництвом компанії.
- компанія має глобальну організаційну структуру управління, яка забезпечує уніфікацію стратегічних дій у всіх країнах;
- збут максимально стандартизованої продукції по всьому світу; її властивості відповідають спільним потребам споживачів різних країн;
- заводи компанії з метою одержання конкурентних переваг розташовані в країнах з низькими витратами, близько до джерел необхідних ресурсів і до ринків збуту;
- використовуються постачальники із будь-якої країни світу;
- маркетингова і збутова діяльність зкоординовані у світовому масштабі; при необхідності здійснюється адаптація до умов країни, де компанія реалізує свою стратегію.

Застосування глобальної стратегії дозволяє компаніям користуватися такими перевагами:

- економія на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів;
- доступ до дешевих ресурсів за рахунок розміщення виробництва у країнах з низькими витратами.;

- можливість концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей, наприклад: прибуток, одержаний в одній країні (чи в регіоні), може бути використаним для конкурентної боротьби на інших ринках;

- одержання пільг від урядів країни, які зацікавлені в залученні іноземних інвестицій; пільги можуть надаватися у формі безкоштовного користування землею, податкових канікул, займів під низький відсоток, субсидій тощо;

- подолання торгових бар'єрів;

- забезпечення доступу до стратегічно важливих ринків в силу їх перспективності, розмірів, потенціалу, наявності необхідних ресурсів, високих технологій;

- можливість на рівних вести конкурентну боротьбу з компаніями, які уже застосовують глобальну стратегію.

2.3. Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішній ринок.

Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);

- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);

- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);

- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми).

Проблема вибору стратегії (стратегій) виходу фірми на зарубіжний ринок виникає в таких ситуаціях:

- при виробленні міжнародної маркетингової стратегії фірми;

- при виникненні можливості (або необхідності) розвитку діяльності на певному зарубіжному ринку.

Перше рішення є стратегічним, а друге – тактичним. В обох випадках на остаточне рішення щодо стратегії виходу фірми на зовнішній ринок впливає сукупність внутрішніх до зовнішніх (відносно фірми) чинників. Наведені чинники мають комплексний (інтегративний) характер і, у свою чергу, складаються з сукупності детермінант.

2.4. Маркетингові типи виходу підприємства на зовнішній ринок.

Маркетингова стратегія - формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку(сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі.

Для успішної реалізації поставлених завдань підприємство розробляє різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики. Їх зміст багато в чому залежить від загальної стратегії підприємства, в тому числі в галузі ЗЕД.

Порядок вибору стратегії при реалізації товару за кордоном:

1. Вибір країни-виробника.
 - 1.1. Визначення ринкової концепції товару.
 - 1.2. Визначення ризиків при виході на ринок цієї країни.
2. Виявлення незадоволених споживачів на ринку цієї країни (визначити вид модифікації цього товару).
3. Визначення маркетингової стратегії підприємства.
4. Оцінка можливості реалізації даної стратегії.
5. Визначення найбільш типових форм реалізації стратегії.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

І хоча ціллю функціонування всіх фірм на ринку однакова, не існує єдиної маркетингової стратегії, яка б була прийнятна для всіх фірм. Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками:

- залежно від терміну їх реалізації;
- залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми; за станом ринкового попиту;
- залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;
- за елементами маркетингового комплексу;
- залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань;
- від виду диверсифікації;
- залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань та інше.

Підприємство може мати декілька стратегій маркетингу, головне, обрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка б відповідала вимогам досягнення маркетингових цілей.

Маркетингова стратегія має низку певних характеристик і є комплексною, вона включає в себе і стратегію щодо вибору цільових ринків, і стратегію

формування конкурентних переваг, і продуктової стратегію, і клієнтську та інші. Можна виділити складові елементи загальної маркетингової стратегії в залежності від різних аспектів.

Так можна виділити маркетингові стратегії вибору цільового сегменту, стратегії відносно конкурентів, клієнтів, цінові стратегії, продуктові, збутові, комунікаційні.

Всі маркетингові стратегії є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, і в сукупності вони формують загальну маркетингову стратегію підприємства.

Неможлива реалізація якоїсь однієї маркетингової стратегії без реалізації інших.

Наприклад, неможливо реалізувати конкурентну стратегію "лідера" без реалізації продуктової стратегії, комунікаційної, збутової та ін.

При формування маркетингової стратегії підприємство повинно враховувати наступні чотири групи факторів:

1. Тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система товаропросування, правове регулювання, тенденції у ділових колах, умови територіального розташування та ін.).

2. Стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, основні підприємства-конкуренти та стратегічні напрямки їх діяльності.

3. Управлінські ресурси та потенціал самої організації (комерційний потенціал, науково-технічний, кадровий, інформаційний та ін.), визначення своїх сильних сторін у конкурентній боротьбі.

4. Основна концепція розвитку підприємства, її глобальні цілі та завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах.

При розробці стратегії міжнародного маркетингу, значне місце варто приділити аналізу політичного (стабільність, різноманітні обмеження), економічного (структура господарства, характер розповсюдження прибутків), соціального (особливості сприйняття тих чи інших товарів), технологічного (рівень розвитку та впровадження науково-технічного прогресу), а також правовому і культурному середовищу кожного зарубіжного ринку, тобто провести PEST аналіз.

Розробка маркетингової стратегії з урахуванням міжнародного маркетингового середовища вносить велику ступінь невизначеності і, як слідство, потребує більш ретельного стратегічного аналізу, потрібно ретельно розібратися в особливостях міжнародного маркетингового середовища. Також доводиться враховувати індивідуальні особливості ринку і при безпосередній розробці комплексу маркетингу.

Виходячи з цього, процес розробки стратегій міжнародного маркетингу можна представити в наступному вигляді.

У першу чергу, компанія оцінює свої сильні і слабкі сторони, враховує потенційні погрози і можливості зовнішнього середовища (SWOT-аналіз), а також доцільно проаналізувати тенденції зміни міжнародного маркетингового середовища (PEST-аналіз). Однак, використовуючи методику PEST, варто

пам'ятати, що крім основних чотирьох груп факторів (політичні, економічні, соціальні і технологічні фактори), на практиці аналізується більш широкий набір факторів. Не можна не враховувати тенденції змін у правовій, демографічній, природній, культурній та інших сферах – усі вони впливають на вибір стратегії фірми. Після цього приймається рішення про вихід на конкретний зарубіжний ринок.

SWOT-аналіз – аналіз сильних та слабких сторін компанії; зовнішніх можливостей та погроз.

PEST-аналіз – аналіз міжнародного маркетингового середовища.

Розробка маркетингової стратегії. Стратегія виходу на зарубіжний ринок: товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія розповсюдження; стратегія просування.

Найперше, з чим зіштовхується підприємство при виході на зовнішній ринок – це вибір форми виходу на зовнішній ринок.

Найбільш розповсюдженими формами є: експорт, спільна підприємницька діяльність і пряме інвестування. Підприємство повинно вибрати найбільш прийнятну для себе форму, з огляду на усі її позитивні та негативні сторони.

Виходячи на зовнішній ринок, а потім, підсилюючи на ньому свої позиції, підприємство відчуває потребу в ясному розумінні механізмів поведінки покупців і посередників, дій конкурентів, державних організацій і інше, тому що завдяки такому розумінню народжується здатність до адаптації на зарубіжних ринках – запорука подальшої ефективної діяльності на них.

Далі здійснюється розробка комплексу міжнародного маркетингу і приймається рішення про його адаптацію (розробка стратегічного маркетингового плану).

Після розробки комплексу маркетингу, керівництво, як правило, організовує команду для втілення стратегії в життя (у міру еволюції міжнародного маркетингу на підприємстві, відбувається еволюція й від експортного відділу до міжнародного підрозділу. Варто також пам'ятати про оцінку результатів і методах контролю за досягненням поставлених цілей.

Кожному підприємству перед тим, як планувати обсяги виробництва продукції, необхідно знати, яку продукцію, в якому обсязі, де, коли і по яких цінах воно буде реалізовувати. Для цього необхідно вивчити попит на продукцію, ринки збуту, їх ємність, реальних і потенційних конкурентів, потенційних споживачів. Дану інформацію підприємство може отримати лише за допомогою маркетингового дослідження.

Тема 3. Міжнародні стратегії та методи їх вибору в умовах невизначеності.

3.1. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору в умовах невизначеності

Міжнародна стратегія діяльності складається із:

- а) стратегії визначення джерел забезпечення (стратегія імпорту);

- б) стратегії розміщення міжнародного виробництва;
- в) стратегії збуту виробленої продукції (стратегія експорту).

Стратегія імпорту передбачає, що фірма, перш ніж орієнтуватися на світові ринки сировини і матеріалів, повинна максимально використати місцеві ресурси для свого виробництва.

Переваги використання національних ресурсів: низькі транспортні витрати; одна валюта; відсутність митних формальностей; однакові соціально-культурні умови.

Необхідно враховувати також вплив зовнішніх факторів: зниження витрат виробництва; підвищення якості товарів; лінії забезпечення; рівень запасів; коливання валютних курсів.

Конкретні фактори, які впливають на розробку імпорту сировини:

- рівень цін на сировину і матеріали;
- якість сировини і матеріалів;
- недоступність певних сировини і матеріалів у країні виникнення;
- якість обслуговування;
- прискорення і безперервність поставок сировини і матеріалів;
- сучасна технологія;
- можливість підтримувати зв'язок материнської компанії зі своїми філіалами.

Основні ризики, пов'язані із зовнішнім джерелом забезпечення: подовженість ліній забезпечення; митні витрати; складності експедиторського супроводження матеріалів; політичні та соціальні проблеми; складність оцінки якості роботи іноземних постачальників; система міжнародних розрахунків; брак і рекламації на поставлену сировину і матеріали.

Міжнародне виробництво - це створення і функціонування господарських суб'єктів на території і поза межами країни місцезнаходження їх основного власника.

Зміст стратегії розміщення міжнародного виробництва полягає у визначенні оптимального варіанту розміщення господарських суб'єктів в рамках світового господарства.

Фактори, які визначають структурний розвиток міжнародного виробництва:

1. Внутрішні:

- відносне значення виробничої спеціалізації (виготовлення вина лише в певній країні, місці);
- місцезнаходження ринків сировини і збуту;
- величина витрат (транспортні дуже великі);
- оцінка виміру рівня ризику;
- репутація країни (розвинена, яка розвивається).

2. Зовнішні:

- митні умови;
- зовнішні ризики;

- місцеві стимули розвитку виробництва;
- ємність ринку;
- вартість транспортування сировини і готової продукції.

Стратегічні форми розміщення міжнародного виробництва:

1. Одиначне підприємство, орієнтоване на обслуговування всіх ринків.
2. Декілька невеликих підприємств, які максимально наближені до ринку.
3. Створення підприємств, які спеціалізуються на орієнтацію на ринки, які використовують дану продукцію.
4. Підприємства, побудовані за принципом виробничої взаємодії, тобто використання спільних комплектуючих окремими або збираючими підприємствами (спеціалізація підприємств - одні виробляють мотори, інші - корпуси).

Мета розробки стратегії експорту - це визначення і постановка конкретних завдань з обслуговування ринків кінцевої продукції в різних країнах світу.

Причини необхідності розробки стратегії:

1. Об'єктивна необхідність експорту сировини і матеріалів на підприємства-виробники.
2. Необхідність експорту комплектуючих на підприємства, які здійснюють збирання готових виробів.
3. Необхідність експорту готової продукції іноземними фірмами, які здійснюють оптову закупівлю та окремим споживачам.

Завдання стратегії експорту: отримання прибутку від господарської діяльності; формування джерел збереження обсягів виробництва; пом'якшення проблеми збиткових потужностей на внутрішньому ринку; розширення можливостей вирішення проблем збуту за рахунок регулювання темпів продажу товарів на різних світових ринках.

Етапи розробки стратегії експорту:

- оцінка експортного потенціалу фірми;
- отримання інформаційної допомоги, консультацій від експортної служби державних установ (про ринки, ціни);
- вибір ринку збуту готової продукції за допомогою виставок, рекламних ярмарок;
- аналіз і вивчення потенційних споживачів та конкурентів;
- реалізація експортної діяльності фірми, яка здійснюється шляхом прямого або непрямого продажу готової продукції (найпоширеніша діяльність).

В практиці зарубіжних країн існує п'ять методів вибору стратегії в умовах невизначеності, а саме:

1. Вибір стратеги на основі вивчення її елементів:
 - корпоративна місія визначається прозорістю її стратегії;
 - конкурентні переваги формулюються чітко з визначенням цінових та нецінових чинників;

- авлення до підприємницького ризику, до проблеми якості, ставлення до персоналу корпорації та покупців, до роботи, успіхів і невдач прагнення вести справу на професійному рівні;

- ринки визначаються географічними чинниками та особливостями застосування продукції;

- ресурси включають в себе інвестиції та поточні витрати;

- програми розвитку пов'язують з діловою активністю, зокрема з інвестиційною політикою;

- продукція повинна відповідати структурі запитів споживачів;

- організація справи характеризується способом поділу корпорації на підрозділи;

- структурні зміни - придбання або продаж корпорацій.

2. Крива досвіду. Суть методу полягає в тому, що при подвоєнні обсягу виробництва витрати на будь-яку операцію у виробничому процесі можуть бути знижені на 20%. Отже, досягається економія за рахунок масштабів виробництва. Збільшення частки корпорації на ринку дозволяє скорочувати витрати, внаслідок чого зростає норма прибутку і конкурентоспроможність.

3. Метод Лоцмана. Суть його полягає в тому, щоб уміти пристосовувати свої дії до вимог покупців. Метод передбачає детальне і послідовне обговорення на різних рівнях таких основних проблем: існуюче становище, стратегія, довгострокові цілі, короткострокові та оцінка та аналіз, кадровий потенціал, плани розвитку, організація справи, звітність тощо.

Цей метод розроблений у Швеції в 1980 роки. Його використання може бути корисним для вітчизняних підприємств, оскільки він більше відповідає традиціям наших підприємств, які звикли до колективних обговорень і групового прийняття рішень.

