**ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ**

**Навчальні цілі:**

1. Особливості реалізації стратегій ТНК.

2. Конкурентні стратегії транснаціональних корпорацій.

3. Специфіка дії конкурентних сил на реалізацію стратегій ТНК. 4. Процес виходу з ринку як елементу реалізації стратегії ТНК.

40

5. Структура транснаціональних корпорацій, вплив стратегії ТНК на її організаційну побудову.

***Ключові поняття теми:*** *ключові компетенції; конкурентні перева-ги; глобальні стратегії ТНК; багатонаціональна стратегія ТНК; стратегія господарювання; стратегія на рівні фірми; функціональної стратегії; стратегія бізнесу; стратегія світового ринку; стратегія низьких затрат; стратегія диференціювання товару; стратегія концент-рації; стратегія диференціювання товару; конкурентні сили М. Пор-тера; специфіка стратегії виходу з ринку; організаційна структура ТНК; функціональна організація компанії; регіональна структура ТНК; матрична структура ТНК.*

1. Більшість дослідників діяльності ТНК виділяють два основ-них періоди, які характеризуються різними організаційними формами ведення бізнесу й різними підходами до розробки та впровадження стратегій. До 70-х років XXст. ТНК провадили бізнес у різних країнах переважно через свої філії, які здійснювали оперативну діяльність автономно, максимально враховуючи особливості національних рин-ків, на яких вони здійснювали діяльність. При цьому головні офіси ТНК централізовано координувало функції фінансів, передачу техно-логій, експорт. Починаючи з 70-х років, найпотужніші ТНК конкуру-ють між собою на глобальному ринку, а не на окремих національних ринках. У таких умовах ТНК організують виробничу діяльність з огля-ду на вартість ресурсів на різних національних ринках та рівень опода-ткування в різних країнах. При цьому все більшого значення набуває трансфертне ціноутворення. Стратегія ТНК формується також з ураху-ванням очікуваної динаміки відсоткових ставок на різних національ-них ринках, курсів валют, умов кредитування та фінансування експор-тних операцій у кожній країні, де розміщені підрозділи ТНК.

ТНК може отримувати та використовувати такі конкурент-ні переваги:

- консолідація фінансових ресурсів для конкуренції з національни-ми компаніями;

- використання певної збутової мережі для створення переваги при входженні в нові види бізнесу;

- використання своєї торгової марки з тим, щоб утвердити нові види діяльності;

- централізоване координування досліджень і розробок, результати яких у майбутньому можуть використовувати філії як у різних

41

країнах, так і в різних видах бізнесу, який здійснюють підрозділи ТНК.

Потенційна інтернаціональна стратегія ТНК має відповідати досягнутому рівню присутності компанії на різних регіональних рин-ках та меті, яку компанія планує досягти в результаті реалізації цієї потенційної стратегії. Аналіз такої стратегії повинен проводитися, виходячи з ефективності впровадження діючої стратегії.

Успішність стратегії ТНК, значною мірою залежить від того, чи зможе компанія визначити свої ключові компетенції і конкурентні переваги. *Ключові компетенції* можна визначити як певну спромож-ність, що дає компанії можливість створювати конкурентоспроможну вартість для споживачів або нейтралізувати загрози зовнішнього сере-довища.

Діяльність ТНК базується на чітко визначених місії та меті, а розробка стратегії компанії — на аналізі її внутрішніх сильних сторін і переваг, а також середовища, у якому компанія здійснює свою діяль-ність, з точки зору можливостей і загроз для реалізації цієї стратегії (рис 3.1).

Місія і мета



Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище

Стратегічний вибір

Розробка стратегії

Організація впровадження стратегії

рис. 3.1.**Елементи стратегічного вибору та розробка стратегії ТНК**

42

Здійснюючи діяльність у міжнародному економічному середо-вищі, ТНК перебуває під дією конкурентних сил як на національному ринку, так і на ринках глобального економічного середовища. Загаль-ний підхід до розробки стратегії компанії з *урахуванням конкурентних сил*, які діють на ТНК, полягає в необхідності здійснення наступних заходів:

- захист компанії від конкурентних сил;

- спрямування їх у вигідному для компанії напрямі;

- створення переваг для компанії у довгостроковому періоді.

