

УДК 339.9.012:339.92

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ В
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.290818.17.205

**Квактун О. О., к.е.н.,
Вертелецька О. М.,
Малишев І.**

ДВНЗ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, м. Дніпро

В статті проаналізовано особливості застосування стратегій в міжнародному бізнесі компаній розвинених країн. Виділено групи факторів, які визначають, привабливість для компанії міжнародного бізнесу. Проведено розмежування між первинним і вторинним мотивами, що викликають інтерес до міжнародної діяльності. Виокремлено типові труднощі при формуванні й реалізації міжнародних стратегій. Зазначено, що у сучасному трактуванні під стратегією розуміється не просто одна з цілей, а найбільш важлива та визначальна; довгостроковий розвиток; мета, способи руху до поставленої мети і засоби її досягнення. Визначено, що передумовою до осмислення ролі й завдань стратегічного управління став, з одного боку, бурхливий промисловий та економічний розвиток провідних країн Європи та США, а з іншого - широке проникнення в практичну діяльність людини інноваційних технологій, в тому рахунку й технологій управління. Автори зазначають, що для опису процесу розробки та реалізації стратегії протягом багатьох років використовувалися різні поняття, такі як бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Проаналізовано етапи розвитку стратегічного менеджменту в розвинутих країнах: масове виробництво; масовий збут та постіндустріальний етап.

Ключові слова: міжнародний бізнес, стратегія, бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент.

UDC 339.9.012:339.92

**FEATURES OF STRATEGIES' APPLICATION IN INTERNATIONAL
BUSINESS**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.290818.17.205

**Kvaktun O., Ph.D in Economics,
Vereteleckaya O.,
Malyshev I.**

Prydniprovs'ka state academy of civil engineering and architecture, Dnipro

The peculiarities of the strategies' application in the international activity of the companies of the developed countries have been analyzed. Groups of factors that determine the attractiveness of the company for international business have been

outlined. A distinction between primary and secondary motives that are of interest to international activity has been made. The typical difficulties in formulating and implementing of international strategies have been singled out. It has been noted that in modern interpretation, the strategy is understood not only as one of the goals, but also as the most important and determinant goal; long-term development; purpose, ways of moving towards the goal and means of achieving it. It has been determined that the prerequisite for understanding the role and tasks of strategic management was, on the one hand, the rapid industrial and economic development of the leading countries of Europe and the USA, and on the other – wide penetration of innovative technologies into the human activity, including management technologies. The authors note that for the description of the process of development and implementation of the strategy for many years, various concepts have been used, such as budgeting, long-term planning, strategic planning and strategic management. The stages of development of strategic management in the developed countries have been analyzed: mass production; mass marketing and post-industrial stage.

Keywords: international business, strategy, budgeting, long-term planning, strategic planning, strategic management.

Актуальність проблеми. Починаючи з 80-х рр. ХХ ст. глобальна конкуренція стає настільки важливим чинником розвитку світової та національних економік, що починає вирішальним чином впливати на стратегічне планування і управління не тільки в найбільших транснаціональних корпораціях, але й в компаніях, які традиційно орієнтувалися на національний ринок. Компанії прямо або через інтереси своїх стейкхолдерів включаються в процеси, які відбуваються в міжнародному бізнесі.

Міжнародний бізнес багато в чому схожий з національним бізнесом, однак є й суттєві відмінності, які необхідно враховувати для успішної реалізації міжнародних стратегій. Головна проблема - подолання відмінностей національних культур, які проявляються в особливостях ведення справи. Міжнародний бізнес працює в різних культурах, тому одні й ті ж формальні параметри початку бізнесу (обсяг залученого капіталу, чисельність службовців, виробничі фонди, методи стимулювання продуктивності тощо) можуть при реалізації в різному культурному середовищі надавати різні результати. Особливо це важливо для бізнесу в Україні та для виходу українського бізнесу на міжнародний ринок.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Класична теорія стратегічного управління була започаткована такими вченими, як

І. Ансофф, М. Мексон, А. Томсон, Дж. Стрікленд, М. Портер та інші. Разом із тим питання застосування стратегічного підходу в міжнародному бізнесі, особливо підприємств України, його форми та методи недостатньо досліджено як у теоретичному, так і у прикладному аспекті з огляду на постійну мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища.

Метою статті є дослідження актуальних питань запровадження стратегічних підходів в міжнародному бізнесі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Насьогодні існує безліч причин для розробки підприємством міжнародного варіанту стратегічного розвитку. Відомий американський теоретик менеджменту П. Копер виділив дві групи факторів, які визначають, чи буде для компанії привабливим міжнародний бізнес [1].