4. Аналіз "AP". Метод розроблений у Стенфордському дослідному інституті (Каліфорнія, США). Він передбачає послідовне виконання дій, спрямованих на приведення справи у відповідність з найбільш високим рівнем можливих досягнень:

- формулювання мети діяльності на рік, два, три, п'ять (тактичних дій та стратегічних завдань);

- прогноз динаміки норми прибутку щодо поставленої мети;

- визначення розбіжностей між метою і прогнозами;

- визначення альтернатив здійснення інвестицій для корпорації та прогноз результатів;

- визначення альтернатив конкурентних позицій для корпорації та прогноз результатів;

- розгляд інвестицій та альтернатив ділової стратегії;

- узгодження цілей стратегії кожної фірми з перспективами корпорації в цілому;

- визначення розриву між попередніми цілями діяльності та прогнозом кожної корпорації;

- уточнення профілю можливого придбання нових корпорацій;

- визначення ресурсів для придбання нових фірм та їх впливу на діяльність корпорації в цілому;

- перегляд цілей і стратегії існуючих корпорацій.

5. Модель МакКінсі "7С", розроблена для аналізу реструктуризації корпорацій, включає сім основних факторів, які мають найважливіше значення для розвитку корпорації: стратегія, навички, загально визнані цінності, структура, система, кадри, стиль.

Вибір стратегії може ґрунтуватися також на видах матриці БКГ, коли вони будуються на основі різних показників, які вважаються найбільш важливими у дослідженні.

Такі матриці можуть розроблятися на підставі обсягу запасів та продажу витрат на виробництво і доходу, обсягу продажу і чистого прибутку і т.ін. У кожному з цих випадків ми отримуємо двомірну матрицю, яка характеризуватиме одну із важливих сторін діяльності корпорації. Очевидно, що чим більший обсяг досліджень, тим точніше буде визначена стратегія розвитку виробництва. Слід зазначити, що матриці типу БКГ розміром 2x2 дають дуже категоричні висновки, в той час як реальні процеси господарського життя набагато складніші. Тому доцільно вивчати конкурентні позиції і здійснювати розробку стратегії на основі матриць розміром 3x3, 4x4, 5x5 та інших. Разом з тим вибір стратегії можливий лише із трьох типів: планова модель, модель підприємницького типу та модель навчання на досвіді.

Тема 4. Розробка міжнародних стратегій

4.1. Процес стратегічного планування та його етапи.

4.2. Сучасний стан стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні.

4.3. Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

4.1. Процес стратегічного планування та його етапи.

Механізм розробки плану - це сукупність заходів, які визначають конкретні цілі, зміст і розвиток міжнародної діяльності суб'єктів світового господарства.

В цілому процес стратегічного планування і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи, зміст і послідовність етапів виконання якої наведено на рис. 4.1.

4.1.



Рис. 4.1. Стратегічне планування

Таким чином, у розробці стратегії планування умовно виділяють такі етапи:

- стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;
- визначення мети і завдань підприємства;
- варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування);
- реалізація;
- контроль за виконанням;
- оцінювання і коригування стратегічного плану.

Стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення розробки стратегії.

На цьому етапі формується інформаційна база стратегічного планування і управління, досліджуються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці, що впливають на умови функціонування підприємства. При цьому визначаються найважливіші проблеми і чинники розвитку організації, перспективи і потенційні загрози, пов'язані з процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Метою першого етапу робіт є якісний і кількісний аналіз поточного стану і врахування багатьох чинників, що впливають на результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Це дає змогу визначити сильні його сторони, можливості і загрози, пов'язані з впливом навколишнього середовища, вийти на сукупність необхідних рішень з основних напрямків діяльності об'єкта управління і приступити до їхньої попередньої варіантної розробки.

Визначення цілей і завдань підприємства. На основі першого етапу робіт визначаються глобальні цілі підприємства (його "місія", "програмна заява"), що слугують вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності. Формуються також критерії розподілу ресурсів і намічаються конкретні кількісні завдання підприємства, визначення яких забезпечує можливість концентрації сил і засобів для досягнення поставлених цілей. Це дає змогу визначити фундаментальні завдання розвитку об'єкта управління, склад і обґрунтованість яких безпосередньо впливають на ефективність стратегії.

Варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування). На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень. Широко використовується методика "портфельного планування", коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет ("портфель") можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських підрозділів (СПП). З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Варіантна розробка стратегії розвитку підприємства включає:

- вибір стратегічних альтернатив, їх аналіз і визначення базової стратегії;

- формування функціональних стратегій, включаючи стратегію маркетингу, фінансову, НДДКР, розвитку виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, соціального розвитку, організаційних змін, екології і т. ін.

Реалізація, контроль за виконанням і коригування стратегічного плану. На цьому етапі широко використовуються різноманітні підходи. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів (у цьому разі на рівні організації забезпечується розподіл ресурсів і здійснюється загальний контроль), або шляхом включення окремих стратегічних завдань (насамперед інвестиційних і науково-технічних) в оперативно-тактичні плани і програми.

У будь-якому разі головним завданням етапу реалізації є просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Результативність стратегічного управління залежить від організації процесу стратегічного планування. Як правило, ресурси планування розподіляються неефективно. Значно більше зусиль витрачається на інформаційний аналіз порівняно з розробкою і впровадженням стратегії. Це неминуче призводить до неповної реалізації запланованого. За деякими оцінками, до 95 % стратегічних планів за останні двадцять років не було виконано повністю. Збільшення рівня докладених зусиль на етапах розробки і впровадження, а також накладання фаз процесу шляхом виділення змін, впровадження яких можна починати до закінчення розробки стратегії, гарантує більш успішну реалізацію стратегічного плану.

Проте, на практиці стратегічне планування - це складний процес, який охоплює щонайменше п'ять етапів:

1. Прогнозування, визначення основних характеристик майбутнього на основі систематичного аналізу певного кола факторів з метою передбачення можливостей, шансів і загроз.

2. Визначення і вибір варіантів розвитку на основі порівняння та оцінки альтернатив з урахуванням потреби в ресурсах (особливо гостродефіцитних), реальності планів, ризику і, нарешті, прибутковості.

3. Формування цілей та визначення строків їх досягнення.

4. Розробка програми дій і складання графіка (лінійного чи сіткового) поетапного здійснення робіт. Складання програми вимагає визначення завдань, черговості та орієнтовних строків їх виконання.

5. Формування бюджету (бюджетування) - здійснення розрахунків, пов'язаних з визначенням потреби у фінансових ресурсах, та їх розподіл за видами робіт і плановими етапами.

П. Лоранж визначає процес стратегічного планування, як "такий, що забезпечує нововведення та зміни в організації в достатній мірі". Він класифікував чотири основні види управлінської діяльності в межах функції планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційно-стратегічне передбачення.

Згідно із дослідженнями Лоранжа, процес стратегічного планування - це комплекс послідовних етапів:

- визначення поточної місії, цілей і стратегії корпорації;
- аналіз її зовнішнього середовища;
- визначення можливостей та небезпек в діяльності корпорації;
- аналіз наявних ресурсів;
- визначення сильних і слабких місць;
- переоцінка місії та цілей;
- формулювання чіткої стратегії;
- впровадження стратегії в дію;
- оцінка результатів впровадження стратегії.

Зарубіжні корпорації, які використовують стратегічне планування, велику увагу приділяють удосконаленню методів аналізу, прогнозуванню та опрацюванню вихідної інформації. Одним із нових у стратегічному плануванні є метод портфельного аналізу. Суть його полягає у збиранні й узагальненні великого обсягу інформації, що відображає ринкові позиції корпорації, тенденції розвитку ринку й основних конкурентів. На основі зібраної й старанно опрацьованої інформації формується набір варіантів розвитку корпорації та портфель стратегій, здійснюється оцінка їх результативності і можливостей реалізації, вибір кращого варіанта. Цінність портфельного аналізу полягає в тому, що за його допомогою отримують загальну картину поточного стану корпорації, майбутнього ймовірного розвитку ринку, а також у тому, що він дає достатній обсяг інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Робочим інструментарієм портфельного аналізу є матриці шахового типу, які дають можливість класифікувати стратегії за обраними для аналізу критеріями (кожній клітинці матриці, яка означає певну стратегію, відповідає кількісна оцінка значення критерію).

Стратегічне планування розраховане на 5, 7, 10 і більше років. Конкретний строк, на який розробляється план, залежить від життєвого циклу продукту, циклу докорінної зміни попиту на продукцію, яка випускається, періоду часу, необхідного для реалізації стратегічних цілей, розміру підприємства, його спеціалізації тощо.

Як свідчить досвід зарубіжних корпорацій, у процесі стратегічного планування менеджер повинен:

- постійно враховувати фактори невизначеності і ризику переоцінювати пріоритети залежно від змін зовнішнього середовища;
- здійснювати комплексний аналіз економічної, демографічної та екологічної ситуації, сильних і слабких сторін корпорації, реальних можливостей реагування на труднощі, опрацьовувати кілька варіантів рішень,

щоб вибрати найкращий; послідовно перебудовувати організаційну структуру корпорації відповідно до стратегічних цілей, чітко визначати права, обов'язки і відповідальність усіх працівників і служб, зайнятих у стратегічному плануванні;

• здійснювати оцінку функціонування служб корпорацій, насамперед щодо реалізації завдань стратегічного плану.

Крім того, менеджерам необхідно постійно розвивати й удосконалювати свою здатність до стратегічного управління (визначати курс, організовувати справу згідно з обраним курсом, підвищувати зацікавленість та ентузіазм виконавців).

Останніми роками в корпораціях має місце децентралізація стратегічного планування. Одним із дієвих способів розв'язання проблеми залучення менеджерів різних рівнів управління до аналізу стратегії стало формування міжфункціональних проблемних груп для реалізації кожної з важливих стратегічних задач, включених в план. До цієї групи входять менеджери, які відповідають за матеріально-технічне, кадрове, інформаційне забезпечення стратегії, технологічні служби, персонал по збуту. Група оцінює стратегію з точки зору можливостей її реалізації і подає свої пропозиції. Відповідальність за стратегічне планування, як правило, покладають на відділ маркетингу. Ключовими в системі планування стають маркетингові плани, які складаються практично для кожного продукту, який виробляється, наближуючи тим самим всю систему корпоративного планування до ринкових потреб.

4.2. Сучасний стан стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні.

Особливості економічної ситуації в Україні обумовлюють деяку специфіку методів стратегічного управління, які мають застосовуватися. Мається на увазі й управління зовнішньоекономічною діяльністю, адже склад та структура діяльності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку склалися під впливом інших, ніж у розвинутих країнах факторів, особливо це стосується мотивів, якими вони керувалися та ресурсів, що мались у розпорядженні.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності має на увазі ретельний розгляд всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей і їхнє обґрунтування для прийняття тих або інших рішень та включає ряд цілей, що є обов'язковою умовою виживання фірми. Способи досягнення стратегічної мети залежать від багатьох факторів. Так, наприклад, для фірм із достатніми інвестиційними можливостями вони можуть бути пов'язані з:

- переміщенням ЗЕД в економічно більш ефективні галузі світової економіки, а це має на увазі переміщення капіталу в різних його формах;
- здійсненням прямих капіталовкладень у закордонні країни;
- створенням міжнародних концернів;
- створенням підприємств, орієнтованих на сезонний попит;
- переміщенням капіталу в країни з відносно низькими податковими ставками;

- використанням механізму лізингу у фінансуванні різних зовнішньоекономічних операцій.

Успіх у досягненні довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності фірми залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які необхідно ретельно розглядати при розробці стратегій.

До внутрішніх факторів відносяться:

- організаційна структура фірми;
- гнучкість системи управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- організація міжнародного маркетингу;
- принципи діяльності менеджерів у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- якість і швидкість одержання інформації, що має відношення до зовнішньоекономічної діяльності;
- створення спонукальних мотивів для персоналу, зайнятого в сфері зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Зовнішні фактори роблять досить сильний вплив на довгострокові цілі ЗЕД і зв'язані з існуючою національною зовнішньоекономічною політикою, ступенем розвитку міжнародних економічних відносин і тенденціями в розвитку світової інтеграції і структури факторів ринків країни (стратегічного поля діяльності фірми).

Стратегічне планування на підприємстві слід розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які витікають один із одного і можуть бути представлені у вигляді алгоритму:



Основними етапами є:

1. Визначення призначення підприємства полягає у встановленні змісту діяльності підприємства, його призначення, ролі і місця в ринковій економіці, характеризує напрям діяльності, виходячи з ринкових потреб, особливостей продукції, характеру її споживання, конкурентних умов.

2. Оцінка стану зовнішнього середовища передбачає вивчення впливу на підприємство таких його елементів, як сутність політичних процесів та стан економіки країни; особливості правового регулювання виробництва, характеристика природного середовища і наявність ресурсів, науково-технічний рівень тощо. Аналіз безпосереднього середовища включає визначення покупців, конкурентів, ринку робочої сили.

3. Оцінка стану внутрішньої структури дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, внутрішні можливості, на які підприємство може розраховувати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

4. Розробка варіантів альтернативних рішень. Виявляють повний склад варіантів рішень, встановлюють максимально можливий набір варіантів. Кожний варіант пов'язують з умовами та ресурсами, враховують обмеження, які можуть вплинути на рішення.

5. Обґрунтування та вибір оптимального рішення. Цей процес є основним у стратегічному плануванні, оскільки в ньому приймаються рішення про те, як буде підприємство досягати своєї мети та реалізовувати своє призначення. Вибрана стратегія дозволяє врахувати всі фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

6. Впровадження оптимального рішення та оцінка результатів. Оцінка реалізації оптимального стратегічного рішення є завершальним етапом стратегічного планування.

4.3. Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Поведінка організації на зовнішньому ринку істотною мірою визначається внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. Водночас стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стей і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному.

Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго - і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному (поточному) рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

На першому етапі розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством за теперішньої структури виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;

- оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юнктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юнктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії при оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі та доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

На п'ятому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації. Для цього беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, у їхній загальногосподарській кон'юнктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку і т. ін.