2. За умов глобалізації економічної системи, виникає глобаль-на конкуренція, яка суттєво відрізняється від міжнародної, оскільки починає функціонувати глобальний ринок, який також принципово відрізняється від звичайного набору самодостатніх ринків певних кра-їн. Тому ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні. *Глобальні стратегії* формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках, але при їх здійсненні використовується єдиний стратегічний підхід.

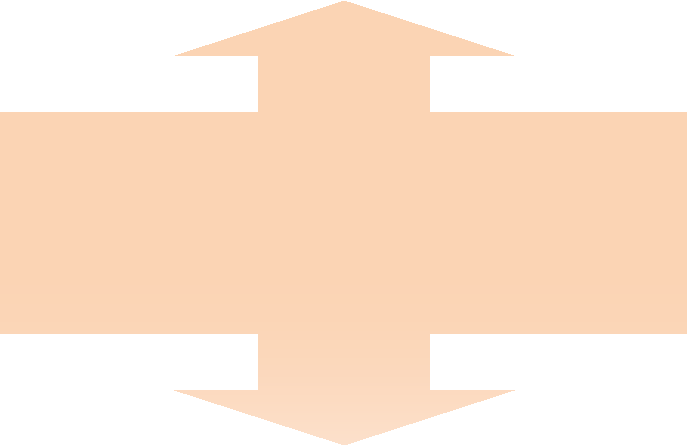
Якщо ТНК здійснює свою діяльність у багатьох країнах, умови ведення бізнесу та характер конкуренції в яких значною мірою відмін-ні, то вона, скоріше, обирає багатонаціональну стратегію. *Багатонаці-ональна стратегія* базується на основних стратегіях конкуренції (най-нижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну осо-бливість: використовуючи її, ТНК вносить зміни до свого стратегічно-го підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу спо-живачів компанії.

Сферою застосування багатонаціональної стратегії є певні краї-ни. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на пристосування бага-тонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку й на інших ринках, на яких оперує компанія. Виробнича стратегія у такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місцеві ви-робники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місце-вого ринку. На відміну від глобальної стратегії, спрямованої на розви-ток ключових компетенцій ТНК, багатонаціональна стратегія спира-ється на як повніше врахування умов ведення бізнесу в приймаючій країні та потреб її національного ринку.

43

Л. Руденко відзначає, що саме наявність стратегії у сучасних умовах функціонування світового ринку, повинна бути наріжним ка-менем управління будь-якої компанії (рис.3.2).

Високорезультативні компанії













притаманні

**Складові успішності стратегічного управління** чітке почуття стратегічного напрямку;

поєднання лідерства і заповзятливості менеджерів зі знанням мотива-ції та поведінки споживачів, тенденцій ринку;

підготовка плану дій, що направлені на досягнення позитивної фінан-сової результативності та конкурентоспроможної позиції на ринку;

орієнтир на результат; реалізація обраних стратегій

ігноруються

Безуспішні компанії

рис. 3.2. **Вплив використання методів стратегічного управління на результативність діяльності ТНК**

Головне питання стратегічного управління ТНК - проведення аналізу діючого бізнесу з погляду його перспективності та потенціалу довгострокової прибутковості.

Практична необхідність вивчення факторів зовнішнього і внут-рішнього економічного середовища корпорації, кон’юнктури ринку та його адаптивності, оцінки потенційної прибутковості різних комерцій-них пропозицій і ступеня підприємницького ризику суттєво впливають на методику та організацію аналітичних досліджень для розроблення ефективної стратегії. на наш погляд, найбільш повною є класифікації впливу факторів на розроблення ефективної стратегії Л.Руденко (рис. 3.3).

