Для ефективного протистояння конкуренції в умовах відкритої економіки вітчизняним підприємствам необхідно оволодіти прогресивним зарубіжним досвідом, що вимагає проведення подальших досліджень щодо впровадження апробованих механізмів в умовах ринку, який динамічно розвивається.

1. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе. – М., 2002. 2. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые показатели и богатство корпорации. – М., 2003. 3. Баширов И.Х. Еще раз к вопросу о месте маркетинга на отечественном предприятии// Маркетинг и реклама. – 1999. – №1. – С. 36–38. 4. Дубодєлова А.В. Досвід формування організаційних структур управління маркетингом на промислових підприємствах // Вісник ДУ "Львівська політехніка" "Проблеми економіки та управління". – 1998. – №3. – С. 36–41. 5. Дубодєлова А.В., Коркуна І.І. Необхідність становлення та розвитку маркетингу на підприємствах України // Вісник ДУ "Львівська політехніка" "Проблеми економіки та управління". – 1996. – №3. – С. 41–44. 5. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів? – К., 2004. 7. Количественные методы анализа в маркетинге /Под ред. Т.П. Данько и И.И. Скоробагатых. – СПб., 2005. 8 Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб., 2005. 9. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. – СПб., 2005. 10. Лілик І.В. Маркетингові дослідження в Україні: характер дискусії // Маркетинг в Україні. – 2004. – №3.– С. 6. 11. Писаренко Н.Л. Реструктуризація підприємства. – К., 2001. 12 Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. – СПб., 2000. 13 Савельєв Є. Європейська інтеграція і маркетинг. – Тернопіль, 2003. 14. Савчук В. Эффективность маркетинга, или "Финансы маркетинга" // Стратегии. – 2004. – №8. – С. 33–39. 15. Траут Дж. Новое позиционирование. – СПб., 2000. 16. Чорнозуб О. Криза традиційного маркетингу: нові можливості для Росії і України // Маркетинг в Україні. – 2004. – №2. – С. 28–30. 17. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу // Маркетинг в Україні. – 2004. – №2. – С. 31–33. 18. Little A.D. Findings of the Arthur D. Little Global Survey on Innovation. – Boston M.A., 1998. 19. Sheth J., Mittdl B. Customer Behavior, Consumer Behavior and Beyond. – Fort Worth TX, 1999.

УДК 338.242.2:330.42

О.В. Гошовська*, Н.І. Горбаль*, О.Є. Шандрівська**
Національний університет "Львівська політехніка",
кафедра теоретичної і прикладної економіки*,
кафедра маркетингу і логістики**

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

© Гошовська О.В., Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є., 2006

Розкрито основні тенденції глобалізації галузей, загрози та можливості, переваги та недоліки під час виходу на міжнародний ринок. Обґрунтовано чинники тиску на компанії в умовах загострення конкуренції. Досліджено специфіку формування інтегрованої стратегії конгломератів. Обґрунтовано доцільність трансформації стратегії від управління портфелем до диверсифікації. Розроблено етапи створення та розвитку оптимальної стратегії міжнародної діяльності.

In this paper main characteristics of international markets as well as reasons for globalization are analyzed. Main approaches to defining the preconditions of success on the world market are proposed. The developed characteristics of different types of strategy of activity of firms in the economic space is given. Main success factors on the market and recommendations for companies development are marked out. In the article different approaches to creating a strategy for companies are analyzed.

Постановка проблеми

Сучасний етап міжнародної інтеграції свідчить про зміну форм і способів самореалізації суспільно-політичних і ринкових структур, принципів адаптації різних структур на національному

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

і державному рівнях. На цьому етапі відбувається переорієнтація галузей (особливо високо-конкурентних) на нові механізми господарювання, що позначається на маркетингово-логістичному спрямуванні господарських структур, та успішна діяльність яких істотно залежить від часу реалізації та вектора такої адаптації.

Протягом останнього десятиліття відбувається глобалізація світових ринків збуту. Нові технології комунікацій, транспорту та логістики зближують національні ринки. У результаті успіх у бізнесі все більше залежить від можливості компанії конкурувати на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Існують різноманітні підходи до визначення передумов успіху на міжнародному ринку, а саме:

– концепція глобальної компанії;

– формулювання основних факторів успіху;

– використання конкурентних переваг;

– вдалий вибір стратегії.