По-перше, це чинники виштовхування. Вони породжуються браком можливостей для розвитку бізнесу на місцевому ринку у зв'язку з низькими цінами на продукцію або обмеженнями з боку уряду (наприклад, антимонопольне законодавство). В багатьох випадках це є причиною того, що компанія вивчає можливості щодо діяльності на міжнародних ринках.

По-друге, фактори втягування. Вони виникають при існуванні за кордоном кращих умов для розвитку бізнесу.

Р. Луффман та інші вчені проводять розмежування між первинним і вторинним мотивами, що викликають інтерес до міжнародної діяльності [2].

Первинні мотиви включають в себе орієнтовані на зарубіжний ринок вкладення, що ведуть до зниження витрат, а також вертикальні закордонні вкладення, спрямовані на зниження витрат на сировину або інші основні ресурси на вході.

Вторинні мотиви можуть включати наступне: ситуацію з можливостями інвестування у своїй компанії, реакцію фірми на зовнішні умови середовища, такі як труднощі постачання ринку іншими способами.

При плануванні міжнародної діяльності на перших етапах компанія буде дуже уважно ставитися до ризику, пов'язаному з іноземними інвестиціями, а що стосується невеликих компаній, то для них потрібні серйозні стимули навіть для того, щоб лише почати розглядати можливість інтернаціоналізації власного бізнесу. Ці стимули можуть

бути як внутрішніми, так і зовнішніми і зазвичай викликають дії, що включають заходи по збору інформації в іншій країні, ретельний облік усіх міжнародних чинників перед прийняттям рішення і чіткого визначення цілей діяльності. Таким чином, для розробки і реалізації міжнародної стратегії компанія повинна бути готова до зіткнення з труднощами та мати достатню кількість ресурсів, у тому числі й адміністративних, щоб їх подолати.

Типовими труднощами міжнародних стратегій є наступні [3]:

- можуть існувати проблеми у вирішенні того, якими і наскільки різними повинні бути продукти (послуги), щоб бути привабливими для різних закордонних ринків;

- завжди існує значна складність в управлінні переказом валюти та курсами обміну валют;

- можуть існувати в тій чи іншій мірі проблеми, пов'язані з прогнозом витрат і прибутковості, так як вони повинні ґрунтуватися на прогнозуванні руху курсів валют, а неправильне прогнозування може коштувати дуже дорого;

- компанія може піддаватися впливу різних культур, що може створити значні управлінські проблеми, особливо у випадках, якщо існує практика переходу керуючих з країни в країну;

- зазвичай є і структурні проблеми; при виборі міжнародних стратегій часто виникає питання, яку структуру краще взяти організації, що діє в міжнародній економічній середовищі;

- можливо, будуть виникати питання з ціноутворенням при внутрішньофірмовому обмін напівфабрикатами та іншими продуктами, виробленими в різних країнах, а також в таких областях, як вимірювання прибутковості або збитковості різних підрозділів;

- ймовірно, будуть існувати проблеми з податками: компанія буде шукати можливості вирішення проблем, пов'язаних з перекладними процедурами, щоб зменшити податки і показати максимальний прибуток там, де податки найнижчі;

- повинен також враховуватися аспект політичного ризику.

Термін «стратегія» з'явився спочатку як військовий, потім філософський, політекономічний, а з 1960-х рр. й економічний. Він представляє собою набір правил для прийняття рішень, якими організація

керується у своїй діяльності або як логічно інтегрована послідовна система прийняття рішення [4].

Стратегію іноді визначають як вибір основних довгострокових цілей, що зводить поняття стратегії до методу і процесу вибору. У відповідності з цим існуюча мета після зробленого вибору стає стратегічною. Стратегія також включає необхідність оціночного підходу до вибору мети і напрямків руху до її досягнення. У сучасному трактуванні під стратегією розуміється не просто одна з цілей, а найбільш важлива та визначальна; довгостроковий розвиток; мета, способи руху до поставленої мети і засоби її досягнення [5].

Стратегічне управління проявляється через конкретні функції, серед яких важливе місце займає стратегічний аналіз. Загальновідомо, що основне в управлінській діяльності - процес прийняття рішень. Цей процес включає три основні етапи [5]:

- 1) збір інформації;
- 2) аналітичні розробки;
- 3) прийняття рішення.

Стратегічний аналіз займає середнє місце між функціями збору і обробки інформації й функціями прийняття рішень. Завдання стратегічного управлінського аналізу полягає в тому, щоб з різного роду даних, часом розрізнених, що відображають окремі явища і факти, скласти загальну, цілісну систему досліджуваного об'єкта, виявити притаманні йому тенденції та закономірності та надати об'єктивний інформаційний матеріал для прийняття найбільш обґрунтованого рішення.