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятьох етапах слугують вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку альтернативних варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на кілька взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегічне управління пов'язане з визначенням цілей організації і з приведенням її взаємозв'язків із навколишнім середовищем у відповідність до внутрішніх можливостей і завдань розвитку.

Таким чином, стратегічний менеджмент у сфері зовнішньоекономічних зв'язків сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування.

Модуль 2. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях та моделі реалізацій залежно від конкретних умов

Тема 5. Сутність фінансової стратегії транснаціональних корпорацій (ТНК).

Тема 6. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях.

Тема 7. Моделі реалізації стратегії залежно від конкретних умов.

Тема 8. Особливості контролю в міжнародному середовищі.

Тема 9. Методи і способи мотивації ділової кар'єри працівників в міжнародних транспортних корпораціях (МТК).

Тема 5. Сутність фінансової стратегії транснаціональних корпорацій.

5.1. Суть та основні риси транснаціональних корпорацій.

5.2. Фінансові особливості діяльності транснаціональних корпорацій.

5.3. Планування капіталовкладень транснаціональних корпорацій (ТНК).

5.1. Суть та основні риси транснаціональних корпорацій.

Характерною рисою сучасного етапу транснаціоналізації є величезний масштаб операції ТНК. Насамперед це виявляється в значному зростанні кількості материнських компаній ТНК та їхніх зарубіжних філій.

ТНК є, з одного боку, наслідком, а з іншого - причиною зростання міжнародної концентрації виробництва, а отже і розгортання процесу інтернаціоналізації. Будучи на сучасному етапі однією з найефективніших організаційних форм інтернаціоналізації господарського життя, вони перебувають у центрі історичного процесу глобалізації світової економіки.

В науковій літературі нині стверджується висновок, що до сучасних ТНК навряд чи можливо застосувати категорію конкретної національної належності. В рамках стратегії глобалізації країна початкового базування дедалі частіше розглядається ними лише як один із районів з певними перевагами розміщення. ТНК беруть участь у міжнародному поділі праці на двох рівнях – внутрішньофірмовому і міжфірмовому. Внутрішньокорпоративний поділ праці, який визначає характер і способи взаємодії окремих структурних ланок в процесі міжнародного усупільнення виробництва, складається під впливом стратегії ТНК. На міжфірмовому рівні такий поділ праці починає дедалі більше складатися не між країнами, а між діючими в них ТНК.

Транснаціональні компанії характеризуються такими основними рисами:

- інтернаціональні і сфері функціонування і застосування капіталу;
- мають, як правило, величезний матеріальний і фінансовий потенціал;
- виходячи з попередньої ознаки, мають можливість здійснювати значні відрахування на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (ТНК є носіями досягнень передової науки, передових технологій);
- мають, як правило, тісні зв'язки з національними банківськими компаніями і національними банківськими системами, входять у фінансові угруповання;

- як правило, це багатоміжклатурні фірми, діяльність яких досить сильно диверсифікована;
- їм притаманна відносна незалежність руху власного капіталу по відношенню до процесів, що відбуваються в національних межах.

Транснаціональними корпораціями (ТНК) вважаються суб'єкти підприємницької діяльності, що здійснюють її за межами однієї країни. В економічній літературі також можна зустріти думку, що транснаціональною є корпорація, капітал якої мононаціональний, а сфера діяльності - міжнародна. Термін "багатонаціональні корпорації" іноді застосовується до корпорацій, які багатонаціональні і за природою свого капіталу, і за сферою діяльності. Усі ці визначення можна застосувати до поняття "транснаціональна корпорація".

Саме ТНК, а не країни, як такі вважаються основними учасниками міжнародної торгівлі, переважний обсяг якої стосується торгівлі у межах ТНК напівфабрикатами та компонентами.

Конкурентні переваги ТНК :

- інформаційна обізнаність з економічними і політичними особливостями різних країн;
 - володіння значними ресурсами капіталу, технологіями, управлінською майстерністю та здатність до їх оперативного переміщення;
 - масштабність економіки
- Вирізняють чотири стадії зовнішньоторговельної експансії ТНК :
- попит певного зарубіжного ринку на товари корпорацій задовільняється за рахунок таких товарів на зазначений ринок;
 - ТНК утворює на відповідних зарубіжних ринках виробничі потужності для постачання товарів на ці нові ринки, при цьому експорт товарів з материнської компанії скорочується або взагалі припиняється;
 - утворені компанії, продовжуючи постачати товари на місцеві ринки, починають освоювати ринки інших країн;
 - утворені компанії починають експортувати до країни материнської компанії товари виготовлені ними економічно ефективніше ніж на своєму ринку материнської компанії.

Характерною рисою сучасного етапу транснаціоналізації є величезний масштаб операції ТНК. Насамперед це виявляється в значному зростанні кількості материнських компаній ТНК та їхніх зарубіжних філій.

На долю ТНК припадає основна частина міжнародних прямих інвестицій та міжнародної торгівлі. Вони відіграють вирішальну роль у структурі міжнародного виробництва, слугують чинником інтеграційних та глобалізаційних процесів, здійснюють глобальний трансфер нових технологій, прискорюють міжнародний рух капіталу, приводять до мобільності факторів виробництва та багато іншого.

Транснаціоналізація виробництва та обігу здійснюється на основі закордонної інвестиційної діяльності.

Стратегічні союзи дедалі частіше вкладають між ТНК рівних країн базування. Кожна транснаціональна фірма може вступати в союз з великою

кількістю інших компаній. Іноді такі альянси об'єднують фірми- конкуренти, породжуючи складні взаємовідносини одночасного співробітництва та суперництва. В результаті створюються цілі “скупчення”, “галуктики” ТНК, що об'єднують значну кількість прямо й опосередковано контрольованих ними фірм. Нерідко при цьому надвеликі ТНК опиняються в центрі численних міжфірмових угод.

Значного розвитку стратегічні союзи набули у високотехнологічних галузях, де швидкі темпи інновацій та стрімко зростаючі витрати на НДДКР спонукають ТНК кооперуватися, щоб спільно нести витрати і ризики, пов'язані з розробкою нової продукції. Прискорення темпів НТП приводить до того, що ТНК змушені розробляти, виробляти і продавати продукти на глобальній основі з самого початку циклу життя продукту. В умовах обмеження часу і ресурсів транснаціональні фірми розподіляють шляхом альянсів витрати інновацій і забезпечують ефективність використання своїх інвестицій.

Активну участь в процесах міжнародного виробництва на базі традиційного міжнародного поділу праці, ТНК створили власне внутрішньофірмове міжнародне виробництво на основі модернізованого МРТ з підключенням ряду розвиваючихся ринків з новою для них спеціалізацією. Саме цей внутрішньофірмовий варіант міжнародного виробництва став для сучасних міжнародних корпорацій основним.

ТНК в найбільшому ступені стає визначним фактором для рішення долі тієї чи іншої країни в міжнародній системі економічних зв'язків. Активна виробнича, інвестиційна, торгівельна діяльність ТНК дозволяє їм виконувати функцію міжнародного регулятора виробництва і розподілення продукції і також, як рахують експерти ООН сприяти економічній інтеграції в світі.

Відмічаючи позитивні сторони функціонування ТНК в системі світового господарства і міжнародних економічних відношеннях, треба сказати про їх негативний вплив на економіку тих країн, де вони функціонували. Спеціалісти вказують :

- на протидію реалізації економічної політики тих країн де ТНК виконують свою діяльність;
- на порушення законодавства країни перебування. Так, маніпулюють політикою трансферних цін, дочірні компанії ТНК, які діють в різних країнах, уміло обходять національні закони в цілях скриття доходів від налогообкладання шляхом перекачування їх із однієї країни в іншу;
- на встановлення монопольних цін, диктат умов;

В цілому ТНК – це досить складний і постійно перебуваючий у розвитку феномен в системі міжгосподарських зв'язків, потребуючий пильної уваги, вивчення і міжнародного контролю.

5.2. Фінансові особливості діяльності транснаціональних корпорацій.

Теорія корпоративних фінансів виділяє дві основні форми фінансування корпорації: використання власних коштів акціонерів (власний капітал) і запозичення (випуск боргових зобов'язань). Відповідно до традиційних поглядів

борг є дешевшим від власних коштів через фактор оподаткування прибутку і більшу ризикованість інвестицій в акції-Однак збільшення боргу у відсотках до власного капіталу підвищує ризик фінансової чи платіжної неспроможності, призводить до збільшення витрат запозичення. Традиційна теорія корпоративних фінансів припускає існування оптимальної структури капіталу.

Згідно з цією теорією вартість акцій корпорації - це сумарна дисконтована вартість забезпечуваних цими акціями доходів чи дивідендів. Збільшення розміру дивідендів збільшує вартість корпорації.

Проблема корпорації з точки зору рівноваги на фінансовому ринку розглядається в теорії Модільяні-Міллера. Згідно з цією теорією середньозважені витрати капіталу і вартість корпорації не залежать від структури капіталу (фінансового левериджа), а розмір дивідендів не впливає на вартість корпорації. Основні постулати теорії зводяться до того, що:

а) існує безризикова ставка відсотка, за якою фірми й інвестори можуть позичати й інвестувати кошти;

б) ринки капіталів абсолютно конкурентні, відсутні операційні витрати, всі інвестори мають однаковий і повний доступ до інформації про ризик і прибутковість інвестицій;

в) не існує витрат, пов'язаних з банкрутством, під якими розуміють втрату частини активів фірми;

г) відсутні податки;

д) фірми можуть бути класифіковані за ступенем ризику і розмірами та ймовірністю доходів.

Компанії, що здійснюють фінансово-господарську діяльність на території кількох країн, називають транснаціональними (або міжнародними) корпораціями (ТНК). Нині мережа ТНК вже контролює більшу частину світових технологічних, товарних і виробничих ресурсів і продовжує розширюватись. Вітчизняні компанії повинні це враховувати, розроблюючи власні стратегічні плани, оскільки окремі з них згодом, можливо, так само стануть транснаціональними, а деяких можуть поглинути інші ТНК.

Дослідники проблем фінансового управління корпораціями називають шість причин утворення ТНК:

- пошук нових ринків збуту;
- забезпечення виробництва сировиною;
- пошук нових технологій;
- підвищення економічної ефективності за рахунок переміщення виробництва у країни з меншими виробничими витратами;
- подолання перешкод політичного і законодавчого характеру;
- диверсифікація капіталовкладень.

Розширення ТНК, безумовно, свідчить про успішні фінансові результати діяльності цих структур.

Наведемо основні фактори, які слід враховувати, виконуючи фінансові операції за межами країни:

- існування різних валют, обмінних курсів валют і валютних обмежень;

- розбіжність між банківськими процентними ставками в різних країнах;
- особливості оподаткування в кожній країні;
- вплив політичних подій на діяльність підприємств.

Дія цих факторів обумовлює появу низки ризиків міжнародних операцій. Одним з найбільш значущих є валютний ризик, що спричинюється коливанням курсів валют.

Короткостроковий валютний ризик виникає внаслідок щоденних коливань валютного курсу. Якщо для платежів використовуються різні валюти, слід звернутися до способів страхування короткострокових валютних ризиків.

Довгостроковий валютний ризик пов'язаний з тим, що вартість операцій за кордоном може змінитися внаслідок непередбачених змін економічних умов (наприклад, незаплановане підвищення заробітної плати у країні, де ТНК здійснювала діяльність з метою економії на оплаті праці, може привести до зниження прибутку або до збитків). Для великої ТНК управління валютним ризиком ускладнюється тим, що розрахунки між її філіями в різних країнах здійснюються в кількох різних валютах.

В управлінні фінансами ТНК важливе місце посідають процедури з хеджування (страхування) валютних ризиків.

Фінансовими інструментами, що спеціально призначені для хеджування, є ф'ючерси, форвардні контракти, свопи та опціони. Усі вони належать до похідних інструментів, оскільки їх вартість залежить від вартості базових активів.

Ф'ючерсний контракт — це заздалегідь розміщене замовлення на купівлю або продаж активу. Ціни встановлюються при укладенні контракту, але оплата активів здійснюється на момент настання дати виконання контракту.

Ф'ючерсні контракти (ф'ючерси) є стандартними документами, що засвідчують зобов'язання продати (придбати) відповідну кількість базового активу у визначений час у майбутньому з фіксацією ціни базового активу під час укладення контракту. Обіг ф'ючерсів здійснюється виключно на організованих ринках. За законодавством України базовим активом ф'ючерсів можуть бути тільки товарні ресурси або валютні цінності.

Завдяки стандартизованій формі ф'ючерсні контракти високоліквідні, вони щоденно продаються і купуються на організованих ф'ючерсних біржах на мільярди доларів. Проте якщо умови ф'ючерсних контрактів не відповідають конкретним потребам, то можна здійснити хеджування за допомогою купівлі або продажу форвардного контракту.

Своп — це двостороння угода про обмін у майбутньому серіями платежів у різних валютах. Обмін є комбінацією операцій на умовах "спот" і "форвард". На валютному ринку існують два основні типи операцій: касові — за теперішньою ціною (спот) і термінові — за форвардним курсом. Касові операції передбачають, що обмін валютою і розрахунки здійснюються за спот-курсом протягом двох банківських днів. Форвардний курс — це майбутній курс обміну валюти, що обумовлюється на сьогодні, а розрахунки за ним здійснюватимуться через термін, зазначений у певній угоді. Своп означає одночасну купівлю і

продаж валют за умови розрахунків на різні дати. Кожна сторона отримує в розпорядження валюту за ціною спот на певний період до її продажу за ціною форварду. Операції своєї майже повністю усувають валютний ризик.

Опціони на відміну від ф'ючерсних і форвардних контрактів надають право, а не зобов'язують купити або продати базовий актив. Вартість опціонів залежить від коливання цін на базові активи, тому їх можна використовувати для зниження ризику. В окремих випадках простіше використати опціони, ніж ф'ючерсні та форвардні контракти.

