Тема 5. Стратегічне планування у міжнародних компаніях

1. Суть і значення стратегічного планування в сучасних умовах

2. Процес стратегічного планування і його етапи

3. Моделі стратегічного управління в корпораціях

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

**1. Суть і значення стратегічного планування в сучасних умовах**

Щоб вистояти в конкурентній боротьбі на сучасному світовому ринку, компанії повинні вміти швидко використовувати будь-які сприятливі можливості для ведення бізнесу в якій би то не було точці земної кулі, 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. Стратегічне планування, як правило, входить до компетенції вищих посадових осіб, які виконують свої обов'язки в штаб-квартирі компанії, а також менеджерів вищої ланки, які керують роботою вітчизняних і закордонних дочірніх компаній. У більшості великих компаній на постійній основі працюють фахівці з планування, які надають технічну підтримку топ-менеджерам у процесі розробки стратегій.

Міжнародний стратегічний менеджмент передбачає розробку різних міжнародних стратегій, що є комплексною основою для досягнення фундаментальних завдань компанії. Між розробкою стратегії конкурентної боротьби в одній країні і стратегії конкурентної боротьби у багатьох країнах є багато спільного. В обох випадках фахівці компанії, що займаються питаннями стратегічного планування, повинні відповісти на одні й ті самі запитання: Які товари та/або послуги компанія має намір продавати?

 Де і як буде здійснюватися виробництво?

 Де і як будуть реалізовуватися товари або послуга компанії?

 Де і як компанія буде купувати необхідні ресурси?

 Яким чином компанія розраховує перевершити своїх конкурентів?

 Однак насправді 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. Насправді 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 розви- ткупідприємств, 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.

**2. Процес стратегічного планування і його етапи**

Розробка міжнародних стратегій - це не одновимірний процес. Як правило, міжнародний стратегічний менеджмент 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. На етапі реалізації стратегії в компанії розробляється тактика до         193 сягнення цілей, поставлених перед компанією в процесі формування стратегії. Наприклад, прийняття рішення про будівництво тематичного парку Паризький Діснейленд стало частиною процесу формування стратегії компанії Disney. Прийняття рішень про склад атракціонів, дату відкриття парку і призначення плати за вхід відноситься до етапу реалізації стратегії. Як правило, реалізація стратегії компанії залежить від її організаційної структури, роботи персоналу та контролюючих систем і процесів.

 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, наміток на досягнення цілей і реалізації стратегії, розробці виважених цілей підприємства, підходів, орієнтирів та бачення перспектив.

 Найчастіше 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. Негативна громадська думка часто змушує корпорацію переоцінювати аспекти своєї місії, що конкретизується в стратегічних цілях, які розробляються на основі спеціальних досліджень технологічного розвитку і вивчення ринкової кон'юктури. 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).

**3. Моделі стратегічного управління в корпораціях**

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовують такі моделі: внутрішньофірмового управління у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного ринку, перетворення науково-технічного прогресу на постійно діючий фактор розвитку; модель, яка пристосована до спонтанних, раптово виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі.

 Нині дедалі більшого значення набуває вибір моделі стратегії корпорації в умовах зростаючої конкуренції. Розробленню ефективної стратегії переваг на ринку повинні передувати ретельний аналіз конкурентоспроможності корпорації, оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів. Така оцінка може бути здійснена за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, та визначення ринкових можливостей і загроз (SWOT-аналіз). При цьому можливість розглядається як зовнішня умова, яка являє собою значну перспективу для поліпшення позиції корпорації відносно конкурентів, а загроза - як зовнішня умова, що спричинює підрив ринкових позицій корпорації.

 При аналізі можливостей і загроз враховуються елементи загального становища корпорації на ринку, які впливають на її здатність досягти своїх стратегічних цілей: технологічні, економічні, юридичні, політичні, соціокультурні та міжнародні. Враховуються також потреби та інтереси контактних аудиторій, з якими компанія стикається у своїй діяльності: споживачі, конкуренти і постачальники.

 Водночас дослідження внутрішнього середовища компанії, дані про її сильні й слабкі сторони доповнюють характеристики зовнішніх можливостей і загроз. Так, дані про сильні сторони корпорації характеризують її потенціал до підвищення конкурентоспроможності. Йдеться про високу компетентність персоналу, відповідні фінансові ресурси, навички конкурентної боротьби, належний імідж серед покупців, визнання на ринку, професійну організацію реклами, невисоку собівартість тощо. Слабкі сторони корпорації - це внутрішні характеристики, які позбавляють її потенціалу до стратегічних переваг над конкурентами. До них можна віднести: відсутність чіткої стратегічної спрямованості, обмежені потужності, низьку прибутковість, недостатність кваліфікованого персоналу, недосконалу стратегію введення нової продукції, занадто вузьку спеціалізацію, слабку мережу збуту тощо.

