

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРИ РОЗРОБЦІ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ

О.О. Тищенко, канд. екон. наук

Харківський державний університет харчування та торгівлі

Процес розробки стратегії для компаній, які працюють в умовах міжнародної конкуренції, активізують і розширюють свої закордонні операції, прагнуть до регіонального або глобального лідерства. Стратегії роботи на міжнародних ринках, а також процеси їх розробки та реалізації мають свою специфіку, інструменти та методи міжнародного стратегічного менеджменту мають відрізнятися або доповнювати стандартні інструменти стратегічного управління. Розгляд питань стратегічного управління міжнародним бізнесом компанії можна зустріти в літературі за двома напрямками, а саме: присвячені вивченню міжнародних аспектів стратегічного менеджменту та стратегій конкуренції в умовах глобалізації та вивченню стратегічних питань управління компанією. При цьому вони, як правило, обмежуються викладом видів стратегій і не пропонують детальної інструментарію щодо їх розробки та реалізації.

Згідно провідним фахівцям в області стратегічного менеджменту Томпсону і Стрікленду, встановлюючи місію, менеджер визначає сферу діяльності компанії, а також ті послуги, які вона надаватиме своїм клієнтам. Те, що вважає менеджер щодо місця своєї компанії на ринку і являє собою концепцію довгострокового розвитку фірми, є стратегічним баченням [4]. Дане визначення місії і бачення справедливо також і для фірм, що ведуть зарубіжні операції. Місія та бачення виступають способом передачі інформації як всередині організації, так і її зовнішнього оточення. Вони дозволяють менеджменту і рядовим працівникам комплексно поглянути на діяльність фірми, краще зрозуміти напрямки її розвитку, допомагають у прийнятті стратегічних і тактичних рішень, мотивують і формують корпоративну культуру і етику. Зовнішнє значення місії полягає в тому, що вона сприяє доведенню інформації про стратегічні наміри і цінності компанії до її акціонерів, споживачів, постачальників і партнерів, суспільства в цілому [3].

Складність розробки місії і бачення при веденні операцій на ринках кількох країн полягає в тому, що їх зміст може по-різному трактуватися як зовнішніми користувачами, так і співробітниками зарубіжних підрозділів корпорації. У зв'язку з цим в міжнародній компанії може виникнути необхідність формулювання декількох місій: одна з них повинна описувати корпорацію в цілому, інші – її закордонні дочірні підприємства.

Стратегічні цілі компанії, на відміну від місії і бачення, підлягають повному відкриттю зовнішнім користувачам, тому що можуть дати конкурентам важливу інформацію про плани і середньострокові дії фірм, підштовхуючи до небажаного загострення конкурентної боротьби. Складність розробки цілей в рамках міжнародної компанії полягає в тому, що уявлення про них на рівні головної компанії і менеджменту зарубіжного підрозділу можуть істотно відрізнятись. Процес узгодження і підсумковий зміст обраної мети залежать від ступеня контролю, який здійснює материнська компанія над своїм закордонним підрозділом. Методи і ступінь контролю залежать від сукупності багатьох факторів, серед яких важливе значення мають форми зв'язків і залежностей від материнської компанії та зв'язків з іншими спорідненими компаніями. Найбільша небезпека виникає при надмірному контролі з боку материнської компанії і нав'язуванні цілей, які не враховують національних особливостей ринків і можливостей зарубіжних підрозділів [1].

Розробка загальнокорпоративних цілей міжнародної компанії, а також стратегічних цілей її зарубіжних підрозділів повинна проводитися після найретельнішого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, при тісній взаємодії материнської компанії та дочірніх підприємств. На відміну від постановки цілей при традиційному підході до стратегічного планування, коли ця робота може передувати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, в міжнародних компаніях постановка реалістичних і досяжних цілей часто можлива тільки після самого глибокого і всебічного аналізу і складання матриці SWOT.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, що проводиться з метою пошуку джерел конкурентної переваги компанії, також має свої особливості, коли мова йде про розробку міжнародної стратегії. Найбільший інтерес в цьому питанні представляє підхід, розроблений британським фахівцем в області стратегічного менеджменту Р. Грантом. Він пропонує розширити традиційну схему аналізу конкурентної переваги і включити в неї вплив національного навколишнього середовища фірми. Коли фірми розташовані в різних країнах, їх потенціал в досягненні конкурентної переваги за-

лежить не тільки від внутрішніх запасів ресурсів і здібностей самих фірм, а й від умов в національному навколишньому середовищі, зокрема від наявності ресурсів в тих країнах, де вони займаються бізнесом [2].