44

**Екстернальний аналіз**





















Ситуація навколо корпорацій

Вивчення можливостей та ризиків

Ринкова ситуація ― споживачі

― конкуренти

― продукція (товар) ― мережа збуту

― соціальне середовище Постачальники Джерела фінансування Офіційна влада

Основна ідея

Мета

Політика

Стратегія

План

Прогноз

Бюджет

**Інтернальний аналіз**

Внутрішньокорпо-ративна ситуація

Вивчення позитив-них і негативних фак-торів

Потреби Продукція (товар) Ресурси

Виробничі потуж-ності

рис. 3.3. **Вплив факторів на розроблення ефективної стратегії**

ТНК виробляє загальну концепцію господарювання, формулює своє призначення та формує генеральні цілі. Далі проводяться діагностика сильних та слабких сторін господарювання й аналіз різних факторів сере-довища та конкуренції у світовому масштабі, потім визначаються цілі асоційованих фірм, виробничих підрозділів і компанії в цілому. Після розгляду найважливіших проектів розробляється міжнародна стратегія. Стратегічний план є підставою для тактичного плану, постатейного бюджету та робочої програми. У процесі контролю компанія способом порівняння з установленими цілями аналізує й оцінює ступінь вико-нання названих планів. Крім того, тактичний план регулярно поновлю-ється; одночасно, але не настільки систематично, переглядається та коригується і стратегічний план з метою його адаптації до змін, що відбулися. Слід зауважити, що етапи міжнародного стратегічного плану-вання перебувають у динамічному та органічному взаємозв’язку.

Взагалі, під *стратегією господарювання* розуміють поєднання стратегії на рівні фірми (corporate level strategy), стратегії на функціо-нальному рівні (functional level strategy) і стратегії бізнесу (business level strategy).

*Стратегія на рівні фірми* означає, у першу чергу, розподіл ресур-сів фірми відповідно до наміченої господарської діяльності. Іншими сло-

45

вами, компанія обирає та визначає сфери, у яких вона конкуруватиме, і розподіляє за ними ресурси. У рамках же *функціональної стратегії* ви-значаються цілі у функціональному розрізі — маркетингу, виробництві, кадрах, фінансах, НДДКР — і встановлюється порядок здійснення кожної з функцій. Під *стратегією бізнесу* розуміють визначення сфер діяльності кожного підрозділу компанії для задоволення потреб клієнтів, постанов-лення цілей перед кожним підрозділом і розроблення заходів щодо їх досягнення.

Таким чином, *стратегія світового ринку*- це , за своєю сутністю, та сама стратегія бізнесу, що забезпечує відповідну диверсифіковану дія-льність на визначених ринках для задоволення потреб клієнтів світового ринку. Слід зауважити, що стратегія бізнесу, що орієнтована на вступ у ринок, які б засоби конкурентної боротьби не використовувалися (реклама, розроблення нової технології, капіталомістке виробництво і т. п.), підрозді-ляється,восновному, натрирізновиди:

- стратегіянизьких витрат;

- стратегіядиференціюваннятовару; - концентрації.

Відповідно до *стратегії низьких витрат* компанія використо-вує переваги, які випливають з низьких затрат виробництва, як знаряд-дя конкурентної боротьби (рис. 3.4).

Компанія, що дотримується цієї стратегії, бере участь у конку-ренції на різних сегментах галузевого ринку, але інколи її участь сягає суміжних галузей. Підставою низьких витрат можуть бути оптимальні масштаби виробництва, монополізована технологія, оволодіння джере-лами дешевої сировини тощо. Якщо певна компанія може збувати свою продукцію за цінами нижче середньогалузевих, то можна вважати, що вона процвіталавстратегіїнизьких витрат.

У випадку, якщо певна компанія хоче процвітати в стратегії низь-ких витрат, то вона повинна стати наднизьковитратним виробником, але не однією з численних конкуруючих за цей статус фірм. Багато компаній не змогло усвідомити це - і зазнали невдачі. Коли у визначе-ній галузі компаній, що бажають стати наднизьковитратними вироб-никами, більше ніж дві, то різко загострюється боротьба за захоплення частки ринку. І якщо одній з них вдається посісти становищ такого виробника, але інші фірми не усунуті, то внаслідок гострої конкуренції між ними їх прибутковість зазнає сильного удару.