Окремі стратегії хеджування є статичними. Необхідно один раз здійснити хеджування, і фірма на деякий час буде захищена. Проте більшість стратегій хеджування - динамічні. З часом, а також у зв'язку із зміною цін фірма повинна переглядати свою позицію і поновлювати хеджування.

Хоча існує багато видів і способів хеджування ризиків, але ще більше виникає конкретних господарських ситуацій. Тому коли не підходять готові способи страхування ризику, менеджери розробляють нові інструменти і методи для конкретної нестандартної ситуації, тобто звертаються до фінансового інжинірингу. Зокрема, фінансовий інжиніринг в управлінні ризиками полягає у створенні нових похідних цінних паперів, а також у комбінуванні існуючих деривативів для вирішення специфічних завдань хеджування.

В управлінні фінансами ТНК крім операцій із хеджування валютних ризиків важливе місце посідають операції із залучення довгострокового капіталу на міжнародних ринках капіталу, фінансове планування грошових надходжень з урахуванням коливання обмінних курсів валют, розробка варіантів кредитної політики з урахуванням особливостей країн, де розміщені торговельні партнери корпорації, вироблення політики управління коштами в товарно-матеріальних запасах, що формуються в зарубіжних підрозділах.

Дослідники фінансової діяльності ТНК зазначають, що їм важче, ніж суто національним фірмам. Це зумовлено різноманітними ризиками міжнародних операцій.

Теорія Модільяні-Міллера заперечує традиційне положення про існування оптимальної структури капіталу корпорації, що мінімізує витрати. Прямі витрати банкрутства відносно невеликі й не повинні істотно впливати на вартість запозичення. Оптимального рівня фінансового левериджа для окремої корпорації не існує.

Дивідендні які виплачує фірма своїм акціонерам, як правило, оподатковуються. Прибутковість інвестицій в акції має перевищувати безризикову прибутковість з державних цінних паперів як мінімум на величину податку. Традиційна точка зору, згідно з якою інвестори віддають перевагу фірмам з більш високими дивідендами, теорією Модільяні-Міллера заперечується. Інвестори з низьким рівнем доходу (за невисокої ставки оподаткування) віддають перевагу отриманню дивідендів, що збільшують їхнє поточне споживання. Інвестори з високими доходами можуть віддати перевагу вищому темпу зростання вартості акцій.

Головні завдання фінансово-економічного блоку ТНК:

- залучення й акумулювання фінансових коштів;
- вироблення інвестиційної політики і здійснення капіталовкладень;
- управління фінансами на основі підтримання стійкого балансу між ресурсами і заявками на ці ресурси з боку всіх організаційних структур ТНК;
- забезпечення економічної безпеки;
- управління ризиками;
- правильна й ефективна побудова внутрішньої економіки всієї групи.

Здійснення фінансово-кредитної діяльності у міжнародних масштабах передбачає наявність у структурі ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

5.3. Планування капіталовкладень транснаціональних корпорацій (ТНК).

Хоча планування капіталовкладень у ТНК базується на загальних підходах, проте міжнародні фактори ускладнюють цей процес. Так, на відміну від вітчизняних інвестицій ускладнюється оцінка руху грошових надходжень за зарубіжними інвестиціями. Необхідно з'ясувати, в якій формі отримувати ці надходження. ТНК утворюють самостійні філії в інших країнах. У цьому разі надходження від них до материнської компанії набирають форми дивідендів і роялті. Ці надходження мають бути конвертовані у валюту материнської компанії, отже, постає потреба у прогнозуванні зміни майбутніх курсів обміну валют, а також у врахуванні порядку оподаткування дивідендів і роялті в різних країнах. Зокрема, імовірно виникнення ситуації подвійного оподаткування, можливі урядові обмеження на суми грошових надходжень, що можуть бути повернуті іноземній материнській компанії.

Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, охоплюють ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів і нерезидентів. При цьому інвестори з країн з розвинутою економікою при міжнародних інвестиціях можуть мати справу з ризиками, яких не існує на їхніх національних ринках. Наприклад, закордонні інвестори відзначають певні фактори ризиків на фондовому ринку України: корупцію, недосконале законодавство про права акціонерів, неналежне забезпечення акціонерів повноцінною інформацією, недостатній рівень корпоративного управління, низьку ефективність роботи юридичної та законодавчої систем.

Існують також додаткові ризики для нерезидентів, спричинені можливим запровадженням обмежень на діяльність нерезидентів і на вивезення капіталу й доходу.

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед це валютні ризики. Кожен інвестор-нерезидент постає перед ризиком різкого зниження курсів іноземних валют, яке призводить до зменшення прибутковості інвестицій. У перерахунку на валюту інвестора

Інвестор, який дбає про зменшення ризику вкладень в акції, може орієнтуватися на загальноприйняті його показники. Кількісно ризик кожного конкретного активу і валюти характеризують статистичними показниками їхньої

мінливості. Такі показники наводяться у фінансових виданнях, вони можуть бути обчислені й самостійно.

У випадку з ризиком вкладення в облігації при виборі позичальників беруть до уваги те, що прибутковість на облігації має бути функцією пов'язаного з ними ризику. Існують спеціальні рейтингові агентства, що оцінюють рейтинг кредитоспроможності позичальників-емітентів облігацій.

Необхідно оцінювати ступінь політичного ризику, особливо в разі великих обсягів капіталовкладень у зарубіжні філії. Політичним є ризик експропріації активів зарубіжної філії без компенсації, а також менш радикальні дії зарубіжних урядів — непередбачені обмеження грошових надходжень від філії до материнської компанії, посилення контролю за обігом валюти, підвищення податків, запобіжні заходи в цінній політиці.

Політичний ризик не враховується при визначенні вартості капіталу (дисконтної ставки). За високого політичного ризику компанія просто не робитиме великих капіталовкладень у тій чи іншій країні.

Для фінансування інвестицій ТНК мають можливість залучати капітал на довгостроковій основі через міжнародний фондовий ринок. Час від часу ТНК вдаються до випуску нових акцій одночасно в кількох країнах. Крім того, залучається і позиковий капітал через розміщення облігацій, зокрема єврооблігацій.

У своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними фінансовими інститутами. Міжнародні валютно-кредитні та фінансові організації умовно називають міжнародними фінансовими інститутами. З ними тісно пов'язана діяльність найбільших ТНК. Мета такої співпраці - розвиток співробітництва і забезпечення цілісності та стабілізації складного й суперечливого світового господарства.

Міжнародні фінансові інститути і ТНК зосереджують свої зусилля на вирішенні таких завдань:

- об'єднання зусиль світового співтовариства з метою стабілізації міжнародних фінансів і світової економіки;
- здійснення міждержавного валютного і кредитно-фінансового регулювання;
- спільне вироблення і координація стратегії і тактики світової валютної та кредитно-фінансової політики.

Транснаціональні компанії виробили особливі стратегії інноваційної діяльності, основними з яких є "запозичення" і "нارощування".

Стратегія "запозичення" полягає в тому, що, залучаючи дешеву робочу силу і використовуючи частину власного науково-технічного потенціалу, ТНК освоюють виробництво продукції, яка раніше вироблялася в розвинених країнах, у слаборозвинених країнах з наступним нарощуванням. Далі уможливорюється виконання власних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Така стратегія прийнята в Китаї і країнах Південно-Східної Азії.

Стратегія "нарощування" полягає в тому, що з використанням власного науково-технічного потенціалу, залученням зарубіжних учених і конструкторів,

інтегруванням фундаментальної та прикладної науки постійно створюються нові продукти, високі технології, що реалізуються у виробництві та соціальній сфері, тобто нарощуються інновації. Таку стратегію активно використовують у США, Великій Британії, Франції, Німеччині.

Прямі іноземні інвестиції ТНК в країну не лише слугують каталізатором економічного зростання, вони вказують на прийнятність економічної політики країни-реципієнта для світового бізнесу та свідчать про перспективність інтеграції економіки країни-реципієнта в світову економіку.

Високий ступінь інноваційності, що став характерною ознакою інвестиційної діяльності ТНК, спирається на їх власні науково-технічні розробки. Це підтверджується величезними сумами витрат корпорацій на НДДКР.

Головними етапами розвитку поглядів на фінансову стратегію та фінансові стратегічні завдання корпорації є наступні: максимізація прибутку, максимізація чистої дисконтованої вартості та мінімізація вартості капіталу, максимізація добробуту акціонерів компанії, портфельна теорія, модель оцінки капітальних активів, теорія арбітражного ціноутворення, теорія задоволення інтересів, теорія максимізації добробуту корпорації, агентська теорія, еkleктична теорія міжнародного виробництва.

Відмітною ознакою корпоративної стратегії щодо НДДКР є тісний зв'язок із стратегією управління інтелектуальною власністю, основою якої є патенти. Ефективність витрат на НДДКР підтверджується тим, що вони практично повністю мають реальне втілення — патенти.

У світовій практиці не існує єдиного підходу до визначення рівня інноваційного розвитку і його ефективності як для окремих корпорацій, так і для високотехнологічних галузей промисловості загалом. Наприклад, у США застосовують до 50 показників, за допомогою яких порівнюється ефективність НДДКР і здійснюється моніторинг змін впливу інноваційної функції на діяльність корпорації протягом певного часу. Незважаючи на застосування різних методики показників, загалом світова статистика доводить існування тісної кореляції між науковими дослідженнями, інноваціями та економічним зростанням фірм і галузей.

Тема 6. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях.

6.1. Суть і значення стратегічного планування в сучасних умовах.

6.2. Стратегічне планування і його етапи.

6.3. Основні етапи розроблення і реалізацій міжнародних стратегій.

6.4. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм.

6.1. Суть і значення стратегічного планування в сучасних умовах.

Компанії, щоб вистояти в конкурентній боротьбі на сучасному світовому ринку, повинні вміти швидко використовувати будь-які сприятливі можливості для ведення бізнесу, а також оперативно реагувати на зміни, що відбуваються як

на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Така ситуація вимагає чіткого визначення корпоративної місії, бачення шляхів досягнення цієї місії, а також однозначного розуміння методів конкурентної боротьби. Визначення конкурентних позицій вимагає ретельної оцінки сильних і слабких сторін компанії в порівнянні з її конкурентами, прогнозування ймовірних політичних, економічних і соціальних змін серед існуючих і потенційних споживачів, а також аналізу впливу нових технологій на методи ведення бізнесу.

Для того, щоб вирішити всі перераховані проблеми, менеджери міжнародних компаній використовують методи і прийоми стратегічного планування.

Розробка міжнародної стратегії - процес набагато складніший, ніж формування стратегії діяльності компанії на вітчизняному ринку. Менеджери, які розробляють стратегію для вітчизняної компанії, мають справу з одним національним урядом, однією валютою, однією системою бухгалтерського обліку, однією політичною і правовою системою і, як правило, однією мовою і однією порівняно однорідною культурою. Навпаки, менеджерам, в обов'язки яких входить розробка стратегії для міжнародної компанії, доводиться мати справу з багатьма урядами, багатьма валютами, багатьма системами бухгалтерського обліку, багатьма політичними системами, багатьма правовими системами, а також з широким розмаїттям мов і культур. Крім усього іншого в обов'язки управлінського персоналу міжнародних компаній входить координація впровадження стратегії в підрозділах, розташованих у багатьох країнах світу, а також моніторинг і управління діяльністю цих підприємств. Цей процес ускладнюється тим, що для кожної країни характерний свій часовий пояс, культурний контекст і економічні умови ведення бізнесу. Однак керівництво компаній, як правило, розглядає всі ці складнощі як прийнятна плати за додаткові сприятливі можливості для ведення бізнесу, якими супроводжується глобальна експансія компаній. Міжнародні компанії мають можливість використовувати три джерела отримання конкурентних переваг, які недоступні для компаній, що діють тільки в своїй країні.

Підвищення ефективності за рахунок глобалізації. Міжнародні компанії, зокрема, можуть скористатися економією розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей у різних країнах світу, що забезпечує або низький рівень витрат виробництва і збуту продукції, або можливість підвищення якості обслуговування споживачів.

Міжнародні компанії мають також можливість скорочувати витрати виробництва за допомогою економії від масштабу, отриманої за рахунок розвитку підприємств, які обслуговують ринки декількох країн.

Багатонаціональна гнучкість. Існує безліч розбіжностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу в різних країнах світу. Більш того, відбувається постійна зміна цих умов: приймаються нові закони, обираються нові уряди, вносяться зміни в економічну політику, нові конкуренти проникають на національний ринок (або залишають його) і т. д. Отже, міжнародні компанії неминуче стикаються з проблемою

адаптації до численних змін умов ведення бізнесу. Вітчизняні компанії функціонують в контексті єдиного внутрішнього економічного середовища, тому їм доводиться реагувати на зміни, що відбуваються тільки в цьому середовищі. Навпаки, адаптація міжнародних компаній до змін умов ведення бізнесу в одній країні може відбуватися за рахунок заходів, вжитих на ринках інших країн.

6.2. Стратегічне планування і його етапи.

Розробка міжнародних стратегій поділяється на два етапи: формулювання стратегії та реалізація стратегії. У спрощеному вигляді ці два етапи можна охарактеризувати наступним чином: формування стратегії зводиться до прийняття рішень про те, чим компанія повинна займатися, а реалізація стратегії означає практичне виконання намічених дій. На етапі формування стратегії в компанії відбувається ідентифікація цілей та розробка стратегічних планів досягнення цих цілей. У процесі вироблення міжнародної стратегії менеджери компанії приймають зважене рішення про те, на які ринки компанії слід проникнути (або які ринки їй слід покинути), а також яким чином забезпечити конкурентоспроможність компанії на кожному з цих ринків.

Механізм розробки плану - це сукупність заходів, які визначають конкретні цілі, зміст і розвиток міжнародної діяльності суб'єктів світового господарства.

Процес стратегічного проектування починається з визначення місії корпорації. Визначення місії полягає у проробці широкого спектра умов, досягнення цілей і реалізації стратегії, розробці виважених цілей підприємства, підходів, орієнтирів та бачення перспектив.