 В аналітичній роботі корисною може бути модель п'яти конкуруючих сил, розроблена американським ученим М. Портером.

 Аналіз конкуренції за М. Портером

 Стратегічна мета

 Знання мети конкурента свідчить про те, якою мірою

 він задоволений своїм становищем (лідерство на ринку, технологічні позиції, соціальний статус)

 Поточна стратегія

 Поточна конкурента

 визначається як оперативна програма функціональних підрозділів компанії

 Передбачення

 Самооцінка конкурента

 Передбачення конкурента відносно перспектив галузі та інших компаній,які діють в цій галузі

 Характер реакції конкурента

 Стратегічні дії, на які може піти конкурент

 Сильні зворотні заходи, яких може вжити конкурент

 Можливості

 Сильні і слабкі сторониконкурента

 Аналіз конкуренції за Портером повинен дати відповідь на такі

 запитання (за умов, коди дані про діяльність конкурентів невідомі або малодоступні):

 які шанси конкурентів на успіх?

 як відреагує конкурент на стратегічні дії інших конкурентів?

 як відреагували б усі конкуренти на можливі зміни в галузі та в їхньому зовнішньому середовищі?

 з ким у галузі доцільно конкурувати?

 чого домагається конкурент своїми стратегічними діями?

 до чого слід ставитися обережно, щоб уникнути провокаційних контрзаходів, які можуть викликати додаткові витрати?

 Щоб дати відповіді на ці та інші запитання, необхідно враховувати специфіку даної корпорації, особливості галузі, економічного середовища, рівень конкуренції, ресурсний потенціал та безліч інших факторів. Пропонується дві найбільш досконалі і часто вживані класифікації стратегічного вибору:

 За характером галузі та макросередовища.

 За характером виробництва і реалізації стратегічних переваг.

Найпоширеніша стратегічна помилка - спроба використати всі типові стратегії одночасно. Це призводить до посередніх наслідків та до стратегічної обмеженості, адже в різних конкурентних перевагах закладене внутрішнє протиріччя. М.Портер класифікував стратегії бізнесу у вигляді трьох основних груп: лідерство за цінами, диференціація і фокусування. Мета кожної із цих стратегій - встановити частку на ринку, яку корпорація може захопити та утримувати і яка дозволила б їй діяти з постійно високим рівнем прибутковості.

  Центральним пунктом стратегічного аналізу за допомогою моделі БКГ є визначення місця кожної стратегічної зони господарювання на матриці «обсяг попиту - частка ринку порівняно з часткою головного конкурента». Перспективи розвитку корпорації визначаються за одним показником - зростанням попиту. Цей показник у матриці задає значення вертикалі вертикальної шкали. Значення шкали по горизонталі - це співвідношення частки ринку, що належить корпорації, і частки ринку, яка належить її головному конкуренту. Для кожної зони господарювання визначається оцінка майбутніх темпів зростання та частка ринку, і ці дані вписуються у відповідні клітинки матриці. В результаті одержуємо матрицю з чотирьох квадрантів.

 Успішна діяльність корпорації тісно пов'язана з плануванням оновлення асортименту продукції, що вимагає вивчення життєвого циклу кожного товару і розробки графіку їх заміни новими товарами.

 Життєвий цикл товару являє собою час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує його і, зрештою, повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців.

 Найбільш важливими показниками, які характеризують життєвий цикл товару, є зміна обсягу продажу і прибутку, одержаного від його реалізації. Такі коливання обумовлені стадіями, які об'єктивно можна виділити в період існування товару.

Свої особливості має менеджмент корпорацій і в умовах стратегічних несподіванок, тобто в ситуаціях, коли проблеми виникають раптово, часто всупереч усім прогнозам, а також минулому досвіду. В таких ситуаціях менеджери повинні терміново розробляти і здійснювати компенсаційні заходи, щоб усунути перебої в роботі, загрози або прямі втрати і відновити нормальну діяльність корпорації.

 Для підвищення ефективності та оперативності роботи управлінського персоналу корпорацій доцільно розробляти комплекс дій і надзвичайних заходів на випадок виникнення стратегічних несподіванок. Ці заходи повинні передбачати особливу мережу зв'язків, розподілу прав і обов'язків вищих керівників, створення оперативних груп менеджерів для контролю та підтримання морального клімату в колективі, налагодження нормального трудового ритму, розробки і вжиття надзвичайних заходів, пов'язаних з виходом зі складної ситуації.

**4. 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:

 Одиничне підприємство, орієнтоване на обслуговування всіх ринків.

 Декілька невеликих підприємств, які максимально наближені до ринку.

 Створення підприємств, які спеціалізуються на орієнтацію на ринки, які використовують дану продукцію.

 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:

 Об'єктивна необхідність експорту сировини і матеріалів на підприємства-виробники.

 Необхідність експорту комплектуючих на підприємства, які здійснюють збирання готових виробів.

 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.