

# ТЕМА 6

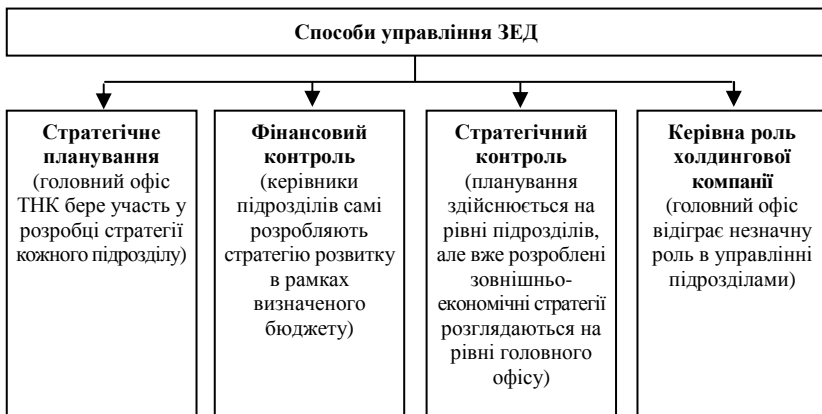
## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Стратегія у зовнішньоекономічній діяльності.
2. Стратегічне планування.
3. Розробка базової стратегії та глобальна стратегія.

#### 6.1. СТРАТЕГІЯ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність буде найбільш успішною лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, а й впливатиме з довгострокових цілей. *На практиці існують чотири способи управління зовнішньоекономічною діяльністю міжнародної компанії:* стратегічне планування, фінансовий контроль, стратегічний контроль та керівна роль холдингової компанії, особливості яких представлені в структурно-логічній схемі 6.1.



Структурно-логічна схема 6.1

Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку включає в себе шість етапів, що наведені в структурно-логічній схемі 6.2.



**Структурно-логічна схема 6.2**

Перший етап – *всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності* – передбачає аналіз стану 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 другому етапі – *аналіз очікуваних змін і кон'юнктури зовнішнього ринку* – визначаються тенденції розвитку ринку та їхній вплив у перспективі на становище підприємства.

На третьому етапі – *аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі* – аналізуються 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.

Четвертий етап – *аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації* – передбачає розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

П'ятий етап – *аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стану і тенденції розвитку світового ринку* – передбачає врахування прогностичних змін у зовнішньоторговельній політиці різних країн, у їхній загальногосподарській кон'юктурі, врахування тенденцій розвитку світового ринку.

Шостий етап – *розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках* – передбачає формування глобальної довгострокової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності, розробка альтернативних варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, поділ (декомпозиція) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на кілька взаємозалежних підцілей, порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей та наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, тактичному та стратегічному, особливості яких наведені наочно в структурно-логічній схемі 6.3.

Рівні розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку		
Глобальний	Тактичний	Стратегічний
охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле; при цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства	планування ЗЕД концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту	розробка стратегії поведінки підприємства здійснюється на перспективу

Структурно-логічна схема 6.3

## 6.2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Основою стратегічного менеджменту є *стратегічне планування*, під яким розуміється процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу. До питань стратегічного планування належить також контроль реалізації планів і їхнє коригування. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства і зовнішнього середовища.

Стратегічне планування в міжнародній корпорації здійснюється на трьох рівнях – головної компанії, структурних підрозділів та функціональних відділів. Відповідно, виділяють три рівні стратегії: корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів та функціональна стратегія, особливості яких представлені в структурно-логічній схемі 6.4.

Рівні стратегічного планування в міжнародних корпораціях		
Корпоративна стратегія	Стратегія структурних підрозділів	Функціональна стратегія
визначає напрями розвитку організації в цілому, її структурних підрозділів, товарних ліній	будується на основі загальної корпоративної стратегії, яка встановлює загальні напрями розвитку міжнародної корпорації	стосується найважливіших функцій: маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва та НДДРК

#### Структурно-логічна схема 6.4

*Стратегічне планування на корпоративному рівні* обов'язково охоплює питання щодо придбання нового бізнесу, розширення або скорочення існуючого, створення або закриття структурних підрозділів, створення спільних підприємств з іншими компаніями в нових країнах або галузях.

*Стратегія на рівні структурного підрозділу* більш детально визначає, яким чином будуть досягнуті стійкі переваги перед конкурентами, яким буде внесок підрозділу в досягненні цілей та вирішенні завдань, що стоять перед міжнародною корпорацією в цілому.