Головним компонентом місії є товар чи послуга, доля ринку, географія розміщення виробництва, основна технологія, думки про виживання, філософія (основні вірування, ціннісні орієнтири, філософські пріоритети, до яких звертаються при здійсненні управління і прийнятті рішень), самоконцепція (оцінка сильних і слабких корпорацій в конкурентній боротьбі, думки про громадський імідж). Документ про місію корпорації повинен відображати сподівання споживачів, тобто бути якомога доступнішим для розуміння цілей. Процес цілей є досить складним і відповідальним. Він передбачає певну послідовність етапів: відбір принципово можливого переліку цілей і їх ранжування за критерієм важливості; звуження переліку до більш короткого списку реальних цілей, які можуть бути забезпечені ресурсами; відбір однієї цілі та її формулювання; виділення підцілей і побудова «дерева рішень» тощо.

На практиці стратегічне планування - це складний процес, який охоплює щонайменше п'ять етапів:

1. Прогнозування, визначення основних характеристик майбутнього на основі систематичного аналізу певного кола факторів з метою передбачення можливостей, шансів і загроз.

Визначення і вибір варіантів розвитку на основі порівняння та оцінки альтернатив з урахуванням потреби в ресурсах (особливо гостродефіцитних), реальності планів, ризику і, нарешті, прибутковості.

Формування цілей та визначення строків їх досягнення.

Розробка програми дій і складання графіка (лінійного чи сіткового) поетапного здійснення робіт. Складання програми вимагає визначення завдань, черговості та орієнтовних строків їх виконання.

Формування бюджету (бюджетування) - здійснення розрахунків, пов'язаних з визначенням потреби у фінансових ресурсах, та їх розподіл за видами робіт і плановими етапами.

П. Лоранж визначає процес стратегічного планування, як «такий, що забезпечує нововведення та зміни в організації в достатній мірі». Він класифікував чотири основні види управлінської діяльності в межах функції планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційно- стратегічне передбачення.

Згідно із дослідженнями Лоранжа, процес стратегічного планування - це комплекс послідовних етапів:

- визначення поточної місії, цілей і стратегії корпорації;
- аналіз її зовнішнього середовища;
- визначення можливостей та небезпек в діяльності корпорації;
- аналіз наявних ресурсів;
- визначення сильних і слабких місць;
- переоцінка місії та цілей;
- формулювання чіткої стратегії;
- впровадження стратегії в дію;
- оцінка результатів впровадження стратегії.

Зарубіжні корпорації, які використовують стратегічне планування, велику увагу приділяють удосконаленню методів аналізу, прогнозуванню та опрацюванню вихідної інформації. Одним із нових у стратегічному плануванні є метод портфельного аналізу. Суть його полягає у збиранні й узагальненні великого обсягу інформації, що відображає ринкові позиції корпорації, тенденції розвитку ринку й основних конкурентів. На основі зібраної й старанно опрацьованої інформації формується набір варіантів розвитку корпорації та портфель стратегій, здійснюється оцінка їх результативності і можливостей реалізації, вибір кращого варіанта. Цінність портфельного аналізу полягає в тому, що за його допомогою отримують загальну картину поточного стану корпорації, майбутнього ймовірного розвитку ринку, а також у тому, що він дає достатній обсяг інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Робочим інструментарієм портфельного аналізу є матриці шахового типу, які дають можливість класифікувати стратегії за обраними для аналізу критеріями (кожній клітинці матриці, яка означає певну стратегію, відповідає кількісна оцінка значення критерію).

6.3. Основні етапи розроблення і реалізацій міжнародних стратегій.

Для опрацювання практичних навичок стратегічного планування важливо приділити належну увагу опануванню питання, пов'язаного зі змістом (процесом) стратегічного планування міжнародних корпорацій.

Основні етапи стратегічного планування наведені на рис. 6.1.

Місії (бачення) міжнародних корпорацій не мають єдиної структури. Однак деякі з елементів часто спостерігаються у формулюваннях місій. Серед них: продукти (послуги), цільові споживчі, ринки, технології, пріоритети, конкурентні переваги, філософія, публічний імідж, ставлення до працівників, відносини з партнерами, інтереси акціонерів і т. ін.

Поширеною є модель місії, розроблена групою фахівців Ешридського центру стратегічного менеджменту під керівництвом Е. Кембела, наведена на рис. 6.2.

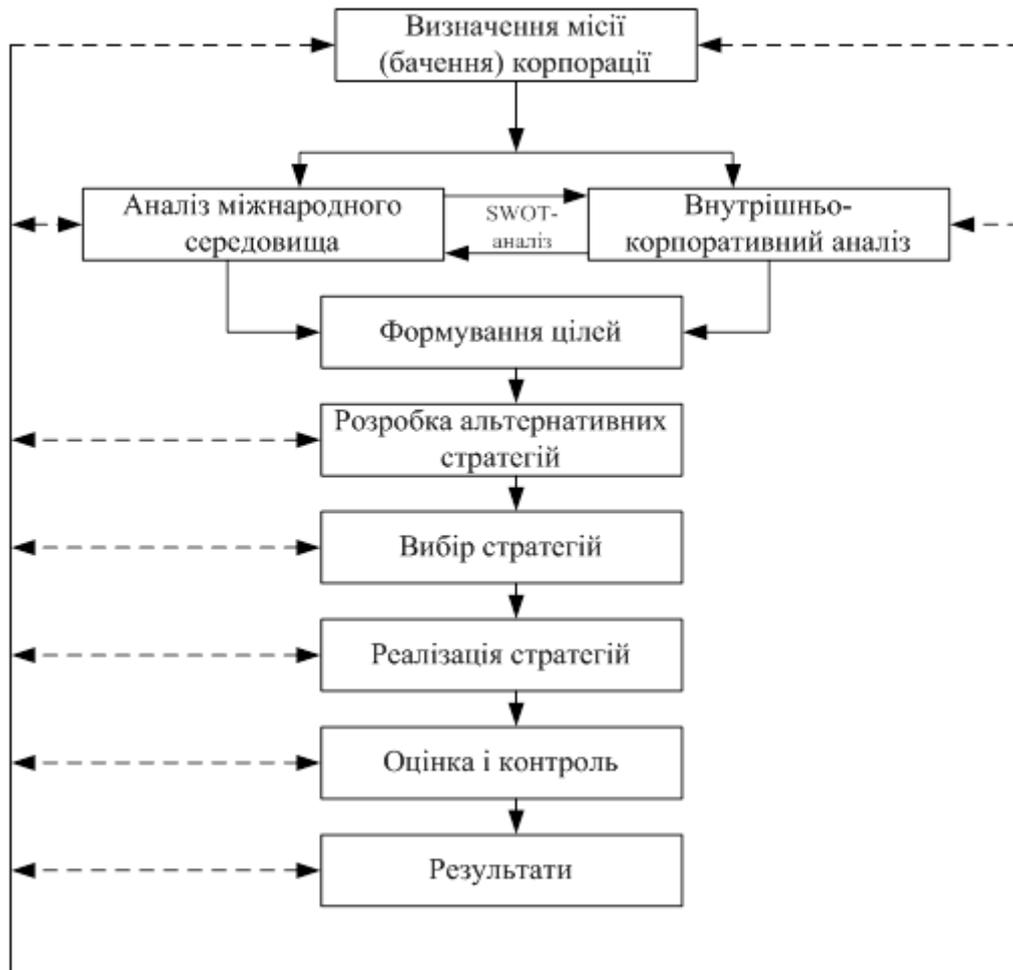


Рис. 6.1. Процес стратегічного планування.



Рис. 6.2. Ешридська модель місії.

Варто звернути увагу й на те, що корпорації різних країн приділяють неоднакове значення визначенню місії. На думку англійського дослідника Р. Коха, відчуття місії притаманно лише 10 % великих фірм Великобританії, 20 % — США та половині японських корпоративних гігантів.

Аналіз зовнішнього (міжнародного) середовища здійснюється у такій послідовності:

1. адаптація глобальних стратегічних планових перспектив до умов країни функціонування;
2. загальне вивчення всіх ринків;
3. початкове вивчення макроекономічних процесів;
4. виключення закритих і неважливих ринків, для виходу на які корпорація не має надійних підстав;
5. детальніше вивчення макроекономічних процесів;
6. виявлення обмежень у середовищі: освітніх, правових, поведінкових, соціальних, політичних. Виключення країн, що мають небажані ключові обмеження, або ж встановлення для них низьких пріоритетів;
7. детальний мікроаналіз країн, що залишилися (з високими та середніми пріоритетами);
8. створення бази даних щодо всіх ключових обмежень діяльності фірм у вибраних країнах шляхом відвідування цих країн провідним персоналом, отримання інформації і порад від кваліфікованих місцевих експертів;
9. конкурентний аналіз;
10. виявлення конкурентних позицій фірми на світових і локальних ринках і створення бази даних за фірмами і галузями;
11. проектування продуктових ліній;
12. виявлення продуктів-лідерів, необхідності адаптації продуктів, моделей попиту;
13. відповідальне планування входів на зарубіжні ринки;
14. функціональна діяльність: деталізація робіт, укомплектування персоналу, взаємозв'язки між країнами, зонування, податкові питання,

переговори зі спеціального регулювання, зобов'язання постачальників і т. ін.

15. прогнози і тенденції розвитку по країнах.

Результати такого аналізу можуть набувати форми географічної матриці, один із прикладів якої наведено в табл. 3.2.

Таблиця 6.1. Еволюційна матриця для Східної Європи.

Країни	Економічний потенціал	Сприйняття іноземних інвестицій	Темпи реформ
<i>Більш обнадійливі</i>			
Чехія	В+	В	С-
Угорщина	В	А	А
<i>Обнадійливі</i>			
Польща	С+	А	А
<i>Менш обнадійливі</i>			
Болгарія	С	В	С-
Румунія	Д+	С-	Ф

Примітка. А — найвищий рівень; В — найнижчий рівень.

Результатом внутрішньокорпоративного аналізу і SWOT-аналізу в цілому мають бути так звані ключові фактори успіху, тобто такі чинники, за допомогою яких фірма може ефективно конкурувати в обраній ринковій ніші.

Важливо конкретно уявляти варіанти формулювання цілей міжнародних корпорацій, які охоплюють:

1) *прибутковість* (рівень прибутків; оборотність активів, інвестицій, капіталу, продажів; щорічний приріст прибутку; щорічний приріст виплат на акцію);

2) *маркетинг* (загальний обсяг продажів; ринкова частка — на світовому, регіональному, національному рівнях; приріст обсягу продажу; зростання частки ринку; інтеграція національних ринків для підвищення ефективності маркетингу);

3) *виробництво* (співвідношення між обсягами зарубіжного і внутрішнього виробництва; масштабність завдяки міжнародній виробничій інтеграції; рівень якості та витрати на контроль; запровадження ефективних методів виробництва);

4) *фінанси* (фінансування зарубіжних філій за рахунок утримуваного філіями прибутку або місцевих позик; оподаткування — мінімізація глобальних податкових платежів; оптимізація структури капіталу; менеджмент валютних операцій — мінімізація збитків при коливаннях валютних курсів);

5) *персонал* (розвиток менеджерів із глобальною орієнтацією; розвиток менеджменту в країнах-господарях).

1. Після розроблення стратегії настає етап її реалізації, який набуває винятково важливого значення. Опитування вищих менеджерів провідних міжнародних корпорацій показали, що здатність реалізувати

стратегію значно важливіша, ніж якість самої стратегії. У цьому зв'язку потрібно зважити на формування останніми роками особливого типу міжнародних корпорацій — стратегічно орієнтованих організацій, що приділяють ретельну увагу питанням реалізації стратегій за допомогою спеціальних управлінських інструментів.

Стратегічно фокусовані організації використовують специфічний інструмент менеджменту, що одержав назву «збалансованого табло» (Balanced Scorecard), який ґрунтується на п'яти принципах:

1. Перетворення стратегії на операційні інструменти (стратегічні карти, збалансоване табло).

2. Орієнтація всіх складових організації на стратегію (корпоративні ролі, синергії ділових підрозділів, синергії окремих послуг).

3. Доведення стратегії до щоденної діяльності кожного працівника (стратегічне усвідомлення, особисте табло, збалансовані виплати).

4. Перетворення стратегії на процес, що продовжується (зв'язок бюджетів і стратегій, аналітичні та інформаційні системи, стратегічне навчання).

5. Мобілізація змін завдяки лідерству виконавчих керівників (мобілізація, процес керівництва, система стратегічного менеджменту).

Слід наголосити на тісному зв'язку між стратегічним і тактичним плануванням. Останнє передбачає розроблення різних типів корпоративних планів і контроль за їх виконанням.

Слід особливо зазначити можливість виникнення потенціального конфлікту між цілями самої корпорації, з одного боку, та економічними і політичними цілями країн-господарів, в яких оперують корпорації, — з іншого. У переважній більшості країн вирішальну роль у запобіганні таким конфліктам відіграють уряди та їх установи.

Можливі підстави для виникнення конфлікту корпоративних і національних цілей:

- невідповідність між сприятливим балансом платежів у країну (поліпшення життєвих стандартів для її громадян) і цілями транснаціональних компаній;
- співвідношення між прибутковістю зарубіжних підрозділів і репатріацією прибутку до штаб-квартири компанії;
- негативний вплив потоків прибутку на баланс платежів країн-господарів;
- вплив державних чиновників на планування діяльності міжнародних компаній в інших країнах (різні позиції, досвід, цінності у менеджерів і чиновників).

Щодо питання формування вхідних стратегій, то воно пов'язане з використанням можливостей різних форм міжнародного бізнесу для діяльності в інших країнах (наведені в табл. 6.2.).

Таблиця 6.2. Оцінна матриця для ринкових входів багатонаціональних корпорацій в інші країни

Вхідні стратегії	Ключові фактори середовища				Загальна оцінка
	економічні	правові	політичні	культурні	
Експорт	С	А	В	С	С+
Лізинг	А	В	В	А	В+
Виробництво за контрактом	В+	В+	В+	В+	В+
Спільне підприємство	А	А	В+	В+	А-
Власне виробництво	А	А	А	А-	А

Примітка. А — відмінні, В — добрі, С — задовільні

Як показано в таблиці, стратегічно виграшним з погляду вимог середовища є власне виробництво (загальна оцінка А). Однак ця форма потребує найбільших витрат і є найризикованішою, адже в умовах форс-мажорних обставин компанія втрачає не тільки матеріальні, але й нематеріальні активи. У процесі стратегічного планування ключового значення варто надавати політичній і правовій стабільності. Окрім того, власне виробництво варто створювати після організації спільного підприємства.