46

**Напрями досягнення переваг низьких витрат**

Економія на масштабах



Економія на досвіді



Виробничі методи



Проектування продукту



**Фактори**

Неподільні витрати

Спеціалізація та розподіл праці

Звикання до виробничого процесу

Поступові поліпшення в координації та організації процесів

Скорочення ручної праці за допомогою механі-зації та автоматизації

Більш ефективне використання сировини

Зменшення браку

Проектування, яке полегшує автоматизацію

Дизайн, що дозволяє зменшити витрати сировини та матеріалів

Переваги дислокації (близькість до джерел не-дорогих сировинних ресурсів)



Витрати на сировину та матеріали

Володіння недорогими сировинними ресурса-ми

Ринкова власність

Коопераційні угоди з постачальниками, що полегшують координацію та мінімізацію

трансакційних витрат



Використання виробничих потужностей

Співвідношення постійних та змінних витрат

Витрати на введення та закриття виробничих потужностей

рис. 3.4. **Напрями та фактори досягнення конкурентних переваг низьких витрат**

47

Таким чином, щоб процвітати в стратегії низьких витрат, корисно випередити інших в оволодінні ринком. Звичайно, немає гарантії того, що це забезпечить успіх. Наприклад, у разі раптових змін структури затрат, обумовлених важливими технологічними змінами, витрати на ринку фірм-новачків, що використовують нову технологію, можуть виявитися нижчими, ніж у фірм, які вже закріпилися на ринку, але не здатні швидко реагувати на зміни, оскільки капіталовкладення вже зроблені.

ТНК, що здійснює *стратегію диференціювання товару*, повин-на бути спроможними викликати у клієнтів відчуття специфічності її продукції. Отже, необхідний ринковий аналіз потенціалу диференціа-ції певного товару, що враховує готовність покупців платити за неї, а також дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки позицію-вання. Основні аспекти цього аналізу наведені Л. Руденко та предста-влені на рис.3.5.











Продукт

Поку-пець

Які потреби по-винен задово-льняти про-дукт?

На підставі яких критеріїв покупці здійс-нюють вибір?

Які мотивації та інші аспекти, що визначають поведінку покупців?

Визначитиоснов-ні характеристи-ки продукту

Визначити купі-вельні переваги відносно окре-мих характерис-тик продукту та їх комбінацій

Визначити можливі цінові надбавки за окремими харак-теристиками продукту

Визначити демо-графічні, соці-альні, економіч-ні та психогра-фічні фактори, які впливають на поведінку покупців

Розробити стра-тегію диференці-ації:

Визначити варі-ант позиціювання продукту з вибо-ром його конкре-тних характерис-тик

Вибрати цільо-ву групу покупців Забезпечити ві-дповідність між характеристиками продукту та пере-вагами цільової

гру-

пи покупців Оцінити потен-

ційний прибуток від

диференціації та порівняти його з витратами на її здійснення

рис. 3.5. **Ринковий аналіз за стратегії диференціації**

48

Потрібно звернути увагу, що методи диференціювання товару розрізняються за галузями. У їх основі можуть лежати сам товар, кана-ли його розподілу, методи маркетингу та інші різноманітні фактори. Наприклад, в автомобілебудуванні першоосновою диференціації мо-жуть бути довговічність, стиль, ремонтне забезпечення, постачання запасних частин, імідж товару тощо.

Щоб одержати від клієнтів цінову надбавку, компанія дійсно по-винна мати у своєму розпорядженні товар з відмінними від аналогів влас-тивостями, сприйманими клієнтами як специфічні. Оскільки характерис-тики, важливі для клієнтів, різноманітні, то такою самою може бути й успішна стратегія диференціювання товару.

*Стратегія зосередження (концентрації)*, на відміну від двох попе-редніх, що мали своїми об’єктами певне сегментування конкурентних ринків, від працюючого на інших ринках (сегментах ринку). Якщо між сегментами є розходження, то компанія, що діє на одному з них, може краще задовольнити ринковий попит ніж та, котра зайнята одночасно на багатьох.

Компанія, що обрала стратегію зосередження, у разі збереження на тривалий час переважного становища за витратами й успіхом у диферен-ціюванні товару, за сприятливої для конкуренції структури цільового ринку може домогтися комерційних результатів на рівні вище середньо-галузевих. Компанія, яка здійснює стратегію зосередження, визначивши об’єктом своєї діяльності певний сегмент ринку чи мінімальну кількість сегментованих ринків, концентрує свою увагу на кращому, ніж конкуру-ючі фірми, задоволенні потреб цих ринків. При цьому вона розробляє найпридатніші для них стратегії, прагнучі домогтися конкурентних пере-ваг на їхньому вузькому просторі. Стратегія зосередження може модифі-куватися в конкуруючу на цільовому ринку через сполучення з низькови-тратною стратегію або із стратегією диференціювання.