*Стратегії функціонального рівня* стосуються найважливіших функцій: маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва та НДДРК і під час розробки передбачають врахування стратегій вищого рівня.

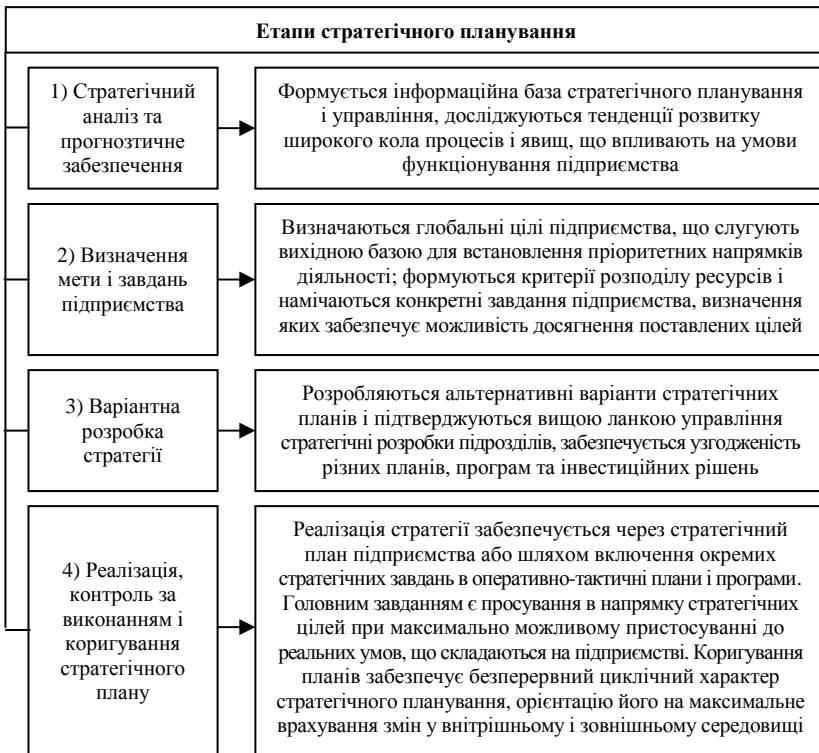
Координація стратегій на функціональному рівні й стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.

Процес стратегічного планування є системою, функціонування якої пов'язане з аналізом зовнішнього середовища і реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригувальних заходів.

У процесі стратегічного планування виділяють етапи, характерні особливості яких наведені в представленій нижче структурно-логічній схемі 6.5.

### 6.3. РОЗРОБКА БАЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ГЛОБАЛЬНА СТРАТЕГІЯ

Відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії. Вихідними даними для вибору базової стратегії служать як макроекономічні чинники, так і внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом його розвитку, а основне завдання, що вирішується при цьому, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами.



**Структурно-логічна схема 6.5**

У розробці варіантів базової стратегії широко використовується методичний прийом, пов'язаний зі стратегічною сегментацією діяльності організації і виділенням стратегічних зон господарювання (СЗГ). Цей прийом є своєрідним поглядом збоку на об'єкт управління, пов'язаний з аналізом зовнішнього оточення і врахуванням окремих тенденцій, загроз і нових можливостей.

На першому етапі розробки базової стратегії первинний аналіз полягає у виборі СЗГ і дослідженні їх у відриві від наявної структури і номенклатури продукції і послуг. Це дає змогу оцінити перспективи, що розкриваються в певній СЗГ будь-якому конкуренту з погляду можливостей розвитку, прибутковості, стабільності і технології, і вирішити, як організація може конкурувати в цій зоні з іншими фірмами.