Найменш привабливим є експорт. Однак він є і найменш ризикованим, до того ж потребує мінімальних вкладень. У процесі стратегічного планування на перший план висувається економічний стан країни, що визначає безпосередньо рівень купівельної спроможності.

6.4. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм.

Є чотири стратегічні профілі діяльності міжнародних корпорацій: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм і геоцентризм.

Етноцентризм — цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях.

Поліцентризм — стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.

Регіоцентризм — поєднання власних інтересів фірми з інтересами своїх регіональних відділень.

Геоцентризм — інтегрування рішень в єдину глобальну систему.

Транснаціональні корпорації у процесі свого розвитку проходять через *три основні етапи інтернаціоналізації*: 1) початковий; 2) локальної ринкової експансії; 3) транснаціональний. Кожний з цих етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, що детально пояснено Говардом Перлмуттером за допомогою моделі EPRG. Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (E), що передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються під час аналізу роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює

важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях та адаптованих до локальних умов процедур оцінки й контролю. Регіоцентрична орієнтація (R) фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час як геоцентрична, або глобальна, орієнтація (G) передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розроблення стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми. [1]

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю.

Пристосування глобальних стратегій до регіональних (локальних) ринків і вирішення трьох проблем. **По-перше**, міжнародні корпорації мають розташувати в певному порядку умови локальних ринків та уникнути спокуси вважати інші ринки подібними. **По-друге**, корпорації повинні знати сильні і слабкі сторони своїх зарубіжних відділень з погляду просування продуктів і послуг компанії з урахуванням місцевого попиту. **По-третє**, міжнародні компанії повинні надавати зарубіжним відділенням більше автономності для належного реагування на зміни місцевого попиту.

Основні типи міжнародних стратегій. З урахуванням наведених у попередніх питаннях чотирьох стратегічних профілів міжнародних корпорацій у практиці міжнародного менеджменту виокремлюють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародні, мультиринкові, транснаціональні та глобальні. Детальні їх характеристики наведені в табл. 6.3.

Таблиця 6.3. Основні характеристики міжнародних стратегій

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
1	2	3	4
Міжнародна стратегія («Мак-Дональдс», «Майкрософт», «Ай-Бі-Ем», «Проктер енд Гембл»)	Тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мультиринкова стратегія («Дже-нерал Моторс» та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми)	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розміщення
Глобальна стратегія («Інтел», «Моторола», «Тексас Інструмент»)	Централізоване виробництво і маркетинг розміщені у країнах з	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати	Відсутність адаптації до місцевих умов

	найменшими виробничими витратами	від економії на масштабах	
Транснаціональна стратегія (Катерпілар Тракор), «Юнілевер»)	Одночасна економія на масштабах і передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах і місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії

Тема 7. Моделі реалізації стратегії залежно від конкретних умов.

7.1. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Для побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах можливо використати вже відомі закордонні моделі, розроблені І.Ансофом, а саме:

1. Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій - припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства.

2. Управління на основі ранжування стратегічних задач – відбувається у системі менеджменту підприємства шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості; задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень; контролю процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам; безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач.

3. Управління в умовах стратегічних несподіванок використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу.

4. Управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією І.Ансоффа.

Окрім вищеназваних моделей в практиці зарубіжного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту:

5. Підприємницька - характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів.

6. Адаптивна - ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип менеджменту використовується керівниками підприємств із сталою економікою. Він ефективний при стабільних зовнішніх умовах. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії.

7. Модель на основі планування - передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип менеджменту властивий переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розробки цієї стратегії залучають спеціалістів з планування.

В практиці вітчизняного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту:

1. На основі «стратегічної прогаліни» – передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти».

2. На врахуванні стратегічних переваг підприємства – базується на використанні результатів SWOT-аналізу.

3. На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність, шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства.

4. На створенні позитивного іміджу підприємства – передбачає розробку варіанту інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій.

5. На врахуванні розміру підприємства - передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Кожна з моделей має як свої переваги, так і недоліки, які проаналізовано в табл.7.1.

Таблиця 7.1. Переваги і недоліки моделей стратегічного управління

№ п/п	Назва моделі стратегічного управління	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1.	Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій	дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
2.	Управління на основі ранжування стратегічних задач	перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації,	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства

		аналізу та безперервного відновлення	
3.	Управління в умовах стратегічних несподіванок	дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві	очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
4.	Управління за слабкими сигналами	реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	очікування сигналу-провісника може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
5.	Підприємницька модель	орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	неможливість прийняття управлінських рішень колегіально
6.	Адаптивна модель	обережне реагування підприємства на проблеми і поступове їх вирішення	складно застосувати в динамічних умовах зовнішнього середовища
7.	Модель на основі планування	використання стратегічного планування	базується на можливості передбачення майбутнього
8.	На основі «стратегічної прогалини»	колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	пошук стратегічної ніші
9.	На врахуванні переваг стратегічних підприємства	виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	відкидання дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
0.	1 На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства	оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	орієнтація на постійну, стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства
1.	1 На створенні позитивного іміджу підприємства	формування позитивного іміджу підприємства у середовищі	орієнтація на постійний, стабільний довгостроковий розвиток підприємства
2.	1 На врахуванні розміру підприємства	побудова специфічної організаційної структури підприємства	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства

Розглянуті різні, як закордонні, так і вітчизняні моделі стратегічного управління, можуть бути використані вітчизняними підприємствами. Але, враховуючи переваги і недоліки кожної моделі, запропонувати використання конкретної моделі дуже складно. Копіювання, особливо закордонних моделей, на вітчизняних підприємствах може не призвести до бажаного стратегічного ефекту. Кожне конкретне підприємство повинно обирати певну модель самостійно, виходячи з власних сильних і слабких сторін, рівня конкурентоспроможності на ринку, можливостей подальшого розвитку, а також загроз і ризиків з боку зовнішнього середовища. Доцільним може бути використання декількох моделей одночасно. Для цього утворюється комбінована

модель, яка включає в себе сильні сторони обох моделей, підібрані таким чином, щоб нейтралізувати слабкі сторони хоча б в одній моделі.

Тема 8. Особливості контролю в міжнародному середовищі.

8.1. Особливості контролю в міжнародних корпораціях.

8.2. Основні системи контролю.

8.3. Техніка контролю в міжнародних корпораціях.

8.1. Особливості контролю в міжнародних корпораціях.

Контроль (від латинської мови *coniprole* - перевірка) - це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Як функція управління, контроль - це управлінська діяльність, завдання якої полягає в кількісній та якісній оцінці та обліку результатів роботи організації.

Контроль розпочинається з бажаного виконання, яке ґрунтується на стандартах. У процесі діяльності досягається фактичне виконання, що піддається оцінці й порівнюється зі стандартами. Якщо виникають відхилення реального виконання від стандартів, то треба виявити причини цих відхилень, розробити і реалізувати програму відповідних коригувальних дій. Після коригування процес має повернутися до бажаного виконання (стандарту), за яким настає наступний цикл, і т. д.



Рис. 8.1. Контроль як зворотний зв'язок системи

Коли організація здійснює свій бізнес на міжнародному рівні, функція контролю набуває додаткового ступеня складності. Менеджери повинні не лише встановлювати стандарти, вимірювати результативність і здійснювати коригуючі дії для свого бізнесу в країні базування, але й здійснювати аналогічні операції для свого міжнародного бізнесу за її межами. Очевидно, що чим глобальніший їх бізнес, тим складніше здійснювати функцію контролю.

Додатковий фактор, що ускладнює ситуацію з контролем, пов'язаний з можливими комунікаційними проблемами, що виникають між центральною штаб-квартирою корпорації та її філіями і дочірніми фірмами. Подібні проблеми можуть виникати через географічну віддаленість, мовні і культурні бар'єри.

Три основні вимоги до контролю в міжнародних компаніях:

1. Стандарти в МНК повинні враховувати як загальнокорпоративні цілі, так і місцеві умови.

2. Інформація, що міститься у звітах, повинна віддзеркалювати не тільки поточне виконання, а й встановлені стандарти.

3. Управлінські дії щодо коригування відхилень є завершальним кроком функції контролю.

В міжнародних корпораціях виникають і специфічні *проблеми контролю*:

- цілі зовнішньоекономічних операцій конфліктують із загальнокорпоративними цілями;
- цілі партнерів СП суперечать корпоративному менеджменту;
- досвід і компетенція в плануванні дуже різняться у різних зарубіжних відділеннях;
- філософська природа конфліктів відносно цілей і політика зарубіжних операцій в основному пов'язані з культурними відмінностями між менеджерами країни походження і країни-господаря.

Існують *два основних типи контролю* в МНК.

Прямий контроль:

- наради в штаб-квартирі;
- відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень;
- контроль поточної діяльності персоналу;
- контроль за допомогою організаційної структури (письмові офіційні звіти, ланцюги команд).

Непрямий контроль:

- щомісячна звітність, що надсилається до офісу країни походження;
- додатки до оперативної звітності, включаючи фінансові звіти (баланс, звіти про доходи, бюджети);
- фінансові співвідношення.

Окрім того, на процес контролю впливають численні культурні фактори. У західній культурі наголос робиться на ретельному вимірюванні відхилень індивідуального реального виконання від встановлених стандартів і подальшому коригуванні. У східній культурі акцентується на груповому усвідомленні стандартів та використанні колективних інструментів забезпечення встановлених стандартів.

8.2. Основні системи контролю.

З урахуванням результатів досліджень Г. Гофстеда, найбільший вплив на контроль справляє такий прояв ділової культури, як уникання невизначеності. Члени культур з високим рівнем уникання двозначності надають великої ваги гарантії зайнятості, стабільності кар'єри, пільгам по виході на пенсію тощо. Окрім того, у них існує неабияка потреба у правилах і регулятивних нормах.

Варто пам'ятати про можливі дисфункціональні наслідки контролю, коли виконавці вдаються до маніпуляцій, тобто роблять наголос виключно на тих показниках, які контролюються вищим керівництвом, і нехтують загальними цілями компанії. Маніпуляції знаходять свій прояв і в перекрученні звітності.

Важливо під час вивчення першого питання теми звернути увагу на те, що система контролю і звітності в міжнародних корпораціях у наш час піддається серйозній критиці в усіх країнах світу. Річ у тому, що в певній частині міжнародних корпорацій було виявлено факти неякісного контролю на вищих рівнях менеджменту, що знайшло відображення у перекрученні фінансової звітності і штучному поліпшенні результатів діяльності.

Слід зважувати й на інші форми прояву недоліків у контролі діяльності міжнародних корпорацій. Це стосується і встановлення винагород та пільг вищим керівникам корпорацій.

Система контролю в міжнародних корпораціях включає чотири основні ланки: особистий контроль, бюрократичний контроль, контроль за результатами та культурний контроль. Відштовхуючись від цієї системи, слід визначити суть кожного виду контролю, його переваги і недоліки, сфери застосування в діяльності міжнародних корпорацій.

Особистий контроль ґрунтується на особистих контактах з підлеглими, у процесі яких здійснюється безпосередній нагляд за їхніми діями або ж з'ясовуються причини відхилень від стандартів чи шляхи усунення недоліків. Переваги цього типу контролю полягають у тому, що в менеджерів вищого рівня формуються особисті враження щодо діяльності підлеглих. Цей тип контролю відіграє важливу роль у подоланні національних культурних відмінностей між працівниками компанії і формуванні корпоративної культури. Недоліком цього контролю є велика трудомісткість і обмеженість через завантаженість вищих менеджерів. Тому менеджери вищого рівня міжнародних корпорацій використовують цей тип контролю для регулювання діяльності керівників товарних підрозділів світового масштабу або ж керівників основних географічних районів.

Бюрократичний контроль здійснюється через систему процедур і правил, що регламентують діяльність підрозділів. Для підрозділів міжнародних корпорацій найпоширенішими видами бюрократичного контролю є бюджетний контроль і правила капітальних витрат. У цьому зв'язку доречним буде нагадати, що за своєю суттю бюджети — це перелік видатків фінансових ресурсів фірми. У бюджеті підрозділу визначено, скільки ресурсів може витратити цей підрозділ за певний час. Встановлюючи обсяг ресурсів на певний період, штаб-квартира одночасно визначає цілі, що повинні бути досягнуті працівниками підрозділу.

Бюджетний контроль пов'язаний з використанням валютних курсів. Переваги бюджетного контролю пов'язані з простотою і малими витратами часу, оскільки бюджети є інструментом не лише контролю, а й планування. Окрім того, змінюючи розміри бюджетів, штаб-квартира може стимулювати розширення пріоритетних напрямів діяльності. Недоліки бюджетного контролю пов'язані головним чином з тим, що фокус контролю зміщується з кінцевого виконання на використання коштів, що призводить до завищення бюджетів. Окрім того, у процесі руху валютних курсів виникає необхідність регулювання бюджетів, унаслідок чого страждають інтереси штаб-квартири чи зарубіжного відділення.

Однак, незважаючи на зазначені недоліки, бюджетний контроль має універсальний характер.

Правила капітальних витрат означають обмеження повноважень менеджерів підрозділів корпорації, насамперед зарубіжних відділень, у прийнятті рішень щодо закупівлі капітальних активів. Зазначені правила акцентують увагу менеджерів на процесі витрачання грошей.

Контроль за результатами — пов'язані з орієнтацією підрозділу на досягнення кінцевих цілей. У такому разі процес контролю поділяється на три етапи: 1) встановлення цілей підрозділу, 2) кількісний вираз цілей через певні показники: продуктивність, прибутковість, частка ринку і т. ін., 3) оцінка діяльності менеджерів за їхньою здатністю досягати цілей. Для продуктивних підрозділів і зарубіжних відділень використовуються показники обсягу продажу, частки ринку. Для функціональних підрозділів показники враховують особливості їхньої діяльності. Скажімо, для відділів розробок і досліджень ключову роль відіграє міжнародна конкурентоспроможність розроблених нових виробів. Діяльність виробничих підрозділів добре віддзеркалюється показниками якості продукції та виконання встановлених виробничих графіків.