Так, скажімо, в античні часи під стратегією розумілося мистецтво розгортання військ в бою, хоча елементи стратегічного управління використовувалися не тільки при веденні бойових дій, але і при будівництві великих споруд, при боротьбі за державну владу тощо. Таке розуміння стратегії свідчить лише про те, що в ті часи стратегічного управління як самостійного розділу управлінської науки, втім, як і самої управлінської науки, ще не існувало.

Передумовою до осмислення ролі й завдань стратегічного управління став, з одного боку, бурхливий промисловий та економічний розвиток провідних країн Європи та США, а з іншого - широке проникнення в практичну діяльність людини інноваційних технологій.

До таких технологій відносяться й технології управління, які набирають чинності та стають все більш потужними об'єктами. Для опису процесу розробки та реалізації стратегії протягом багатьох років використовувалися різні поняття, такі як бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Ці терміни тотожні за змістом та взаємозамінні. Однак, якщо розглядати їх в історичній ретроспективі, можна помітити ряд важливих відмінностей.

Створення систем бюджетування відноситься приблизно до початку 1900-х рр., коли проводився контроль порушень бюджету і збоїв в управлінні. Для всіх підрозділів компанії розроблявся річний бюджет, відхилення від якого ретельно вивчалися для виявлення причин і визначення потреби в оздоровчих заходах. При цьому враховувалося, що аналогічні події можуть повторитися в майбутньому.

Інша система управління - це **довгострокове планування**. Провідний фахівець в галузі теорії стратегічного планування Ігор Ансов відносить виникнення цієї системи до 1950-1960 рр [6]. Ця система побудована на прогнозі зростання та ускладнення системи управління. Ключові передумови полягають у тому, що тенденції, які спостерігалися в минулому, будуть спостерігатися й в майбутньому. Процес планування, як правило, включає прогнозування майбутнього обсягу продажів, витрат, рівня розвитку технології тощо на базі минулого досвіду. Мета планування полягає в забезпеченні відповідності людських ресурсів і виробничих потужностей прогнозованому зростанню або скороченню виробництва. Жорсткі часові рамки не відіграють такої ролі, як у бюджетуванні.

Довгострокове планування включає аналіз розривів у прогнозах. Розриви відбуваються, якщо прогнозовані обсяги продажів і прибутку не збігаються з організаційними цілями. Зміни в господарських процесах підприємства, наприклад, збільшення чисельності торгового персоналу або розширення виробничих потужностей, що дозволяють ліквідувати ці розриви.

Стратегічне планування, поява якого припадає на 1960-1980-ті рр., пов'язане з зміною головних напрямків стратегій та можливостей підприємств. Воно виходить з припущення, що екстраполяція минулих тенденцій на майбутнє недостатня. Відхилення від прогнозних оцінок і появу нових тенденцій вимагають відповідного коригування стратегії. А

відповідно до скоригованої стратегії може знадобитися вихід на новий ринок або підвищення уваги до науково-дослідних і конструкторських розробок.

Стратегічне планування націлене на ринкове оточення підприємства, тому акцент робиться не тільки на прогнозування, але й на більш глибоке вивчення ринкового оточення, насамперед - конкурентів та споживачів. Це не тільки надає ясне уявлення про умови, які склалися на ринку, але й забезпечує можливість передбачити зміни, що мають стратегічне значення.

Одна з особливостей стратегічного планування, яка також характерна для бюджетування та довгострокового планування, полягає в тому, що, як правило, стратегічний план складається на певний період (переважно на рік). Найчастіше підприємства розробляють стратегічні плани навесні і влітку, а потім восени використовують їх в якості основи для річних виробничих планів і бюджету на наступний рік. Цикл періодичного планування повинен містити етап, призначений для роботи менеджерів над стратегічними питаннями. Хоча включення такого етапу може носити «штучний» характер, без нього навіть добре усвідомлюють значення стратегічного мислення менеджери можуть виявити, що їх час іде на поточні справи і вирішення рутинних проблем. Труднощі періодичного стратегічного планування полягають в необхідності проведення стратегічного аналізу та ухвалення стратегічних рішень, що не завжди вкладається в рамки стандартного річного планування.