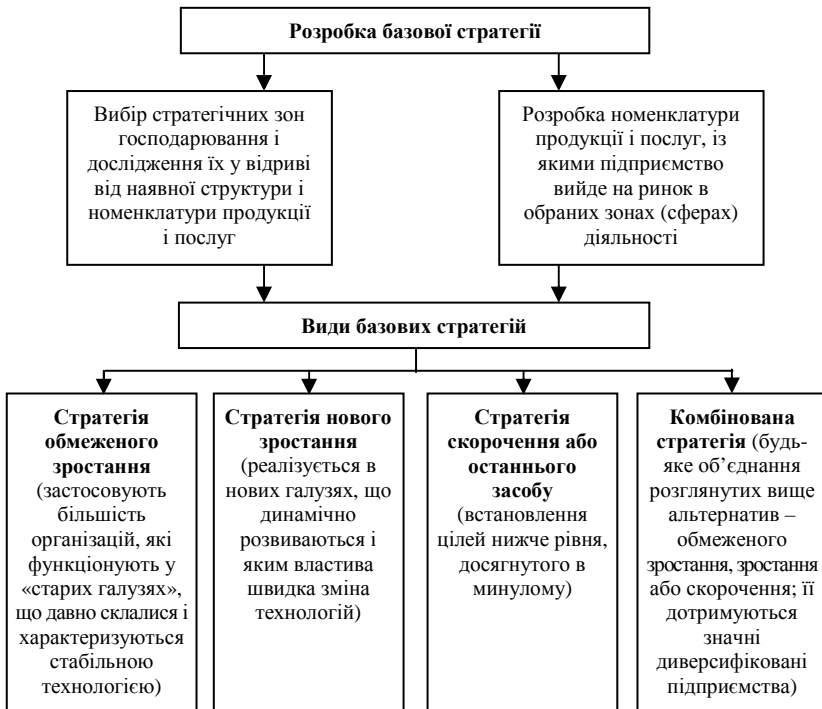
Після вибору СЗГ на підприємстві приступають до розробки номенклатури продукції і послуг, із якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності. Для цього керівництво організації,

що спирається на результати стратегічного аналізу, може використовувати такі інструменти формування номенклатури продукції, як життєвий цикл виробу, матриця можливостей щодо товарів-ринків, аналіз продуктового портфеля і т.д.

Ринкових стратегій може бути декілька, відповідно до видів виготовленої продукції. Зміст базових стратегій залежить від умов освоєння ринків, номенклатури виробництва, конкурентоспроможності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників.

Традиційно виділяють наступні види базових стратегій: стратегія обмеженого зростання, нового зростання, скорочення або останнього засобу та комбінована стратегія (структурно-логічна схема 6.6).

При впровадженні *стратегії обмеженого зростання* цілі розвитку підприємства встановлюються «від досягнутого» і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту тощо).



Структурно-логічна схема 6.6

**Стратегія нового зростання** визначається щорічним значним зростанням обсягів виробництва стосовно рівня попереднього року.

На стратегію **скорочення або останнього засобу** орієнтуються, якщо показники діяльності організації мають стійку тенденцію до погіршення і жодні засоби не допомагають їй протистояти.

**Комбінованої стратегії** дотримуються значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими нам розходженнями в ринковій кон'юнктурі.

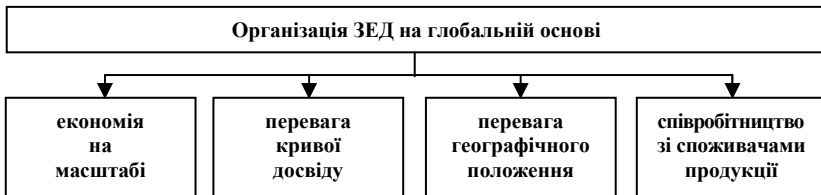
Наочно механізм формування базової стратегії наведений в структурно-логічній схемі 6.6.

При впровадженні базової та глобальної стратегії треба враховувати, що існує два основних типи міжнародних галузей:

1. **Багатонаціональна галузь** – це сукупність національних галузей, конкурентні переваги в одній з країн у більшій або меншій мірі не залежать від конкуренції.

2. **Глобальна галузь** – тут на конкурентні переваги в одній країні сильно впливає ситуація в інших країнах. Фірми, що належать до глобальної галузі, конкурують одна з одною у всьому світі.

Організація діяльності на глобальній основі досягається за рахунок таких чинників, як економія на масштабі, перевага кривої досвіду, перевага географічного положення, співробітництво зі споживачами продукції, що наочно представлені в структурно-логічній схемі 6.7.



**Структурно-логічна схема 6.7**

**Економія на масштабі** полягає в тому, що корпорація, яка пропонує стандартну продукцію на багатьох ринках, може одержати додатковий прибуток за рахунок широкомасштабного виробництва,

**Перевага кривої досвіду** свідчить, що фірми можуть одержати додатковий прибуток у результаті обміну досвідом і спільним використанням ресурсів у різних країнах.

**Перевага географічного положення** полягає в можливості виникнення ситуації, коли виробництво компонентів дешевше в одній країні, складання їх – в іншій, а проведення науково-дослідних робіт – у

третій. Глобальна компанія перебуває в більш вигідному становищі, вибираючи місце розташування своїх підрозділів;

*Співробітництво зі споживачами продукції* свідчить, що якщо клієнтом є багатонаціональна корпорація, то діяльність з її обслуговування на глобальному рівні окупиться.