За будь-якої модифікації для процвітання в стратегії зосередження необхідно, щоб цільовий ринок (сегмент ринку) відрізнявся від інших. Тобто, тільки тоді ця стратегія може бути успішною, коли попит клієнтів на цільовому ринку специфічний, і для його задоволення компанія має у своєму розпорядженні виробниче устаткування, відмінне Необхідність сприятливої для конкуренції структури ринку обумовлена тим, що в рам-ках галузі певні сегменти можуть бути більш прибутковими, ніж інші. У більшості сфер функціонують різноманітні сегментовані ринки, відмінні один від одного, наприклад, за характером попиту і за властивими їм ви-

49

робничими чи розподільними системами. У цьому разі вони можуть стати об’єктами стратегії зосередження (концентрації).

3. За умов глобалізації, здійснення діяльності в міжнародному економічному середовищі для ТНК перебуває під дією конкурентних сил не лише національного ринку, а й сил, що діють у глобальному економічному середовищі. Як наголошував М. Портер, стан конкуре-нції в галузі визначається дією певних сил, які можна об'єднати в чо-тири групи. *Першу групу* таких сил утворює конкуренція між продав-цями. Вона виявляється як конкуренція між компаніями в одному й тому ж сегменті ринку. *Друга група* представлена конкуренцією з боку виробників товарів-субститутів. Вона втілюється у конкуренцію з компаніями, що виробляють товари зі схожими характеристиками або товари, які можуть споживатися замість товарів компанії. *Третя група* - сила постачальників. Під нею розуміють здатність постачальника значною мірою впливати на вартість ресурсів для компанії. *Четверта група* - сила покупців: становище споживачів на ринку, яке дає їм мо-жливість суттєво впливати на ціну товару компанії. Конкуренція між продавцями в умовах інтернаціоналізації вироб-ничої та збутової діяльності означає для ТНК, як правило, конкурен-цію з боку міжнародних компаній, які здійснюють діяльність на різних національних ринках. Це вихідний пункт у визначенні стратегії компа-нії на цих ринках. З огляду на характеристики конкуренції між про-давцями ТНК робить вибір між стратегією здійснення самостійної діяльності та стратегією використання різних форм співпраці з місце-вими виробниками, аж до їх придбання. При прийнятті рішення про вибір стратегії ТНК має оцінити оптимальний розмір виробництва, витрати на переміщення продукції, співвідношення міжнародних і

національних конкурентів, їх унікальні можливості.

Конкуренція з боку виробників товарів-субститутів потребує створення умов для утримання покупців від переходу до використання продуктів-субститутів. ТНК постають перед необхідністю оцінити швидкість зміни параметрів продукту та створити умови реалізації продукції, за яких відмова від продуктів компанії і перехід до спожи-вання товарів-субститутів для покупців були б пов'язані з додатковими витратами. Ці конкурентні сили діють, певною мірою, найінтенсивні-ше, адже ТНК пропонують на національних ринках технологічно скла-дні та якісні продукти, ставлячи за мету закріплення на нових ринках. Потенційно можливе проникнення нових конкурентів на ринок зале-жить переважно від наявності бар'єрів для входження на ці ринки і

50

можливої реакції існуючих на них конкурентів. В умовах ТНК вхо-дження на нові ринки - частина їх стратегії, що підкріплена фінансо-вими та іншими ресурсами, її реалізація потребує від компанії вико-нання всіх регулятивних процедур, необхідних для доступу на націо-нальний ринок.

Сила цієї конкуренції залежить, значною мірою, від рівня при-бутковості відповідної галузі. У галузях з високим рівнем рентабель-ності компанія відчує найбільший опір з боку вже діючих на цьому ринку компаній, особливо з боку ТНК. Тому це створює для ТНК сво-єрідні додаткові стимули для пошуку різних форм співпраці з компані-ями, присутніми на національних ринках (альянси, придбання націо-нальних компаній, які мають ліцензії на певні види діяльності, та ін.). Сила постачальників визначається унікальністю товарів, які вони поставляють на ринок, і рівнем конкуренції серед них. На національ-них ринках країн, що розвиваються, та країн з трансформаційною еко-номікою сила цієї конкуренції, за винятком певних галузей, незначна, адже вартість ресурсів тут, як правило, нижча, ніж у розвинутих краї-нах, а конкуренція між постачальниками за стабільні ринки збуту про-дукції інтенсивна. Сила покупців визначається їх здатністю істотно впливати на встановлення ціни. Як правило, оптові покупці мають велику переговорну силу, оскільки можуть забезпечувати для ТНК економію витрат на збут продукції. Сила покупців менша, якщо їх витрати для переходу до нових постачальників пов'язані з додаткови-ми невиправданими втратами. При розробці своєї стратегії ТНК має визначити канали збуту своєї продукції, виходячи з того, якою мірою вона хоче захистити себе від конкуренції з боку покупців. Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням кон-