Ринкове оточення і технології можуть змінюватися так швидко, «потрясіння» в зовнішньому оточенні підприємства бувають настільки несподіваними, що прив'язка до циклу планування може привести підприємство до кризи і навіть до катастрофи. Якщо процес планування не дозволяє відповідати на стратегічні виклики поза рамками циклу планування, це може негативно позначитися на фінансових результатах діяльності підприємства, насамперед у галузях, які динамічно розвиваються.

В економічному розвитку провідних країн світу можна виділити три етапи [7]. Перший етап (з 1880-х рр. з 1930-ті рр.) - **масове виробництво** - характеризувався різким зростанням обсягів та формуванням інфраструктури масового виробництва, що забезпечує це зростання. Цьому етапу характерний стратегічний підхід Генрі Форда,

який вирішував управлінські проблеми створення автомобілів та їх реалізації на ринках збуту. Він налагодив у величезних обсягах виробництво однотипних автомобілів моделі «Т», вперше реалізувавши ідею конвеєра. Ринок на цьому етапі характеризувався відсутністю пропозиції. Це наклало відбиток і на діючі управлінські технології, в тому рахунку й на технології стратегічного управління. **Його основою було довгострокове планування.**

Другий етап (з 1930-х по 1950-ті рр.) - **масовий збут**. Вперше цей підхід застосував головний конкурент фірми «Форд» - автомобільна фірма «Дженерал моторс», керівництво якою в особі Альфреда **П. Слоуна-молодшого** усвідомило необхідність більшої орієнтації на споживача і диверсифікацію виробництва, а саме випуск авто різного кольору і стилю.

Саме на етапі масового збуту виникає і починає впроваджуватися в практику бізнесу **маркетинг**, який відображає новий рівень взаємовідносин між виробником і споживачем, усвідомлення того, що активним учасником ринкового процесу є не тільки той, хто виробляє продукцію, але й той, хто цю продукцію споживає.

Більшою мірою починає враховуватися споживач, у якого з'явилися вибір і право прийняття рішення. Стратегічне управління на цьому етапі ускладнюється, його технології набувають різноманітності. Основою залишається довгострокове планування з елементами врахування невизначеності в країнах та використанням методів дослідження операцій.

Третій етап (з 1950-х рр. по теперішній час) - **постіндустріальний** - характеризується ще більш складною ситуацією. На думку **П. Друкера**, одного з класиків сучасного менеджменту, цей етап не має закономірностей. Постіндустріальними країнами називають такі країни, в яких на сферу послуг припадає більше половини внутрішнього валового продукту. Це такі країни, як США (сфера послуг - 80% ВВП), країни Євросоюзу (69,5% ВВП), Австралія (69% ВВП), Японія (68% ВВП), Канада (70% ВВП) та інші [8].

В якості **висновків** зазначимо, що від того, наскільки ефективно управління організацією, починає залежати не тільки досягнення тієї чи іншої стратегічної мети, але й виживання організації. На сучасному етапі економічного розвитку посилюється роль стратегічного управління в

умовах відсутності єдиних закономірностей і тенденцій, збільшеного рівня невизначеності та конкуренції на світовому ринку, що загострюється. Подальшими дослідженнями щодо даної проблематики буде розробка стратегічних напрямків виходу на зарубіжні ринки вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Юхименко П.І., Гацька Л.П., Півторак М.В. [та ін.] – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
2. Гуткевич С. О. Міжнародний менеджмент: підручник / С. О. Гуткевич, Г.В. Дмитренко, І. Г. Оніщенко, Ю. М. Сафонов; за ред. д.е.н., проф. Гуткевич С. О. – К.: Кафедра. – 2015. – 535 с.
3. Кузубов А.А. Формирование новой парадигмы управления международным бизнесом / А.А. Кузубов // АНИ: экономика и управление. – 2016. – Вып. 2 (15). – Т. 5. – С. 144–147.
4. Лукьяненко Д.Г. Инновационно-креативный компонент глобального менеджмента / Д.Г. Лукьяненко, А.С. Титова // Журнал европейской экономики. – 2012. – Вып. 1. – Т. 11. – С. 39–54.
5. Цуров М.Д. Особенности взаимодействия международного бизнеса и менеджмента / М.Д. Цуров // Успехи современной науки. – 2016. – № 4. – Т. 2. – С. 28–31.
6. Вихор М.В. Міжнародний менеджмент : [навч. посіб.] / М. В. Вихор. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 487 с.
7. Николаев Н.В. Оценка риск-менеджмента международного бизнеса / Н.В. Николаев // Управление финансовыми рисками. – 2008. – № 5 (5). – С. 89–91.
8. Ревенко Д.С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Д.С. Ревенко, В.О. Либа, Л.С. Зейда // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 5. – С. 35–38.