

Тема 7. Управління конкурентоспроможністю міжнародній компанії.

1. Фактори конкурентоспроможності міжнародної компанії.
2. Управління ризиками в транснаціональному бізнесі.

1. Фактори конкурентоспроможності міжнародної компанії.

Ідентифікація, відокремлення та класифікація чинників, що впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства, формують основу поглибленого розуміння джерел конкурентних переваг, а отже, й конкурентної стратегії та тактики підприємства. Фактор (чинник) конкурентоспроможності (від лат. factor – той, що робить, обумовлює) – це умова (причина), що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку. Найбільш поширеним є відокремлення чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на таких класифікаційних ознаках

Залежно від місця виникнення чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на внутрішні (ендогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, стану його виробничо-ресурсної бази, системи його менеджменту, і зовнішні (екзогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища.

Залежно від джерела виникнення чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на: природоресурсні (кліматичні, забезпеченість речовинними чинниками виробництва, географічне розташування суб'єкта ЗЕД тощо); інформаційно-технологічні (бізнес-інформація та технологічні знання, які використовуються для прийняття рішень підприємством); управлінські, які пов'язані з системою менеджменту і дія яких обумовлює певний результат бізнес-діяльності підприємства; інтелектуальні, які визначають рівень кваліфікації робітників та персоналу підприємства, їх здатність генерувати та реалізовувати нові конкурентні переваги підприємства.

Залежно від характеру походження розрізняють: чинники ринкового походження, які визначають обсяги та асортиментну структуру експорту підприємства, його експортну стратегію і відбивають кон'юнктуру зовнішнього ринку, умови та рівень його конкуренції; виробничі чинники, які відбивають стан та функціональні характеристики виробничо-ресурсної бази підприємства; чинники інституціонального походження, дія яких пов'язана із зовнішньоекономічною політикою держави та діяльністю системи міжнародних інститутів з координації та контролю світової торгівлі.

Залежно від наслідків прояву чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на: загальні, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства; специфічні, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі; індивідуальні, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

Залежно від ступеня впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства розрізняють: основні чинники, вплив яких на рівень

конкурентоспроможності підприємства є визначальним; другорядні, вплив яких на рівень конкурентоспроможності у порівнянні з першими не є визначальним.

Залежно від ступеня взаємообумовленості чинники формування конкурентоспроможності підприємства поділяються на: незалежні, які визначаються певними подіями або тенденціями; похідні, які є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.

Залежно від часу дії розрізняють: постійні та тимчасові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Постійні чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Залежно від спрямованості дії розрізняють: чинники, які стимулюють зростання конкурентоспроможності; чинники, які стримують цей процес.

Залежно від характеру визначення розглядають: потенційні та фактичні (наявні) чинники формування конкурентоспроможності. Потенційні чинники обумовлюють ймовірність досягнення певного рівня конкурентоспроможності; фактичні обумовлюють певний його рівень у визначений час. Найважливіше значення в аналізі чинників формування конкурентоспроможності підприємства має відокремлення груп зовнішніх і внутрішніх чинників та виділення груп чинників у межах кожної з них. Серед зовнішніх чинників, зазвичай, відокремлюються міжнародні та національні чинники формування конкурентоспроможності підприємства.

Міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та кон'юнктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо. У їх складі можуть бути виділені такі групи:

1) загальноекономічні (стадія циклу розвитку світової економіки, кон'юнктура світових товарних ринків, зовнішньоекономічна політика іноземних держав, глобалізація конкуренції і світогосподарських процесів, розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі, регіоналізація міжнародної економічної взаємодії тощо);

2) науково-технологічні (технологічний протекціонізм, технологічна стратифікація країн, звуження відкритого ринку технологій та формування «технологічних мереж» тощо);

3) військово-політичні (політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, політичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин; військовополітичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо);

4) інституціонально-економічні (які пов'язані з вимогами іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності товарів, що імпортуються, та діяльністю міжнародних інституцій, зокрема СОТ, щодо координації та контролю світових торговельних потоків тощо).

Вплив міжнародних чинників на формування конкурентоспроможності підприємства є прямим, оскільки воно безпосередньо взаємодіє з іноземними суб'єктами господарювання.

Значущість впливу міжнародних чинників на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства суттєво змінюється залежно від ступеня участі підприємства у міжнародному бізнесі, яка охоплює діапазон від випадкової до глобальної (рис. 3.1).