курентних сил, які діють на ТНК, полягає у необхідності: - захисту компанії від вищезгаданих конкурентних сил;

- спрямуванні їх у вигідному для компанії напрямі;

- створенні переваг для компанії у довгостроковому періоді.

4. З точки зору реалізації стратегії ТНК, дуже важливим є пи-тання не тільки входу на ринок, а також розуміння специфіки страте-гії виходу з ринку, яка притаманна лише ТНК, на відміну від націона-льної компанії. Залежно від спонукальних мотивів виходу з ринку, стратегія підрозділяється на три основних групи:

І група: носить пасивний характер, оскільки вихід обумовлю-ється змінами в політичних і економічних умовах країни перебування, що виявляються, зокрема, в актах націоналізації іноземної власності;

51

ІІ група: пов’язана з виходом з ринку через проблеми бізнесу або комерційні невдачі. Водночас зберігаються можливості ефектив-ного реагування стосовно питань прогнозування бізнесу, часу і спосо-бів виходу;

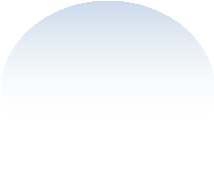
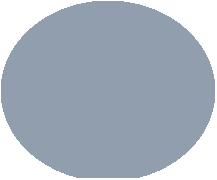
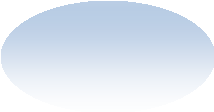
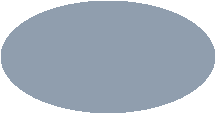
ІІ група: вихід обумовлюється причинами, пов’язаними зі сферою обертання і відносинами з профспілками, рішення щодо яких компанія може приймати суто самостійно.

Вихід з ринку залежно від спонукальних мотивів, характеру і мето-дів може бути визначений як:

- примусовий;

- вихід у формі скорочення масштабів діяльності;

- вихід у формі раціоналізації господарювання (рис.3.6.)



Мотиви виходу:

Зміни в політичних та економічних умовах приймаючої країни

Комерційні невдачі, застій у бізнесі

Ускладнення у сфері обертання та взаємо-відносин із профспіл-ками

Вихід з ринку

Рішення про вилу-чення інвес-тицій

Способи виходу:

Примусовий

Скорочення мас-штабів діяльності

Раціоналізація господарської діяльності

рис. 3.6. **Спонукальні мотиви та способи виходу з ринку**

*Примусовий вихід* ініціюється країною перебування, не зважаючи на наміри компанії і може обумовлюватись повною або поступовою конфіскацією власності(вилучення рухомого та нерухомого майна й примусовий його розпродаж).

При цьому постраждала компанія може почати дії, щоб уникну-ти втрат та зменшити їх, почавши переговори з урядом країни перебу-вання з питання пом’якшення умов виходу і звернувшись по допомогу до власного уряду. В іншому разі відбувається поступове «видавлю-

52

вання» компанії з застосуванням таких засобів, як обмеження макси-мального обсягу інвестицій, оволодіння контрольним пакетом акцій місцевими юридичними і фізичними особами, ліцензування експорту виробленої продукції, бар’єри на шляху передачі технології. Ситуація завершується, в остаточному підсумку, розпродажем майна та ліквіда-цією компанії.

Найчастіше практикується *вихід у формі скорочення масштабів діяльності*, що є реакцією на погіршення стану економічного середо-вища й становища компанії, обумовленого дією багатьох складних внутрішніх і зовнішніх факторів. Вихід відбувається у вигляді частко-вого розпродажу майна та скорочення кількості юридичних осіб ком-панії, що діють у даній країні.