Даний підхід, можна розширити, додавши ще один важливий елемент – національне середовище країни походження міжнародної компанії. Національні особливості країни походження, в тому числі забезпеченість факторами виробництва, умови конкуренції, інститути, поведінка споживачів і все, що відбувається на домашньому ринку, накладає яскравий відбиток на її методи ведення та організацію бізнесу, створює певні загрози та можливості, недоступні компаніям інших країн походження. У зв'язку з цим національні чинники країни походження грають величезне значення в виборі міжнародної стратегії фірми і часто стають її головною основою, особливо на перших етапах розвитку міжнародного бізнесу компанії.

Згідно з традиційним підходом до розробки стратегії формулювання стратегічних альтернатив і вибір стратегії здійснюються на трьох основних рівнях: корпоративному, бізнес і функціональному. Необхідність розробки стратегії на різних рівнях управління справедлива і для міжнародних фірм. В цілому весь спектр варіантів ведення бізнесу міжнародними компаніями розташовується на континуумі, крайніми точками якого є глобалізація, при якій компанія не помічає національних кордонів і розглядає весь світ як один великий ринок, і фрагментація, коли ставлення до національних кордонів прямо протилежне. На практиці діяльність більшості міжнародних компаній знаходиться десь між цими двома полюсами, що пояснюється об'єктивними тенденціями.

Перш ніж розробляти міжнародну корпоративну, бізнес і функціональні стратегії, компанія повинна визначитися з міжнародними стратегічними альтернативами, а саме: стратегією дублювання національної моделі ведення бізнесу, мультилокальною, глобальною і транснаціональною стратегіями. Існує також і безліч інших класифікацій міжнародних стратегій. Після розробки міжнародної стратегічної альтернативи компанія може приступати до вибору міжнародної корпоративної, бізнес і функціональних стратегій. Принципи їх формулювання істотно не відрізняються від існуючих в стратегічному менеджменті. Особливість полягає в необхідності розробки корпоративної, бізнес і функціональних стратегій для окремих ринків, де працює компанія, а також забезпеченні їх узгодженості і несуперечливий один одному. З точки зору практичної діяльності міжнародної компанії стратегії інтернаціоналізації слід відносити до питань реалізації міжнародної стратегії. Питання про найбільш доцільний спосіб проникнення виникає після того, як розроблена міжнародна стратегічна альтернатива, обраний цільовий зарубіжний ринок і сформульовані корпоративна, бізнес і функціональна стратегії роботи на ньому.

Для цілей міжнародного бізнесу компанії необхідно приймати більш широкий спектр стратегічних рішень, ніж це відбувається в рамках традиційного підходу до формулювання стратегії, розробляючи не тільки піраміду стратегій, але в першу чергу визначаючи міжнародну стратегічну альтернативу своєї діяльності, а також вибираючи стратегії інтернаціоналізації.

Розробка стратегій для цілей міжнародного бізнесу є комплексною і досить складною задачею, яка вимагає від фахівців зі стратегічного планування більш широкого і глибокого погляду на процеси, що відбуваються як усередині компанії, так в її зовнішньому середовищі. При розробці місії і бачення фахівцям необхідно враховувати відмінності між зарубіжними ринками, а в разі необхідності розробки декількох формулювань місії і бачення забезпечувати їх сумісність. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища при розробці міжнародної стратегії доцільно трансформувати в роботу за чотирма напрямками: аналіз національних особливостей країни походження компанії, аналіз національної навколишнього середовища на цільових зарубіжних ринках, аналіз зовнішнього середовища і аналіз внутрішнього середовища фірми. Формулювання стратегічних альтернатив і вибір стратегії в міжнародній компанії здійснюються не тільки в рамках існуючої в стратегічному менеджменті піраміди стратегій.

Перелік посилань:

1. Гольдштейн Г.Я. *Основи менеджменту: навч. посібник.* – Таганрог: Вид-во ТРТУ, 2003. – С. 48.
2. Грант Р. М. *Сучасний стратегічний аналіз.* – СПб.: Пітер, 2008. – С. 408.
3. Маркова В.Д. *Стратегічний менеджмент: поняття, концепції, інструменти прийняття рішень / Маркова В.Д., Кузнецова С.А. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 9-10.*
4. Томпсон А.А. *Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії / Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. – М.: Банки і біржі. ЮНІТІ, 2012. – С. 15.*