Випадкова	Непрямий експорт	Прямий експорт	Закордонна діяльність без інвестування	Закордонна діяльність з інвестуванням	Глобальна діяльність
-----------	------------------	----------------	--	---------------------------------------	----------------------

1. Пасивне відношення до міжнародного бізнесу.
2. Продаж товару внутрішнім посередникам, які збувають його на міжнародних ринках.
3. Продаж товару на міжнародних ринках безпосередньо підприємством.
4. Використання підприємством нематеріальних активів за кордоном.
5. Використання матеріальних активів підприємства за кордоном.
6. Міжнародна складова розглядається як парадигма бізнесу підприємства.

Рисунок 3.1 - Ступінь участі підприємства у міжнародному бізнесі

Найпростішою формою участі підприємства у міжнародному бізнесу є випадкова. Дрібний виробник національних сувенірів з України, який продав свій товар на Сорочинському ярмарку, є випадковим міжнародним продавцем. Якщо до нього звернеться іноземний покупець з проханням продати більше товарів, то це, скоріше буде разовим замовленням. І мало ймовірно, що продавець сувенірів буде розглядати іноземного покупця як частину своєї довгострокової стратегії бізнесу.

Інший характер участі у міжнародному економічному обміні виникає в умовах непрямого експорту, при якому підприємство продає свою продукцію внутрішнім споживачам (експортним комерсантам або брокерам), які здійснюють продаж цієї продукції за кордоном.

Більшої значущості міжнародні чинники набувають у діяльності підприємств, які здійснюють прямий експорт: у таких підприємств можуть створюватися експортні відділи (бюро) для більш координованого та регулярного постачання продукції на зовнішні ринки. Міжнародна економічна діяльність цих підприємств є складовою їх довгострокової стратегії вилучення прибутку та виживання.

Якісно новою формою залучення підприємства до міжнародного бізнесу є його трансгранична діяльність без інвестування за кордоном або ж з інвестуванням тільки нематеріальних активів. Конкретними проявами такої форми міжнародного бізнесу можуть слугувати використання ліцензії на продаж продукту за кордоном, франчайзинг.

Іноземне інвестування – найбільш складна і відповідальна форма міжнародного бізнесу підприємства. Діапазон його різновиду є достатньо широким – від спільних підприємств до повної власності підприємства за кордоном. Значущість впливу міжнародних чинників на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства тут є визначальною.

Глобальна форма участі у міжнародному бізнесу не визнає економічних кордонів між країнами та різниці між внутрішніми й іноземними ринками. Міжнародна економічна діяльність виступає тут як передумова або парадигма конкурентного успіху підприємства.

Національні чинники формування конкурентоспроможності підприємства формуються в межах країни та можуть бути розподілені за рівнем агрегування на:

1. Чинники макрорівневої дії: економічні (стан розвитку економіки, її галузева та територіальна структура, податкова, кредитна та зовнішньоекономічна політика держави тощо); політичні (визначають політичну ситуацію в країні, характер державного регулювання економіки, темпи та напрямок реформування економічної системи тощо); природні (визначають рівень статичних переваг вітчизняних підприємств, ресурсні та кліматичні умови їх господарювання, географічне розташування тощо).

2. Чинники мезорівневої дії: економічні (структура галузевого ринку, рівень конкуренції на внутрішньому ринку, ємність внутрішнього ринку тощо); науково-технологічні (відбивають галузеві особливості НТП, «технологічний ромб» країни, тривалість життєвого циклу виробів (технологій) тощо).

Внутрішні чинники, що обумовлюють стан конкурентоспроможності підприємства, також достатньо різноманітні. Відокремлення внутрішніх чинників найбільш доцільно здійснювати на основі таких ознак: напрямок діяльності, види ресурсів, що використовуються підприємством, та функціональних підсистем менеджменту підприємства.

Залежно від напрямку діяльності підприємства доцільним є відокремлення чинників, що пов'язані з:

операційною діяльністю: міжнародний маркетинг, структура поточних витрат, рівень використання основних фондів, розмір страхових запасів, асортиментна політика, виробничий менеджмент;

інвестиційною діяльністю: інвестиційний менеджмент, обсяг інвестиційних ресурсів, довжина інвестиційного горизонту, якість обґрунтування інвестиційних проектів;

інноваційною діяльністю: інноваційний менеджмент, витрати на НДДКР, якість інноваційних проектів, швидкість генерації і ринкової реалізації нововведень, рівень їх науково-технологічної новизни;

фінансовою діяльністю: фінансова стратегія підприємства, структура його активів та їх ліквідність, рівень фінансових ризиків, фінансовий менеджмент тощо.