Ці та інші переваги фірма може одержати, якщо вона організована на глобальному рівні.

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Стратегічне планування (strategic planning)** – процес визначення головних цілей міжнародної корпорації, ресурсів, необхідних для їх досягнення та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

**Стратегія (strategy)** – загальний план для досягнення цілей організації; довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі.

**Базова стратегія розвитку підприємства (core strategy of the enterprise development)** – варіант загальної стратегії організації, заснованої на комплексі функціональних стратегій, проєктів і програм.

**Прямий продаж (direct sale)** – виробник сам продає свою продукцію безпосередньо на іноземному ринку через експортну службу.

**Непрямий продаж (indirect sale)** – виробник діє через іншу фірму в країні базування, спрямовуючи свою продукцію на міжнародний ринок.

**Місія міжнародної корпорації (mission of an international corporation)** – основна загальна мета її діяльності, чітко виражена причина існування корпорації, що деталізує її статус і забезпечує напрям й орієнтири для визначення цілей і стратегій для різних структурних підрозділів.

**Стратегічний план (strategic plan)** – послідовність дій, спрямованих на досягнення головної мети та цілей міжнародної компанії.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

### Теми рефератів

1. Структура та зміст бізнес-плану при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
2. Розвиток глобальних напрямків стратегії у короткострокових і довгострокових цілях фірми.



3. Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.
4. Перехідні стратегії ТНК на початку третього тисячоліття.
5. Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств в умовах глобалізації світової економіки.

### **Тести для самоконтролю**

1. Який зі стратегічних профілів міжнародних компаній розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики?

- а) етноцентризм;
- б) поліцентризм;
- в) геоцентризм;
- г) регіоцентризм.

2. На якому з етапів стратегічного планування формується його інформаційна база, досліджуються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці?

а) реалізація і контроль за виконанням і коригування стратегічного плану;

- б) варіантна розробка стратегії;
- в) визначення мети і завдань підприємства;
- г) стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення.

3. При якому способі управління керівники підрозділів самі розробляють стратегію розвитку лише з тією умовою, що вони повинні вкладатися в рамки визначеного бюджету?

- а) стратегічне планування;
- б) стратегічний контроль;
- в) фінансовий контроль;
- г) при керівній ролі холдингової компанії.

4. При якому стратегічному профілю міжнародних компаній підприємство визначає важливість специфічних чинників, що впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність?

- а) етноцентризм;
- б) поліцентризм;
- в) геоцентризм;
- г) регіоцентризм.

5. На якому рівні розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку планування ЗЕД концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту?

- а) глобальний;
- б) поточний;
- в) тактичний;
- г) стратегічний.

6. Яка з базових стратегій реалізується в нових галузях, що динамічно розвиваються і яким властива швидка зміна технологій?

- а) стратегія обмеженого зростання;
- б) стратегія скорочення;
- в) комбінована стратегія;
- г) стратегія останнього засобу.

7. Що є основою стратегічного менеджменту?

- а) контроль реалізації планів та їх коригування;
- б) отримання прибутку;
- в) стратегічне планування;
- г) стратегічний контроль.

8. При якому способі управління ЗЕД компанії планування здійснюється на рівні підрозділів, але вже розроблені зовнішньоекономічні стратегії старанно розглядаються на рівні головного офісу?

- а) стратегічне планування;
- б) стратегічний контроль;
- в) фінансовий контроль;
- г) при керівній ролі холдингової компанії.

9. Яка базова стратегія характерна для диверсифікованих підприємств, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон'юнктурі?

- а) стратегія обмеженого зростання;
- б) стратегія скорочення;
- в) комбінована стратегія;
- г) стратегія останнього засобу.

10. Що є головним завданням етапу реалізації, контролю за виконанням і коригуванням стратегічного плану?

а) забезпечення безперервного циклічного характеру стратегічного планування;

б) мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей;

в) вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

г) просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві.

11. При якому з варіантів продажу фірма виробник діє через іншу фірму в країні базування, спрямовуючи свою продукцію на міжнародний ринок?

а) прямий продаж;

б) непрямий продаж;

в) експорт товару;

г) імпорт товару.

12. Побудуйте ранжирований ряд послідовності стратегічного планування?

а) реалізація і контроль за виконанням і коригування стратегічного плану;

б) варіантна розробка стратегії;

в) визначення мети і завдань підприємства;

г) стратегічний аналіз і прогнозичне забезпечення.

13. Яким чином здійснюється аналіз можливостей фірми на зовнішньому ринку з урахуванням прогнозтичних змін у його кон'юктурі?

а) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства;

б) розглядається вплив відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном;

в) аналізуються 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;

г) беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, у їхній загальногосподарській кон'юктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку.

14. Яка стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле?

- а) глобальна;
- б) поточна;
- в) тактична;
- г) стратегічна.

15. За рахунок яких чинників досягається організація діяльності на глобальній основі?

- а) економія на масштабі;
- б) перевага кривої досвіду;
- в) перевага географічного положення;
- г) співробітництво зі споживачами продукції.

## РЕЗЮМЕ

Зовнішньоекономічна діяльність буде найбільш успішною лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, а й впливатиме з довгострокових цілей.

Існують чотири способи управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії: стратегічне планування, фінансовий контроль, стратегічний контроль та керівна роль холдингової компанії.

Нині у практиці міжнародного бізнесу сформувалося чотири стратегічних профілі міжнародних компаній, з урахуванням яких доцільно виробляти основні стратегічні рішення: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм та геоцентризм.

Стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку розробляється на глобальному, тактичному та стратегічному рівнях.

Центральним елементом стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій є стратегічне планування, що включає в себе наступні етапи: стратегічний аналіз та прогностичне забезпечення, визначення мети і завдань підприємства, варіантна розробка стратегії, реалізація, контроль за виконанням і коригування стратегічного плану.

У міжнародних корпораціях існують такі рівні стратегічного планування, як корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів та функціональна стратегія.

Відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії: обмеженого зростання, нового зростання, скорочення або останнього засобу та комбінована.

Зміст базових стратегій залежить від умов освоювання ринків, номенклатури виробництва, конкурентоспроможності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Охарактеризуйте етапи стратегічного планування як центрального елементу стратегічного менеджменту.
2. Які існують стратегічні профілі міжнародних компаній?
3. Охарактеризуйте етапи розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.
4. Які чинники впливають на вибір форми міжнародної діяльності?
5. Дайте визначення місії міжнародної корпорації. Наведіть приклади місій відомих на світовій арені фірм.
6. Охарактеризуйте чинники, за допомогою яких здійснюється організація діяльності на глобальній основі.
7. Які базові стратегії розвитку використовують міжнародні корпорації?

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Альтшумер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации. – М.: СПб.: Вершина, 2006. – 230 с.
2. Владимирова Л. Стратегическое планирование бизнеса: с чего начать / Л. Владимирова // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 7-8. – С. 4-8.
3. Галушкіна З.І. Стратегічний менеджмент: [навч.-метод. посібник для вузів] / З.І. Галушкіна, І.Ф. Комарницький. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
4. Жук М.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: [навч. посіб.] / М.В. Жук, Т.В. Бауліна. – К.: Паливода А.В., 2006. – 348 с.
5. Кадуріна Л.О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Посібник / Л.Л. Кадуріна. – К.: Слово, 2004. – 288 с.
6. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / А.М. Кандиба. – К.: Аграрна наука, 2004. – 508 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организаций с помощью сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. О.Л. Пилявского. – М.: Вильямс, 2008. – 371 с.
8. Кокурина О. Стратегический менеджмент в современных условиях / О. Кокурина // Персонал. – 2002. – № 8. – С. 77-83.

9. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
10. Лагунова Е. Стратегическое управление предприятием: внешние и внутренние факторы / Е. Лагунова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С. 90-98.
11. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / О.А. Кириченко. – К.: Знання, 2005. – 493 с.
12. Міжнародні стратегії економічного розвитку: [навч. посіб. для вузів] / Ю.Г. Козак, Ю.І. Єхануров, В.В. Ковалевський. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 353 с.
13. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник для вузів] / В.Д. Немцов. – К.: ЕксОб, 2002. – 560 с.
14. Сазерленд Дж., Кэндэлл Д. Стратегический менеджмент: ключевые понятия / Пер. с англ. Е.Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 422 с.
15. Сбитнев А. Формула управления / А. Сбитнев // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 7-8. – С. 28-33.
16. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник для вузів] / О.М. Скібіцький. – 2006. – 312 с.
17. Сухарський В.С. Менеджмент зовнішньоекономічних зв'язків: теорія, методологія, практика: [навч. посіб. (курс лекцій)] / В.С. Сухарський, В.В. Сухарський, В.І. Охота. – Тернопіль: Астон, 2005. – 464 с.
18. Яремко Л.А. Напрями підвищення зовнішньоторговельного ефекту: макроекономічний аспект / Л.А. Яремко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 111-118.