*Вихід у формі раціоналізації господарювання* зумовлений не сті-льки застоєм у бізнесі, а фактично - прагненням до більшої його ефектив-ності, і відбувається у вигляді переміщення виробничого устаткування з однієї країни в іншу. Такий вихід здійснюється також і в разі поси-лення непевності щодо довгострокових інвестицій, і для зосередження у визначеній країні специфічної номенклатури товарів, щоб обійти пе-решкоди у формі валютного контролю, та посилення націоналістичних тенденцій.

Наслідком розуміння мотивів та способів виходу з ринку має стати висновок, що прийняття рішення про такі дії викликає необхідність вилучення інвестицій. Процес затвердження ухвали про вилучення внутрішніх інвестицій, досліджений Гілснором Б., Боддевіном Дж. та Лі Се Уном, наведений в узагальненому вигляді Л. Руденко в таблиці 3.1.Слід зауважити, що фактично наведена модель ухвалення рішення щодо вилучення внутрішніх інвестицій може бути прийнятна і до зов-нішніх інвестицій.

Розглянуті моделі прийняття рішень щодо вилучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, незважаючи на позитивні моменти, не можна визнати досконалими. Справа в тому, що вони будувалися, в основно-му, на досвіді американських і європейських багатонаціональних ком-паній та майже незастосовні для компаній інших країн.

Особливо складним є застосування перелічених моделей в умовах екстреного (в умовах кризи — crisis divestment) вилучення інвестицій, що і спостерігається в межах світової фінансових кризи.

53

Таблиця 3.1. **Процес прийняття рішення щодо вилучення внутрішніх**

**інвестицій**

***Чинники та складові елеме-нти виходу з ринку***

1 Невідповідність

Бар’єри на шляху виходу

Персональне втручання

Переконання

***Характеристика***

2

Якщо виникає невідповідність між середови-щем, у якому перебуває компанія, і ресурсами, котрими вона володіє, то це викликає трудно-щі і у сфері фінансів та управління

економічні причини: майно, що важко реалі-зувати, оскільки воно специфічне і не може використовуватись за межами дочірньої фір-ми;

структурні причини: виробниче устаткуван-ня і матеріальні елементи сфери обертання становлять невід’ємну частину структури компанії в цілому (приміром завод з виробни-цтва напівфабрикатів для материнської компа-нії);

причини управлінського характеру: брак інформації, почуття власної гідності керівни-ка, труднощі звільнення досвідчених робітни-ків

Щоб належним чином вирішити проблеми «невідповідності» і «бар’єрів на шляху вихо-ду», у процес безпосередньо втручається певна «нова особа (new man)», положення якого відповідає рівню вищого керівника. «Нова особа» пропонує концепцію виходу і реалізує її, одержавши санкцію вищого керівництва (президента чи Ради директорів)

Якщо не вистачає сил «нової особи» для ухва-лення остаточного рішення щодо вилучення інвестицій, то вона звертається до вищого керів-ництва (президента чи Ради директорів) і пере-конує його прийняти таке рішення

54

1

Колегіальне втручання

Виправданість

Навчання організації

2

У процесі вилучення інвестицій беруть участь функціонально відповідальні команди практичних працівників-фахівців. Це відбувається після ухва-лення основного рішення про вихід для вивчення всіх деталей питання і пошуку ефективних спосо-біввилученняінвестицій

Після ухвалення рішення про вилучення інвес-тицій особам, що можуть постраждати від цього, за допомогою реальних фактів і теоре-тичних основ роз’яснюється виправданість цього заходу

В організації повинні добре знати прогнози, політику, критерії оцінки, способи компенсації у зв’язку з вилученням інвестицій для того, щоб сам процес виходу відбувався легко

5.Вибір структури управління ТНК залежить від певних факто-рів. В основі формування структури управління компанії необхідність розробки моделі, яка дає можливість «максимізувати» ефективність управлінської функції та діяльності компанії в цілому.

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розро-бці організаційної структури менеджменту ТНК виступають:

- рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях;

- рівень організаційно-правової та фінансово-економічної неза-лежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК;

- рівень присутності на різних регіональних ринках та види опе-рацій, які здійснює компанія на кожному з них.

Організаційна структура ТНК може бути: функціональною, ре-гіональною, матричною. Кожна з них має свої переваги й недоліки.