Важливими перевагами цього виду контролю є його простота та орієнтація на досягнення зарубіжними підрозділами таких кінцевих результатів, які пов'язані із загальними цілями корпорації. Подібний контроль дозволяє використовувати систему "*управління за відхиленнями*", коли менеджери підрозділів діють самостійно, у межах встановлених відхилень ключових показників. Однак, коли ці показники перевершують відхилення, менеджери центрального офісу отримують право втручатись у діяльність зарубіжних відділень, включаючи заміну їх керівників. Суттєвою перевагою контролю за результатами є також можливість його поєднання із системою винагород і стимулюванням менеджерів.

Серед недоліків цього контролю — складність пошуку таких ключових показників, які б вичерпно віддзеркалювали кінцеві результати діяльності зарубіжних підрозділів. Адже навіть показник прибутку не є достатнім, особливо в умовах використання затратної моделі трансферного ціноутворення. Окрім того, контроль за результатами потребує трудомістких і складних переговорів між керівниками зарубіжних підрозділів і штаб-квартирою.

Культурний контроль означає регулювання поведінки працівників за допомогою спільних цінностей, норм, традицій, ритуалів, переконань та інших складових організаційної культури. На відміну від бюрократичного чи фінансового контролю, побудованих на жорстких механізмах, культурний контроль ґрунтується на здатності індивідів чи групи самостійно визначати відповідні норми поведінки чи рівня продуктивності праці. Культурний контроль найчастіше використовується за умов командної роботи і динамічних змін технології.

У практиці міжнародного менеджменту важливо враховувати загрози двозначності результатів контролю, коли причини незадовільних наслідків роботи підрозділу вважаються спірними. Часто це трапляється у випадках

горизонтальної інтеграції між підрозділами, що розташовані в різних країнах. Рівень двозначності результатів контролю є похідним від взаємозалежності підрозділів організації та стану корпоративної культури (у табл. 8.1 наведені характеристики двозначності результатів контролю в різних типах стратегій).

Табл. 8.2. Характеристики контролю в різних типах міжнародних стратегій

Стратегія	Взаємозалежність результатів	Двозначність результатів	Витрати на контроль
Мультиринкова	Низька	Низька	Низькі
Міжнародна	Помірна	Помірна	Помірні
Глобальна	Висока	Висока	Високі
Транснаціональна	Дуже висока	Дуже висока	Дуже високі

Найпростішим і поширеним є *фінансовий контроль*, оскільки він ґрунтується на системі звітності. Показники прибутку зарубіжного відділення або доходів від інвестицій дозволяють постійно стежити за фінансовими результатами діяльності зарубіжних відділень, які надають комплексну характеристику стану цього підрозділу в певний період, а також динаміку його зміни. Доцільно звернути увагу на ретельно відпрацьовану практику використання в процесі контролю різноманітних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, дохідності активів, заборгованості, дохідності акціонерного капіталу, прибутковості продажу, ефективності використання активів та ін. При цьому варто звернути увагу на такі особливості:

1. Показники доходів, витрат, прибутків вимірюються в різних валютах.
2. Валютні курси постійно змінюються.
3. Облікова практика і фінансова звітність змінюються від країни до країни залежно від вимог податкових органів, відомств, що регулюють діяльність на ринку цінних паперів, тощо.
4. Складна природа вимірювання породжує часовий лаг в оцінці виконання, який може затримувати розпізнавання відхилення від стандартів і вжиття коригуючих заходів.
5. Система фінансового контролю зарубіжних філій ґрунтується на прийнятих у міжнародних корпораціях моделях трансферного ціноутворення.

Усе це ускладнює фінансовий контроль у міжнародних корпораціях і потребує використання у складних випадках й інших технік контролю, насамперед ревізій.

Ревізія означає цільові спеціальні перевірки працівниками центрального офісу результатів діяльності зарубіжних відділень, за допомогою яких встановлюється не лише об'єктивність наданої звітності, а й причини, що призвели до наявного стану, а також розробляються шляхи поліпшення діяльності відділення і подолання негативних результатів.

Перевірки виконуються головним відділом концернових ревізій, який входить до складу центрального відділу планування. Ревізорська команда

включає ревізорів зазначеного відділу концернових ревізій, фахівців інших підрозділів, а також експертів зі сторони. Таким чином, ревізія набуває рис консультивання. Перевірки відбуваються раз на п'ять років із попередженням за рік зарубіжного відділення, що ревізується. Тривалість перевірки 4—5 тижнів. У заключному обговоренні узгоджується перелік заходів щодо усунення виявлених недоліків, виконання яких відстежується через рік спеціальною ревізією.

Контроль якості потребує спеціальної техніки внаслідок великої ролі цієї характеристики в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності корпорацій. Головна особливість цієї техніки полягає в тому, щоб чітко визначити відповідальність належних підрозділів у досягненні встановлених рівнів якості. На рівні корпорації в цілому використовуються такі інструменти, як цикл контролю якості, колесо Демінга (планування — виконання — перевірка — реакція), система Шинго (досягнення нульових дефектів за допомогою особливих процедур "пока — йоке"), методи Тагуші (найкраще поєднання кількісних ознак продукції і виробничого процесу) і т. ін. Для виробничих ділянок широко застосовуються такі сім статистичних методів контролю якості: діаграма Паретто, причинно-наслідкова діаграма, стратифікація (розшарування), відомості перевірки, гістограми, діаграма розсіювання (кореляції), контрольні карти Шухарта.

Контроль діяльності персоналу пов'язаний переважно з оцінкою виконання працівниками своїх обов'язків. З одного боку, це дозволяє визначити шляхи поліпшення діяльності працівників. З іншого боку, цей контроль дозволяє пов'язати винагороду з виконанням, визначити кандидатів на службове виконання. Найпоширенішими інструментами такого контролю є періодична оцінка менеджерами виконання роботи підлеглими. При цьому важливо врахувати відмінність між культурою виконання місцевим персоналом і культурою праці менеджерів-експатріантів.

Досить поширеними в міжнародних корпораціях є *спеціальні центри оцінки*, які виявляють потенціал співробітників для подальшого розвитку. У цих центрах широко використовуються різноманітні вправи, тести, ділові ігри та інші методи виявлення потенціальних здібностей працівників. Конкретні типові інструменти, що застосовуються зазначеними центрами оцінки, включають:

- 1) "кошикові" вправи, що потребують управлінської уваги;
- 2) групові вправи, в яких кандидати працюють як члени команди, що приймають рішення;
- 3) ділові вправи щодо прийняття рішень учасниками, які конкурують між собою на подібних ринках;
- 4) підготовка бізнес-плану;
- 5) вправи з написання ділових листів.

Після цього результати виконання зазначених вправ узагальнюються, проводяться інтерв'ю з менеджерами і визначаються перспективні кандидати для подальшого просування по службових сходах.

Контролінг, що широко використовується в практиці діяльності американських і німецьких міжнародних корпорацій. Контролінг, на відміну від звичайного контролю, поєднує планування, регулювання і контроль шляхом інтегрованого інформаційного забезпечення з метою управління прибутком. Контролінг включає до свого складу, окрім того, питання документування шляхом бухгалтерського обліку, підготовку і передачу первинної, орієнтованої на результат (як правило, прибуток) інформації, формування певних процедур, правил і т. ін.

8.3. Техніка контролю в міжнародних корпораціях.

В різних країнах методи контролю поведінки працівників і діяльності організацій суттєво відрізняються. Скажімо, американська культура зорієнтована на контроль результатів, тоді як європейська культура робить акцент на контролі поведінки. Однак в європейських країнах контроль має чимало культурних особливостей.

Етичні аспекти контролю в міжнародних корпораціях. Вони пов'язані із суперечностями між правами роботодавців і правами найманих працівників. У процесі контролю роботодавці намагаються відстежувати фактори, що впливають на продуктивність праці, безпеку бізнесу, витрати та ін. У цьому зв'язку роботодавці прагнуть контролювати дії працівників як у робочий, так і в неробочий час.

Тема 9. Методи і способи мотивації ділової кар'єри працівників в міжнародних транспортних корпораціях (МТК).

9.1. Мотивація персоналу як система управління в МТК.

9.2. Організація мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу МТК.

9.1. Мотивація персоналу як система управління в МТК.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості МТК. Також, це відкриває можливості реалізувати свої виробничі потужності на світовому рівні.

Мотивація персоналу є надзвичайно актуальною і важливою проблемою, оскільки визначає успіх діяльності організації, розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей. Ефективне управління персоналом не можливе без чіткого усвідомлення мотивів і потреб людини, а також уміння правильно використовувати стимули до праці.

Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

До основних чинників, які змушують людину діяти та активізувати її дії слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Потреби - це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини.

Комплексне вивчення системи потреб неможливе без їхньої класифікації. У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різноманітні підходи до цього питання. Найпоширенішими є такі типи класифікації:

а) за природою - первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);

б) за суб'єктами вияву (особисті, групові, колективні, суспільні тощо);

в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);

г) за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Мотиви - це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія. Модель мотивації через потреби показано на рис. 9.1.

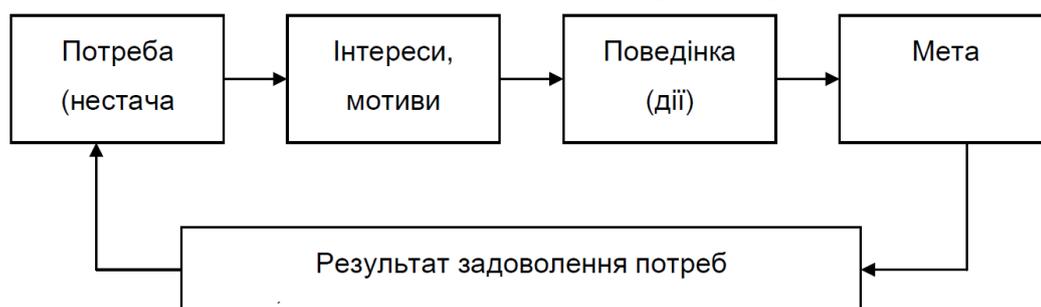


Рис. 9.1. Схема моделі мотивації через потреби

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна - витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив - це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Також варто розглянути сутність спорідненого терміна - «стимулювання». Стимулювання - це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Сутність мотивації персоналу. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Мотивація - це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

В менеджменті виділяють наступні види мотивації - пряму, владну (примусову) та опосередковану (стимулювання). Пряма мотивація є безпосереднім впливом на особистість працівника та його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу та ін. Владна (примусова) мотивація базується на погрозі погіршення задоволення якихось потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог. Стимулювання праці як метод формування мотивів передбачає право вибору працівником варіанту поведінки відповідно до його інтересів.

Психологи виділяють два види мотивації: внутрішню і зовнішню. Внутрішня пов'язана з інтересом до діяльності, зі значимістю виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання з боку керівника. Вони мають сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Більш ефективною є така система факторів, яка буде впливати, як на зовнішню, так і внутрішню мотивацію.

Основні завдання мотивації персоналу наведені на рис. 9.2.

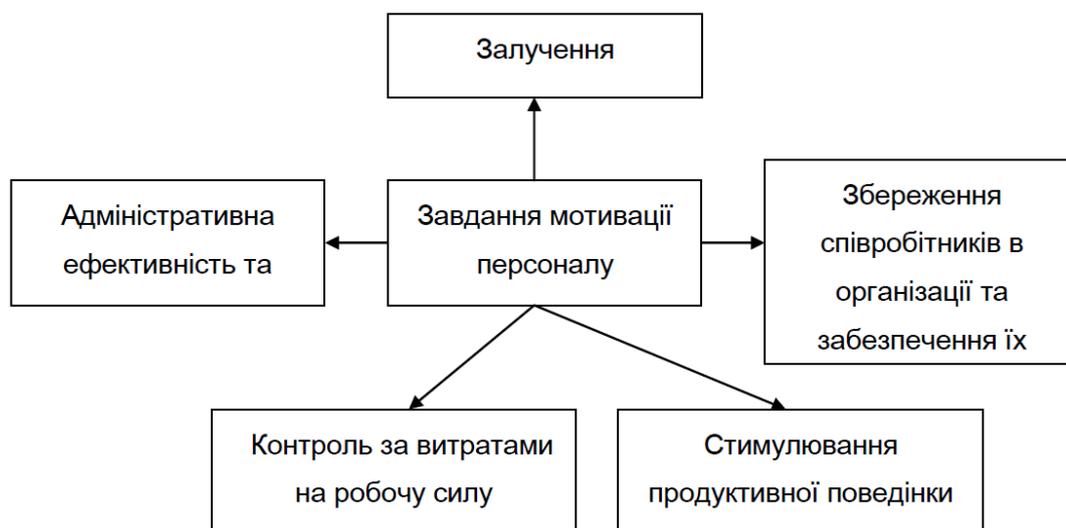


Рис. 9.2. Основні завдання мотивації персоналу

Розглянемо докладніше, в чому полягає кожне з наведених завдань.

1) Залучення персоналу в організацію. Організації конкурують між собою на ринку праці за залучення людських ресурсів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. У цьому сенсі система мотивації повинна бути

конкурентоспроможною стосовно до тієї категорії працівників, які потрібні організації.

2) Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати залишати її. Одним з головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є задоволеність його роботою.

Факторами, які визначають задоволеність роботою, є: зміст роботи; професія; оплата; можливості кар'єрного росту; керівництво (здатність керівника надати як технічну, так і моральну підтримку; хороші особисті стосунки з керівником); співробітники (ступінь технічної грамотності співробітників та рівень їх соціальної підтримки); умови роботи.

3) Стимулювання продуктивної поведінки. Набравши і утримуючи на роботі потенційно сильних співробітників, менеджеру необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності.