Залежно від виду ресурсів, що використовуються підприємством, доцільно виокремити чинники формування конкурентоспроможності підприємства, які пов'язані зі станом:

■ техніко-технологічних ресурсів – станом та якістю основних фондів, матеріало-сировинних ресурсів, рівнем матеріало-, фондо- та енергомісткості виробництва, технологічним рівнем виробництва;

■ інтелектуальних ресурсів – якість та рівень кваліфікації управлінського, виконавчого та виробничого персоналу, плинність кадрів тощо;

■ інформаційних ресурсів – володіння стратегічною та оперативною інформацією, стан інформаційного забезпечення бізнесдіяльності;

■ фінансових ресурсів – забезпечення власним капіталом, його мобільність, можливість отримання та обсяги позичкового капіталу, рівень прибутковості бізнесу;

■ товарних ресурсів – асортимент та обсяг товарних та страхових запасів;

- організаційних ресурсів – стан організаційної структури управління, стиль та засоби управління, ефективність управлінських рішень;
- просторових ресурсів – територіальні умови бізнесдіяльності, інфраструктура регіону тощо.

Класифікація чинників дає можливість визначити, ефективність залучення чи використання яких саме видів ресурсів зумовлює зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Значимість впливу окремих зовнішніх та внутрішніх чинників у часі не є константою, вона суттєво залежить від стану розвитку підприємства та від стадії життєвого циклу порівняльних переваг, якими володіє певне підприємство.

Чинники формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, а системно, що посилює наслідки дії окремо взятого чинника. Дія кожного чинника обумовлює причиннонаслідкові зв'язки, вивчення та формалізація яких може стати підґрунтям моделювання процесу формування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

2. Управління ризиками в транснаціональному бізнесі.

Ризики корпоративного управління мають величезний вплив на економіку України. У структурі великих фінансових і промислових корпорацій світу підрозділи з управління ризиками є обов'язковими елементами, що забезпечують безпеку та ефективність виробництва. Українські компанії намагаються перетворити ризик-менеджмент на допоміжну функцію, обмежуються ідентифікацією та ранжуванням ризиків, не приділяючи достатньої уваги аналізу й опрацюванню стратегії. У більшості вітчизняних фірм (особливо в АПК) немає компетентних спеціалістів у галузі ризикології.

Управління ризиком у корпоративному середовищі за своєю природою більш складне, ніж у фі нансовій діяльності (торгова, інвестиційна функції), оскільки компанії мають як нехеджовані ділові ризики (що стосуються виробів і послуг, вироблених ними), так і хеджовані ринкові ризики (наприклад, валютний, процентної ставки, вплив курсу акцій). Якщо фінансові менеджери (наприклад, трейдери, які управляють портфельними інвестиціями) схильні управляти вартістю активів і зобов'язань, то корпоративні менеджери віддають перевагу таким факторам як зростання і нестабільність фінансових результатів корпорації (дохід, грошові потоки). Порівняно з фінансовими установами, що одержують операційний прибуток шляхом діяльності з ризиковими короткостроковими позиціями, корпорації менш чутливі до щоденних коливань на ринку і зосереджуються на щомісячних і щоквартальних змінах доходу при оцінюванні діяльності фірми. Багато транснаціональних корпорацій нині мають власні системи оцінки ризиків і вибору методів захисту, які залежать від характеру діяльності та економічної стратегії, організаційної структури, складу активів і пасивів інституту. Для великих ТНК зі значним обсягом міжнародних операцій актуальним є питання централізації управління ризиком на рівні всієї корпорації. Управління ризиком полягає у виборі однієї з кількох варіантів стратегій. Більшість корпорацій і банків віддають перевагу проведенню селективного управління ризиком, тобто страхуванню лише такого ризику, імовірність якого досить велика. Частина ризику може бути прийнята

корпорацією у сподіванні на прийнятний розвиток кон'юнктури — питання полягає лише у визначенні його рівня і оцінюванні вартості страхування. Після того як прийнято рішення про необхідність захисту, корпорація обирає відповідний метод управління ризиком. Ці методи в практиці ТНК прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні. Перші — це заходи щодо запобігання виникнення ризику, тобто превентивного характеру. Другі — впливають головним чином не на процес виникнення ризику, а на його наслідки шляхом їх усунення. І внутрішні, і зовнішні методи можуть мати короткостроковий (тобто тактичний) або довгостроковий (стратегічний) характер. Усі зовнішні методи покликані передусім перенести ризик на інші установи, які виступають учасниками відповідних операцій. У повсякденній практиці зовнішні та внутрішні методи управління ризиком часто комбінують для досягнення найбільшого ефекту.

З появою методології вимірювання ризику Value-at-Risk (VaR), вперше застосованої в 1990-х роках фінансовими установами для вимірювання потенційного впливу ринкового ризику на ринкову вартість портфелів фінансових інструментів, безліч компаній були зацікавлені у застосуванні концепції VaR в корпоративному середовищі. Результатом такої зацікавленості став розроблений західними спеціалістами підхід Corporate Metrics Group для корпоративного середовища, що надає методологію аналізу ринкового ризику, яка враховує діапазон зважених ринкових ризиків різних видів і тим самим розширює традиційні уявлення про ризикологію.