*Функціональна організація компанії* передбачає виділення під-розділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяль-ності, таких як дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси тощо (рис. 3.7.).

55

Генеральний менеджер



Дослідження Виробництво Фінанси та розробки

Управління Маркетинг персоналом

рис.3.7.**Функціональна структура управління ТНК**

При розробці та впровадженні стратегії компанії завдання головних менеджерів полягає в чіткій координації дій підрозділів, які вони очолюють. Завдяки функціональній структурі управління компа-нія досягає чіткого зв'язку між завданнями, що доводяться до кожного її підрозділу, та загальною стратегією компанії. У рамках одногалузе-вої компанії це дає змогу ефективно виконувати функцію контролю з боку менеджменту компанії.

Тому що ТНК у своїй переважній більшості є багатогалузевими диверсифікованими структурами, застосування функціональної струк-тури управління накладає обмеження на ефективність управління.

*Регіональна структура* є наслідком зміни в організаційній стру-ктурі, спричиненій географічною експансією (рис. 3.8.). Вона відпові-дає завданням досягнення ефективного менеджменту підрозділів у різних країнах.

Одним із головних етапів такої еволюції є виділення функцій, що централізовано координуються на рівні материнської компанії.

Найважливіша функція головної (материнської) компанії -управління грошовими потоками, яке передбачає використання пере-ваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих виробничих ресурсів. Через головний офіс ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат.

56

**Рада директорів**



**Головний офіс** Дослідження та розробки. Стратегічне планування.

Фінанси та консолідована звітність.

**Генеральний директор** Західна Європа

**Регіональне представництво** Виробництво, марке-тинг, фінанси та облік

**Генеральний директор** Східна Європа

**Регіональне представництво** Управління персона-лом, виробництво, маркетинг

**Генеральний директор** Північна Європа

**Регіональне представництво** Фінанси

рис.3.8. **Регіональна структура управління ТНК**

Серед переваг регіональної структури управління виділяють здатність враховувати регіональні особливості, які виникають при веденні бізнесу на різних національних ринках. Проте, з іншого боку, за такої структури управління виникає додатковий рівень управління -регіональні менеджери, що може ускладнювати оперативність у впро-вадженні рішень, прийнятих на рівні компанії.

У межах *матричної структури менеджменту* організація про-цесу управління передбачає поєднання функціональних повноважень і повноважень керівників проектів або окремих видів бізнесу.

Кожен вид діяльності чи проект здійснює група спеціалістів, які представляють різні функціональні підрозділи компанії, підзвітні як менеджеру відповідного функціонального підрозділу, так і керівникові проекту (або менеджеру, відповідальному за певний вид бізнесу) (рис. 3.9.).

57

**Рада директорів**



**Виробничі підрозділи**

**Спеціаліст**

**Виробничі підрозділи**

**Спеціаліст**

**Виробничі підрозділи**

**Спеціаліст**

**Виробничі підрозділи**

**Спеціаліст**

рис. 3.9.**Матрична структура управління ТНК**

Дотримання матричної структури управління доцільне в диве-рсифікованій компанії, яка здійснює операції на багатьох національних ринках. За матричної структури управління відбувається чітке форму-лювання стратегічних напрямів діяльності ТНК. Однак складність самої матричної структури з точки зору перехресного контролю спеці-алістів різних підрозділів може обмежити її використання.

***Питання для самоконтролю:***

1. Проаналізуйте еволюцію організаційних форм ведення бізнесу ТНК.

2. Які фактори впливають на успішність стратегії ТНК?

3. В чому полягає специфіка реалізації глобальної стратегії ТНК?

4. В чому полягає специфіка реалізації багатонаціональної стратегії ТНК?

5. Охарактеризуйте особливості ринкових стратегій ТНК (стратегії на функціональному рівні, стратегії бізнесу).

6. В чому полягає сутність стратегії входження на ринок (стратегія низьких витрат, диференціювання товару, стратегія концентрації)?

7. Які, згідно М. Портера, конкурентні сили впливають на організацію діяльності ТНК у міжнародному економічному просторі?

8. Охарактеризувати специфіку стратегії виходу з ринку.

58

9. Сутність організаційної структури ТНК (функціональна, регіональ-на, матрична).

10.Чи взаємопов’язані структурна організація ТНК та стратегія ТНК?