Говорячи про результативність співробітників, окрім контролю повсякденного виконання закріплених обов'язків, необхідно розглядати внесок працівника у досягнення цілей організації.

У будь-якому випадку, результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість філософії організації повинна підкріплюватися реакцією з боку організації, спрямованої на задоволення тих чи інших мотивів співробітників.

4) Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.

5) Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Основу методів управління мотивацією складають управлінські (регулюючі) впливи. За характером впливу на поведінку людей всі впливи можна поділити на дві групи: перша група - визначає пасивні впливи, які безпосередньо не мають впливу на працівників, а створені у вигляді умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінку та ін.); друга група - активні впливи на конкретних співробітників і колектив в цілому.

На рис. 9.3 наведена класифікація методів мотивації.



Рис. 9.3. Класифікація методів мотивації

Розглянемо наведені класифікаційні групи детальніше.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди (прямі або непрямі), які підвищують їх добробут.

Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності і кваліфікації праці, суміщення професій, понаднормової роботи, соціальних гарантій підприємства);
- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації і працівника з головним критерієм успішної діяльності підприємства - прибутком);
- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи і по місту; прогресивні виплати за вислугу років; виплати декількох посадових окладів при виході працівника на пенсію та ін.).

Непряма економічна мотивація передбачає:

- надання в користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах;
- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускних та ін.

До організаційних методів мотивації можна віднести:

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної і соціально значимої роботи, з широкими перспективами

професійного і посадового зростання, що підвищують самостійність і відповідальність працівника) ;

- мотивацію участю в справах фірми (надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем, залучення їх у процес колективної творчості, реальне делегування їм прав і відповідальності).

Морально-психологічні методи стимулювання охоплюють такі основні елементи.

По-перше, створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати.

По-друге, присутність виклику, забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчути власну значимість. Для цього завдання повинно містити певну частку ризику, але й шанс домогтися успіху.

По-третє, визнання авторства результату. Наприклад, кращі працівники можуть отримувати право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь.

По-четверте, висока оцінка, яка може бути особистою та публічною.

Таким чином, успіх мотивації обумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу.

9.2. Організація мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу МТК.

В організаційній діяльності МТК все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, адже комерційний успіх будь-якого підприємства залежить в першу чергу від того, якою мірою співробітники реалізують свій професійний потенціал. Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників різних організацій проблема дієвості та становлення ефективного мотиваційного механізму персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди.

Мотиваційний механізм є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Мотиваційний механізм на підприємстві включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації змінюється за часом та у просторі. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви. Ефективний мотиваційний механізм в управлінні підприємством повинен опиратися

насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства.

Найбільш ефективним способом матеріальної мотивації є підвищення оплати праці, а найважливішим завданням є визначення величини зміни заробітної плати. Найчастіше роботодавці використовують матеріальну мотивацію у вигляді квартальних чи щомісячних премій, або премії за вислугу років.

В українських компаніях практикується надання грошової винагороди у вигляді «премій-прізів». Такий тип мотивації надається працівникам спонтанно за певні успіхи.

До матеріальної мотивації входять різні бонуси. Вони надаються керівникам за підвищення фінансових або господарських показників. Винагорода може бути як особистою, так і командною.

Матеріальна допомога, що входить в економічний метод мотивації персоналу, виплачується за особистою заявою працівника відповідно до розпорядження керівника підприємства. Така мотивація є епізодичною формою оплати праці.

Ще одним методом матеріального стимулювання є участь персоналу в прибутках підприємства. Такий метод є одночасно і засобом створення соціально-сприятливого клімату серед працівників підприємства, і засобом виживання у сфері нормальної конкуренції.

Вибір системи матеріального стимулювання праці повинен бути чітко узгодженим з особливостями і завданнями виробничої діяльності підприємств, в іншому випадку не слід розраховувати на ефективність кінцевих результатів. Заробітна плата відіграє не тільки економічну роль для працівника: перш за все вона є мотиватором високоефективної роботи.

Існує два типи винагороди: внутрішній тип і зовнішній.

До внутрішнього типу, який забезпечується змістом праці, слід відносити відчуття результату, змістовності, важливості роботи, самоповагу, дружбу, визначення поставлених завдань.

До зовнішнього типу винагород включається заробітна плата, кар'єрне зростання, престиж, визнання з боку керівництва, додаткові виплати, визначені заздалегідь.

Система винагород, повинна поєднувати роботу працівника із місією та стратегією організації. Загальну систему винагород графічно зображено на рисунку 9.3.



Рис.9.3. Загальна система винагород, що поєднує роботу працівника із місією та стратегією організації

Винагорода працює в тому випадку, якщо вона пов'язана з результатом. Очікуваний результат (індивідуальний чи колективний) і умови винагороди мають бути оголошені на початку роботи. Результат повинен доводитися до співробітників у вигляді особистих цілей, пов'язаних з цілями компанії.

Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може змінюватися у працівників, які займають ті ж самі позиції у компанії.

Метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості працівника до справи, пробудження у людини непідробного інтересу, залучення її до спільної роботи на благо організації. Таке зацікавлення матиме ефективний результат: підвищення продуктивності праці і збільшення прибутків організації. Одним із способів нематеріальної мотивації є участь у спільних корпоративних заходах.

Розрізняють адресні та безадресні методи нематеріальної мотивації. Прикладом адресної нематеріальної мотивації є привітання працівника із іменинами, днем народження від керівництва та всіх членів колективу. До адресної мотивації відносять різні форми заохочення у вигляді подарунків із важливої нагоди і матеріальну допомогу у випадках важких хвороб чи смерті родичів працівника. Також адресною мотивацією є словесні заохочення робітників за якісно виконану роботу.

Безадресна мотивація полягає у проведенні спільних корпоративних заходів, надання різних пільг, соціальних пакетів та ін. Одним із найважливіших методів нематеріальної мотивації є влаштування корпоративних свят. Значний ефект має залучення членів сім'ї працівників до корпоративних святкувань.

Командоутворення (team - building) – це метод згуртування колективу за допомогою спільних поїздок у санаторії, будинки відпочинку, участь у загальних заходах, проведення екскурсій.

Work-life balance – це західний термін, який означає баланс між особистим життям і роботою. В наші дні прагнення до гармонійного поєднання праці і турботи про сім'ю і близьких все більше набуває розмаху справжнього міжнародного соціального руху. Тому політика і соціальні програми, такі як оплачувана відпустка, призначаються для активної підтримки працівників у досягненні успіху в межах і за межами робочого місця.

Найефективнішим способом мотивації працівників є соціальний пакет. Соціальний пакет включає організацію безкоштовного харчування, медичну страховку, оплату транспорту і мобільного зв'язку, підвищення кваліфікації або навчання за рахунок фірми, безкоштовні чи пільгові путівки в санаторій за станом здоров'я.

Створення оптимальних умов праці для працівників також належить до методів безадресної нематеріальної мотивації.

Безадресна мотивація включає видачу персоналу спецодягу та різноманітної атрибутики компанії при проведенні різних заходів.

До нематеріальної мотивації також відносять розвиток та можливості кар'єрного росту, можливість покращити свою кар'єру за допомогою різних форм навчання і розвитку, включаючи розвиток лідерства, управління проектами та онлайн-навчання.

Основні п'ять складових загальної системи винагороди:

- компенсації;
- бонуси;
- баланс між особистим життям і роботою;
- продуктивність праці і визнання;
- розвиток та можливості кар'єрного росту.

П'ять компонентів представляють інструментарій за допомогою якого обирають і узгоджують цінності як для організації, так і для працівника. Компоненти не є взаємовиключними. Загальна стратегія винагороди полягає у мистецтві поєднання п'яти ключових елементів в адаптовані методи, призначені для досягнення оптимальної взаємодії.

Ознаки ефективної чи неефективної системи мотивації персоналу підсумовані у таблиці 9.2.

Таблиця 9.2.

Ознаки ефективності системи мотивації персоналу

Ознаки ефективної системи мотивації	Ознаки неефективної системи мотивації
1. Стабільні результати	1. Низькі, або нестабільні результати
2. Регулярне виконання поставлених задач	2. Періодичне виконання завдань
3. Низька ротація персоналу	3. Висока ротація персоналу, де більшу частину займають працівники, які звільняються за власним бажанням
4. Готовність співробітників прийти на допомогу колегам та керівництву компанії	4. Байдуже ставлення до роботи, відсутність взаємодопомоги
5. Енергійні працівники, які готові брати участь у змінах, що проводяться	5. Опір змінам і постійна наявність скарг і погроз звільнення

Для успішної діяльності компанії існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Механізми мотивації, що використовуються сьогодні не є ідеальними, але вони дієві і активно застосовуються на практиці. Тому, для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації. В загальному система мотивації повинна містити компоненти, які зображені на рисунку 9.4.

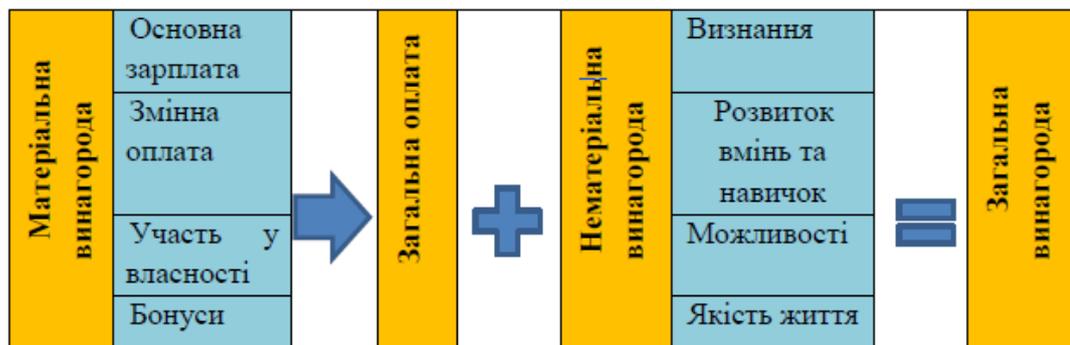


Рис. 9.4. Компоненти загальної системи мотивації

Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Рекомендована література

Базова

1. Основи бізнесу. Навч. посібник К.: „Академія”. – 2003. – 382 с.
2. Комін Барроу, Пол Барроу, Роберт Браун. Бізнес-план / Практичний посібник. К.: „Знання”. – 2005. – 434 с.
3. Джеймс Стонер, Едвін Долан. Вступ у бізнес. К.: Видавництво європейського університету фінансів. – 2000. – 750 с.
4. Мельников А.М., Коваленко О.А., Пудняк Н.Б. Основи організації бізнесу / під ред. к.т.н., доц. А.М. Мельникова. Навч. посібник К.: Центр учбової літератури. – 2013. – 196 с.
5. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишин М.С.. Стратегічний аналіз. К.: „Каравела”. – 2010. – 303 с.
6. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес планування / Навч. посібник. – К.: „Знання”. – 2013. – 207 с.
7. Андрушків Б.М., Черниченко С.П. Корпоративне управління. – К.: Кондор. – 2011. – 526 с.
8. Управління міжнародною конкурентоспроможною підприємств: Кредитно-модульний курс за ред. Савченка І.Ю. навч. посібн. К.: Навчальна література. – 2010. – 310 с.
9. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, Підручник / за ред. О.А. Кириченка. К.: „Знання”. – 2005. – 493 с.
10. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник для студентів ВНЗ / Л. С. Козак, О. В. Федорук ; М-во освіти і науки України, НТУ. – Київ: НТУ. – 2016 – 212 с.
11. Інноваційна економіка: навчальний посібник / І. В. Кривов'язюк. – К.: Кондор. – 2016. – 384 с.

Допоміжна

1. Міжнародні стратегії економічного розвитку / Навч. Посібник / за ред. д.е.н., проф. А.О. Задої. К.: „Знання ”. – 2007. – 332 с.
2. Бочко О.Ю., Проскура В.Ф. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери / Навч. посібник. – К.: Кондор. – 2014. – 217 с.
3. Планування діяльності підприємства / за ред. Савицької О.М. / Навч. посібник. – К.: „Кондор”. – 2009. – 263 с.
4. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства. – К: «Літера». – 2017. – 221 с.
5. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства / Навч. посіб. – К.: «Знання». – 2021. – 236 с.
6. Давидов Г.М., Малахова В.М. Стратегічний аналіз / Навч. посібн. – К.: «Знання». – 2017. – 386 с.
7. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф.

- Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103-112.
8. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти / монографія В.Є. Куриляк, В.С. Мазур. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2011. – 304 с.
 9. Міжнародні фінанси кредитно модульний курс. навч.посібник / за ред. Козака Ю.Б. – К: „Знання”. – 2013. – 256 с.
 10. Михайлова Л.І., Волченко Н.В., Зінчук Т.О., Кваша С.М. Євроекономічна інтеграція України. – К.: Центр учбової літератури. – 2013. – 135 с.
 11. Масляк О.О., Жежуха В.Й. Облік, аналіз і аудит зовнішньоекономічної діяльності / Навч. посібник. – К.: „Каравела”. – 2011. – 399 с.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.bank.gov.ua/> - Офіційний сайт Національного банку України.
2. <http://www.kmu.gov.ua/> - Офіційний сайт Кабінету Міністрів України.
3. <http://www.me.gov.ua/> - Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі.
4. <http://www.president.gov.ua/> - Офіційний сайт Президента України.
5. <http://www.rada.gov.ua/> - Офіційний сайт Верховної Ради України.
6. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - Офіційний сайт Державної служби статистики України.
7. <http://www.globalpolicy.igc.org> — новини світового бізнесу, інвестицій та фінансів.
8. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затв. наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010р. № 73 / <http://www.rada.gov.ua/>
9. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затв. наказом Міністерства економіки України від 06.09.2016р. № 290 / <http://www.rada.gov.ua/>
10. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Форми проектної пропозиції, Інструкції щодо заповнення Форми проектної пропозиції, Форми бізнес-плану інвестиційного проекту та Порядку проведення експертної оцінки проектної пропозиції» від 22.06.09.2020р. № 714 / <http://www.rada.gov.ua/>