Corporate Metrics — це широкий набір визначень, методологій, масивів даних і програмного забезпечення для вимірювання ринкового ризику у корпоративному середовищі. Пакет розробляється для приведення у відповідність прогнозів довгостроковим діловим циклом компанії і базується на доході й грошових потоках. Corporate Metrics розширює стандартні засоби аналізу, такі як аналіз чутливості, розглядаючи ризики в усіх можливих сценаріях; пропонує аналітичну структуру для ідентифікації ринкових ризиків, властивих корпораціям, через інтеграцію вимірювання ризиків в процесі планування і бюджетування; розглядає ключові положення процесу відображення співвідношення між змінами ринкових ставок і їх дією на фінансові результати; забезпечує пояснення різних методів для прогнозування ринкових ставок і цін на тривалий період з метою формування сценаріїв, необхідних для оцінки ризику; пояснює, як використовувати відображені дії і сценарії для розподілу фінансових результатів; дає загальні критерії оцінки ризику.

У Великобританії результатом спільної роботи провідних організацій, що займаються питаннями ризик — менеджменту (Асоціації Ризик Менеджменту і Страхування (AIRMIC), Інституту Ризик Менеджменту (IRM), Національного Форуму Ризик Менеджменту в Суспільному Секторі) стала розробка Стандартів управління ризиками (Risk Management Standards). Метою створення подібних стандартів було узгодження основних питань, які стосуються ризик-менеджменту, а саме: термінології, що використовується; процесу практичного застосування ризик-менеджменту; організаційної структури ризик-менеджменту. Розроблені стандарти засновані на оптимальних рішеннях різних організацій, що, відповідно, дає можливість їх широкого застосування. При розробці стандартів управління ризиками використовувалась

термінологія Міжнародної Організації по Стандартизації ISO/IEC Guide Risk Management. Особливістю цього документа є відповідність принципів управління ризиками великої корпорації основним вимогам ризик-менеджменту в сучасних умовах України.

Цікавою тенденцією в сучасному бізнесі є зближення ризик-менеджменту і внутрішнього аудиту. Ця тенденція була зафіксована в акті СарбейнсаОкслі (Sarbanes-Oxley Act, 2002, США). На підтвердження цього факту комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея — Committee Sponsoring Organizations Treadway Commission (COSO) розробив «Концептуальні основи внутрішнього контролю» для допомоги організаціям у проведенні оцінювання й удосконалення їх систем внутрішнього контролю. Крім того, COSO ініціював проект з розробки концептуальних основ управління ризиками для використання керівництвом компаній при оцінюванні системи управління ризиками. Для реалізації проекту була залучена компанія Pricewaterhouse Coopers. Документ «Концептуальні основи управління ризиками організацій» не замінює «Концептуальні основи внутрішнього контролю», а продовжує розгляд питань внутрішнього контролю, при цьому акцент робиться на ширше поняття управління ризиками.

Надійним способом уникнути ризиків є власна система збору й аналізу інформації. Як зразок можна назвати систему Due Diligence (належної уваги), практикувану на Заході для збору даних про позиційного партнера.

Більшою мірою розповсюджені Інформаційні Системи Управління ризику (RMIS) — комп'ютеризовані системи, які забезпечують прийняття ефективних за вартістю рішень інформаційного управління навколо ключових процесів компанії, таких як оцінка, контроль та фінансування ризику.

Вартою уваги є система «Контур Корпорація. Фінансове управління» виробництва Intersoft Lab — комплексна автоматизована система управління компанією за принципом технологій «Сховищ даних» (Data Warehouse), яка включає набір управлінських додатків для фінансового планування і бюджетування, трансфертного управління ресурсами, ведення управлінського обліку, підготовки звітності тощо. Застосування системи, побудованої на основі «Сховища», дає змогу підвести єдину інформаційну і технологічну платформу для розрахунку різномірних ризиків. Перспективи розвитку системи управління ринковими ризиками на основі системи «Контур Корпорація. Фінансове управління» припускають створення динамічних зручних інтерфейсів введення прогнозованих операцій і моделювання стану ринку, розрахунків на їх основі майбутніх потоків платежів, а також оформлення Управлінських балансів і Звітів про прибутки і збитки.

Для сучасного українського бізнесу актуальним є питання створення власних адекватних бізнесу систем управління ризиками, тому що існуючі іноземні засоби ризик-менеджменту, включаючи програмні продукти, розраховані на іншу кон'юнктуру, іншу корпоративну культуру, інший менталітет.