Джеймс Болт [7] розробив 10 ключових критеріїв успішних глобальних компаній, які:

1) сприймають самих себе як багатонаціональні, розуміють наслідки такого сприйняття та керуються менеджментом, що є вигідним на світовій арені (ключовий критерій);

2) розвивають інтегровану інноваційну стратегію, що утруднює можливості змагатися з ними;

3) агресивно й ефективно впроваджують свою світову стратегію, підтримуючи її значними інвестиціями;

4) створюють системи пошуку і використання технологічних інновацій за кордоном;

5) діють на світовому ринку як одному цілому, а не серії індивідуальних країн (роблячи акцент на спрощенні та стандартизації);

6) створюють добре продумані та унікальні організаційні структури;

7) мають системи інформування про політичні зміни за кордоном та їх наслідки;

8) визнають необхідність формування інтернаціональної команди менеджменту та мають системи для досягнення цієї мети;

9) відводять активну роль у компанії зовнішнім директорам;

10) є добре керованими.

М. Портер [1] вважає, що, хоча в кожної компанії існує власна стратегія на міжнародному ринку, основа успіху одна, і полягає вона у створенні конкурентних переваг через інноваційну діяльність у широкому розумінні цього слова. Для отримання максимальної вигоди інноваційна діяльність повинна відповідати вимогам і потребам глобального ринку, а не зосереджуватися на специфіці одного національного ринку. За небагатьма винятками інновація є результатом нетрадиційних зусиль в умовах тиску й непевності. Єдиним шляхом утримання конкурентної переваги є її постійне вдосконалення, оновлення і ускладнення.

Конкурентні переваги компаній виникають завдяки існуванню національних конкурентних переваг. Дехто вбачає у національній конкурентоспроможності макроекономічний феномен, інші – результат наявності дешевих ресурсів, вдалої урядової політики чи практики менеджменту. Портер вважає єдино значущою концепцію продуктивності як причину конкурентоспроможності на національному ринку. Джерелом же продуктивності нації є сполучення чотирьох типів умов:

1) факторні умови (позиція нації за такими факторами виробництва, як ресурси чи інфраструктура);

2) умови попиту;

3) наявність підтримуючих галузей;

4) типові стратегії внутрішніх організацій, їх структури та національні конкуренти.

Наведені вище показники взаємодіють між собою як елементи єдиної системи, взаємно підсилюючи або послаблюючи один одного. Така взаємозалежність є причиною того, що конкурентні переваги виникають одразу в групі галузей. При цьому уряд відіграє роль каталізатора, тобто створення сприятливого середовища для таких галузей (а не прямого втручання чи повного невтручання), а саме – заохочення змін та стимулювання внутрішньої конкуренції.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

М. Портер передбачає чотири основні типи стратегії діяльності на міжнародному ринку:
– управління портфелем;
– реструктурування;
– передача вмінь;
– поділ діяльності.

Отже, існують різні підходи до визначення напрямку розвитку компанії на світовому ринку.

Постановка цілей

Основною метою роботи є узагальнення ключових підходів до вибору стратегії міжнародної діяльності.

Виклад основного матеріалу

Тематику стратегічного управління міжнародних компаній розглядають чимало наукових праць. Своєрідним допуском компанії на сучасний світовий ринок є вміння створити систему цінностей, яка наголошує на здатності мислити глобально [1]. Глобалізація компаній – процес світової інтеграції діяльності з формулювання, втілення та оцінки стратегії – є відповіддю на існуючу світову тенденцію глобалізації ринків.

Тенденція до глобалізації галузей випливає з багатьох причин, різних для кожної окремої галузі, у тому числі певної уніфікації споживчих смаків та звичок, появи глобальних продавців і покупців, вільного руху капіталу та інформації між країнами [2]. Девід Шенкс вважає, що цьому процесу сприяють три основні фактори: зрілість економік індустріальних країн, поява нових ринків і бізнес-арен та глобалізація фінансових систем. Однак, якими б не були причини, однією з найбільш ризикових стратегій для сучасних компаній є залишатися внутрішньою компанією у галузі, яка швидко стає глобальною.

Вихід на міжнародний ринок пов’язаний з появою нових загроз та можливостей. Набір змінних, що описують ринки і включають соціальні, культурні, демографічні, природні, урядові, політичні, технологічні, законодавчі та конкурентні умови, майже необмежений, причому кількість та складність цих факторів зростає пропорційно до кількості нових товарів та ринків, які обслуговує організація. Більше зусиль і часу вимагається для визначення й оцінки міжнародних тенденцій та подій. Поряд із цим віддаленість ринків, культурні та національні відмінності часто ускладнюють комунікації між підрозділами компанії, ускладнюється процес втілення стратегії. Крім того, особливостями світового ринку є висока конкуренція, коливання обмінних курсів валют, необхідність брати до уваги відносини між урядами та організаціями, різні ступені розвитку менеджменту [5].

Під час виходу на міжнародний ринок організації стикаються з багатьма перевагами та недоліками міжнародної діяльності. До ***переваг*** можна віднести:
- нові можливості росту;
- розподіл ризику, зниження витрат;
- використання надлишкових потужностей;
- близькість до джерел ресурсів;
- сприятливіша урядова (податкова, торгова) політика;
- можливість навчання та переймання досвіду;
- близькість до споживачів, кредиторів, дистрибуторів.

Недоліками включення в міжнародну діяльність є:
- труднощі адаптації до нового середовища;
- ускладнення внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- важче підтримувати високий рівень інформованості про конкуренцію;
- бар’єри в комунікаціях та управлінні людьми;
- необхідність вивчення діяльності регіональних об’єднань;
- наявність кількох монетарних систем [2].

Компанії, що конкурують на світовому ринку переважно зазнають тиску двох типів: стосовно зниження витрат та відповідності локальним ринкам. Ці два типи тиску часто ставлять до компанії взаємозаперечні вимоги.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

У відповідь на тиск стосовно зниження витрат компанія повинна намагатися ***мінімізувати витрати на одиницю продукції***. Для досягнення цієї мети вона може використати економію на розміщенні або запропонувати стандартизовану продукцію на світовому ринку. З іншого боку, вимога чутливості до потреб локальних ринків передбачає диференціацію товарів по країнах з різними споживчими смаками, практикою виробництва, каналами розподілу, умовами конкуренції та урядовою політикою. Оскільки диференціація по країнах може включати значне дублювання функцій і товарну стандартизацію, це може збільшити витрати.

Тиск по зниженню витрат може бути особливо інтенсивним у галузях, де нецінова диференціація є дуже складною і ціна є основною зброєю конкуренції. Продукцією цих галузей є усі товари, що задовольняють універсальні потреби (де існують ідентичні смаки споживачів), а також багато промислових і споживчих товарів. Такого роду тиск є також інтенсивним у галузях, де головні конкуренти розміщені в місцях з можливістю досягнення нижчих витрат, де існує надлишкова потужність і де споживачі мають сильний вплив. Дехто стверджує, що свій внесок у посилення цінової конкуренції зробила лібералізація торгового та інвестиційного середовища.

Тиск стосовно чутливості до локальних споживачів виникає на основні відмінностей у смаках, інфраструктурі тощо, які мають історичну та культурну природу.

На відміну від організацій, що формують окрему стратегію для кожного конкретного ринку, справді глобальна компанія координує свої ресурси і конкурує в дуже інтегрований спосіб. Стратегічні рішення приймаються, враховуючи їх вплив на глобальну прибутковість компанії, а не показники діяльності в окремій країні. Глобальна стратегія повинна відповідати потребам споживачів усього світового ринку продукцією найвищої якості та з мінімальною ціною. Отже, глобальна стратегія являє собою інтегрований план, що містить узгоджені дії проти конкурентів та передбачає розробку, виробництво і маркетинг продукції з урахуванням глобальних потреб.

Глобальне розширення дає можливість як великим, так і малим компаніям нарощувати прибутковість шляхами, недоступними на внутрішньому ринку. Це виражається у можливостях:

– одержувати більшу віддачу від своїх конкурентних переваг;

– використовувати економію на розміщенні (за рахунок оптимального використання локальних ресурсів, урахування транспортних витрат і торгових бар'єрів);

– використовувати економію на масштабах та ефект навчання [4].

Економія на розміщенні може мати один із двох позитивних ефектів:

1) зниження собівартості і можливість цінового лідерства;

2) диференціація та можливість встановлення високих цін.

Загалом такі дії дають змогу сформувати глобальну мережу діяльності зі створення вартості, де різні стадії виробництва розміщаються в місцях, де максимізується додана вартість чи мінімізуються витрати. Наслідком економії на масштабах є рух вниз по кривій досвіду, тобто систематичне зниження виробничих витрат впродовж життя товару (рух вниз по кривій досвіду відповідає стратегії лідерства у витратах на рівні підприємства). Оскільки світовий ринок більший за внутрішній, компанії, що поставляють товари на світовий ринок з одного підприємства, можуть швидше акумулювати обсяг виробництва і в такий спосіб досягти лідерства у витратах. Отже, різні способи підвищення прибутковості шляхом глобальної експансії пов'язані із загальними стратегіями лідерства у витратах та диференціації на рівні підприємства.

Результати досліджень показують, що логічним є ***розвиток стратегії від управління портфелем до розподілу діяльності через поступову диверсифікацію***. Вибір оптимальної стратегії повинен виходити з аналізу існуючих підрозділів компанії і містити такі кроки:

1. Визначення взаємозв'язків між існуючими підрозділами.

2. Вибір ключових підрозділів, що стануть основою для корпоративної стратегії, і продаж неключових.

3. Створення горизонтальних організаційних механізмів для посилення взаємозв'язків між ключовими підрозділами та закладення основи для майбутньої диверсифікації.

4. Пошук і використання можливостей диверсифікації, що уможливлюють розподіляти діяльність.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

5. Диверсифікація через передачу вмінь, якщо можливості для розподілу діяльності обмежені або вичерпані.

6. Реструктурування, якщо здібності керівного персоналу є відповідними, або ж не існує можливостей для корпоративних взаємовідносин.

7. Виплата дивідендів для перетворення акціонерів на керівників портфеля.

Найбільш поширений розподіл стратегій міжнародної діяльності на чотири базові: міжнародну, багатонаціональну, глобальну чи транснаціональну. Відповідність кожної є них залежить від сили цінового тиску та тиску стосовно відповідності локальним ринкам.

Міжнародна стратегія – це створення товарів з якостями, нестача яких відчувається у національних виробників на певних ринках. Компанії, що переслідують цю стратегію, централізують функції розвитку товару на власному внутрішньому ринку, а виробничі підрозділи розміщаються на всіх основних ринках. Диференціація у них досить обмежена, а виробнича і маркетингова стратегії розробляються в центральному офісі. Ця стратегія доцільна, якщо компанія має сильну конкурентну перевагу над локальними конкурентами і якщо вона не зазнає сильного тиску.

Типовий сценарій розвитку міжнародної компанії містить такі стадії:

- організацію експорту;
- ліцензування іноземних компаній;
- залучення іноземних торгових представників;
- розбудову виробничих підприємств за кордоном;
- встановлення іноземного підрозділу;
- встановлення декількох іноземних підрозділів;
- транснаціональну компанію [2].

Висновки

У роботі нами розкрито основні тенденції глобалізації галузей, загрози та можливості, переваги та недоліки під час виходу на міжнародний ринок. Обґрунтовано чинники тиску на компанії в умовах загострення конкуренції. Досліджено специфіку формування інтегрованої стратегії конгломератів (шляхом глобального розширення/економії на розміщенні), що уможливлює сформувати глобальну мережу діяльності зі створення вартості. Обґрунтовано доцільність трансформації стратегії від управління портфелем до розподілу діяльності через поступову диверсифікацію. Розроблено етапи створення та розвитку оптимальної стратегії міжнародної діяльності.

Перспективи подальших досліджень

У подальшому доцільно дослідити особливості розробки стратегії діяльності українськими підприємствами з урахуванням зовнішньополітичної орієнтації країни і змісту концепції багатовекторної загальноекономічної політики, а також перспектив відкритості ринку для українських підприємств, з одного боку, та розвитку системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, – з другого.

1. Strategy: Seeking and Securing Competitive advantage. Edited by C.A. Montgomery and M.E. Porter. Harvard Business Review, 1991. 2. Fred R. David. Strategic Management, forth edition. Macmillan Publishing Company, 1991. 3. Thompson, Fulmer, Strickland. Readings in Strategic Management, third edition. Richard D. IRWIN, Inc., 1990. 4. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Strategic Management: An Integrated Approach, third edition. Houghton Miffin Company, 1995. 5. James M. Higgins, Julian W. Vincze. Strategic Management and Organizational Policy: Text and Cases, third edition. CBS College Publishing, 1986. 6. Endel – Jacob Kolde. Environment of International Business. Kent Publishing Company, Boston, 1982. 7. Arthur A. Thompson, Jr.; A. J. Strickland III. Strategic Management: Concepts and Cases, fifth edition. Richard D. IRWIN, Inc., 1990.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua