



*Проблеми та стратегії  
глобалізації; стратегічне  
планування у ТНК*

# ПЛАН

- 1. Сутність та сучасні ідеологічні концепції формування глобальних стратегій.*
- 2. Характеристика основних проблем глобалізації (самостійно).*
- 3. Етапи стратегічного планування в ТНК.*
- 4. Класифікація основних типів міжнародних стратегій.*
- 5. Розробка і реалізація міжнародних стратегій.*

**Стратегія — це створення унікальної і вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [Портер]**

**Стратегія — це процес створення стійких конкурентних переваг компанії та їх зниження у суперників [Аакер ]**

**Стратегія — це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища.**

# Стратегія: 5П

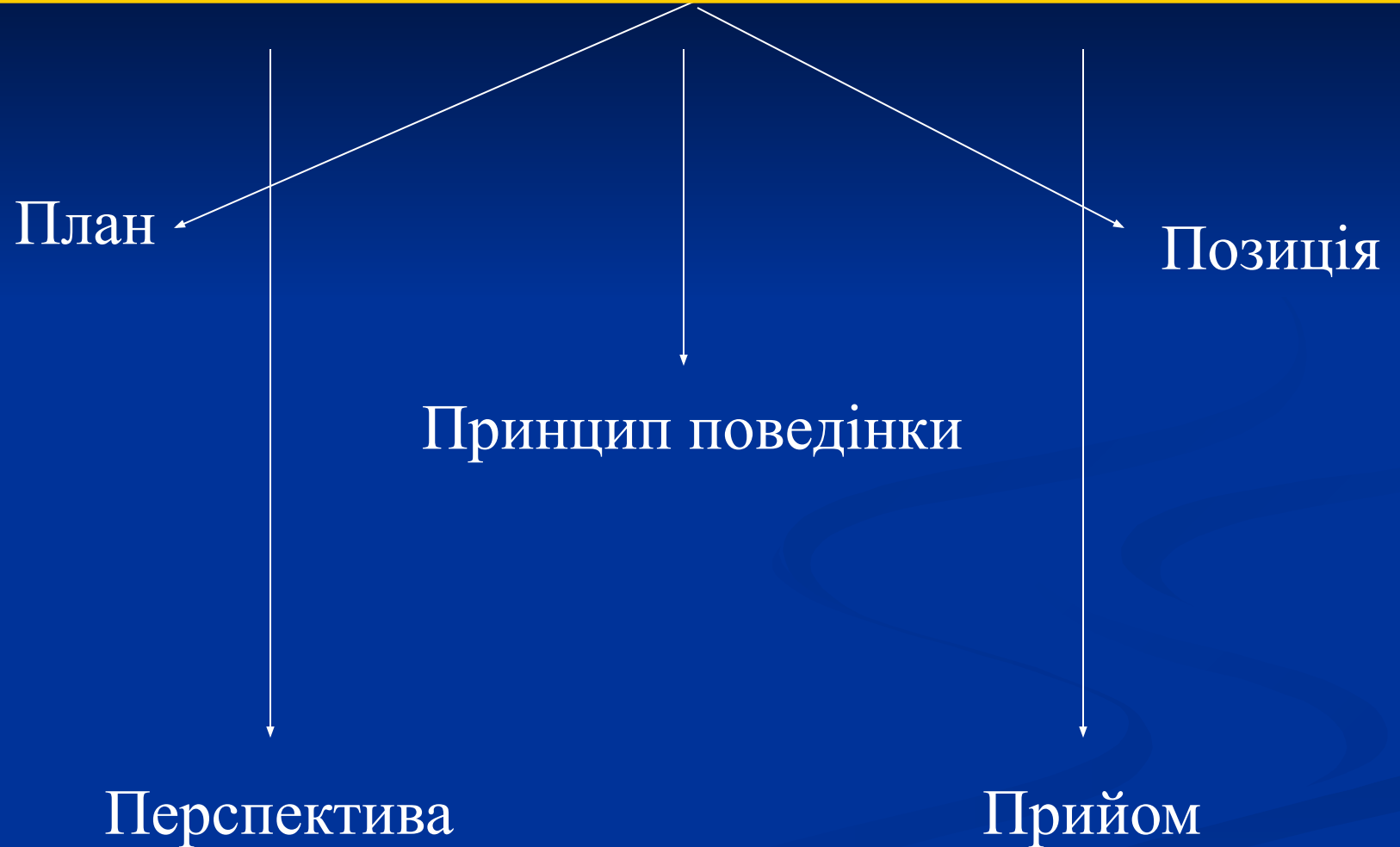
План

Позиція

Принцип поведінки

Перспектива

Прийом



**Глобальна стратегія, в широкому значенні, - це глобальний розвиток та система напрямів, підходів щодо вирішення глобальних проблем та зменшення їх впливу на країни.**

**Глобальна стратегія, у вузькому розумінні, означає надання національній стратегії країни глобальної орієнтації відносно нових можливостей і нових загроз.**

**В основі глобальної стратегії лежить класичний геополітичний принцип, а саме: географічне середовище – держава – зовнішня політика, що являє собою систему поглядів на можливість та продуктивність використання просторових факторів міжнародних відносин в інтересах забезпечення національної безпеки.**

# Концепції формування глобальної стратегії:

1. Концепції багатопольярного світу. Суть її полягає в тому, що всі держави світу ідентичні за винятком рівня їх могутності (військова сила, рівень економічного розвитку і т.ін); політика держав на світовій арені залежить від реального розподілу могутності між ними. Характерною ознакою багатопольярності є нездатність будь-якої держави досягти своїх цілей одноосібно. Держави змушені забезпечувати свою безпеку у боротьбі з більш могутнім супротивником за допомогою утворення союзів.

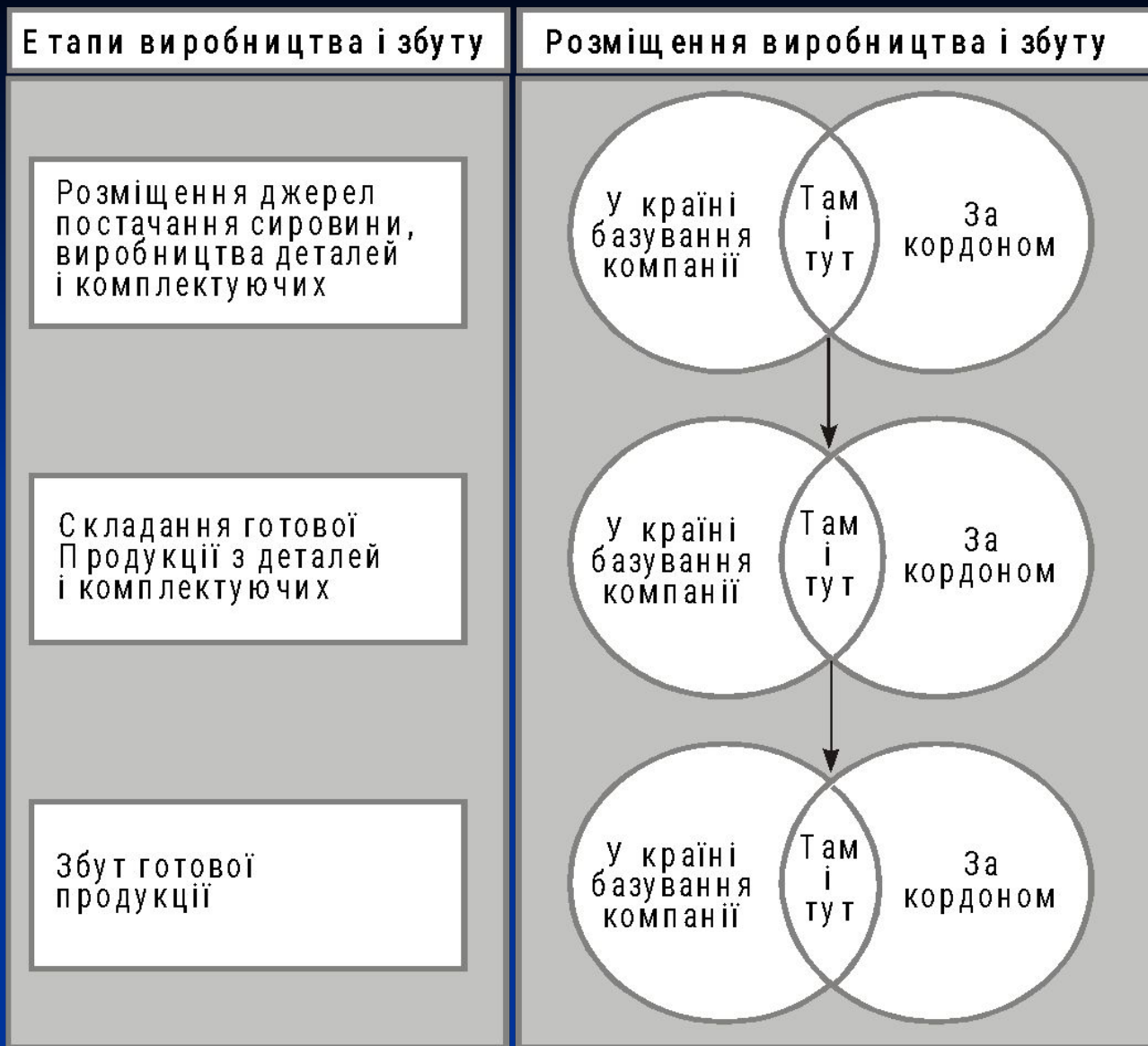
# Концепції формування глобальної стратегії:

2. Концепції “переходу впливу”. Суть її полягає в тому, що у будь-який момент часу в системі міжнародних відносин домінує держава-лідер (гегемон), яка певною мірою визначає політику всіх інших держав. Поступово, внаслідок нерівного економічного розвитку і пов’язаних з цим змінами у розподілі військової могутності здатність відповідного суб’єкту впливати на перебіг подій поступово зменшується. Інша країна, яка розвивається більш стрімкими темпами, починає претендувати на лідерство. До неї приєднуються країни, які невдоволені політикою колишнього лідера, та країни, які намагаються потрапити до табору потенційного переможця. Виникає нова коаліція держав, а боротьба за лідерство завершується війною.



# Концепції формування глобальної стратегії:

3. Концепція “уніполярного світу” визначальним поняттям цієї концепції є “уніполь”, який складається з демократичних країн, що відіграють визначальну роль у світових процесах.



## Складові глобального розміщення виробництва

**Стратегічне планування — це процес визначення основної лінії організації, довгострокових цілей і виконання планів діяльності щодо досягнення зазначених цілей.**

**Переваги:**

координація і моніторинг тривалих міжнародних операцій

детальне опрацювання проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін.

*Необхідність і значення стратегічного планування в міжнародному менеджменті зумовлені:*

- утриманням напряму розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;
- потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усієї корпорації;
- належною підготовкою до виникаючих нових міжнародних викликів і проривів.

*Основні підходи до формулювання і  
реалізації міжнародних стратегій:*



*Економічний імператив* стратегічного планування ґрунтується на виборі міжнародними корпораціями належних продуктів для просування в інші країни шляхом використання брендів цінової конкуренції, обслуговування і т. ін. (автомобілі, побутова електроніка і хімія, сталь тощо).

*Основні підходи до формулювання і  
реалізації міжнародних стратегій:*



*Політичний імператив* означає насамперед відбір міжнародними корпораціями певних країн для ведення бізнесу, забезпечення захисту своїх позицій на зарубіжних ринках за допомогою урядів своїх країн (АвтоЗАЗ-Деу).

*Основні підходи до формулювання і  
реалізації міжнародних стратегій:*



*Якісний імператив* означає використання нових систем управління якістю для докорінного поліпшення позицій міжнародної компанії як на внутрішніх, так і зарубіжних ринках (використання корпорацією «Тойота» амортизаторів компанії «Монро Авто Еквіпмент» (США), що мають нульовий рівень деферентності).

*Основні підходи до формулювання і  
реалізації міжнародних стратегій:*



Адміністративний імператив базується на врахуванні особливостей кожної ситуації та обґрунтуванні рішень в умовах високого рівня невизначеності, використанні гнучких систем координації.



## Стратегічний профіль міжнародних компаній

Характеристика	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоцентризм	Геоцентризм
Місія	Прибутковість і життєздатність	Громадське визнання (легітимність)	Прибутковість і громадське визнання	Прибутковість і громадське визнання
Стратегія	Глобальна інтеграція	Національна чутливість	Регіональна інтеграція і національна чутливість	Глобальна інтеграція і національна чутливість
Характер управління	Згори донизу	Знизу нагору	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Організаційні структури	Ієрархія продуктових відділень	Ієрархія географічних відділень	Продуктово-географічна матриця	Мережа організацій
Культура	Країни походження	Країни господаря	Регіональна	Глобальна

## Стратегічний профіль міжнародних компаній

Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
Маркетинг	Продукція країни походження	Локальні продукти	Регіональна продукція	Глобальні продукти
Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний розподіл	Глобальний розподіл
Персонал	Ключові посади — експатріанти	Ключові посади — місцеві	Регіональна ротація	Глобальна ротація

## Основні характеристики міжнародних стратегій

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна стратегія («Мак-Дональдс», «Майкрософт», «Ай-Бі-Ем», «Проктер енд Гембл»)	Тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мультиринкова стратегія («Дженерал Моторз» та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми)	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розташування

## Основні характеристики міжнародних стратегій

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
Глобальна стратегія («Інтел», «Моторола», «Тексас Інструмент»)	Централізоване виробництво і маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транснаціональна стратегія («Катерпілар Тракор», «Юнілевер»)	Одночасна економія на масштабах і передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах і місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії



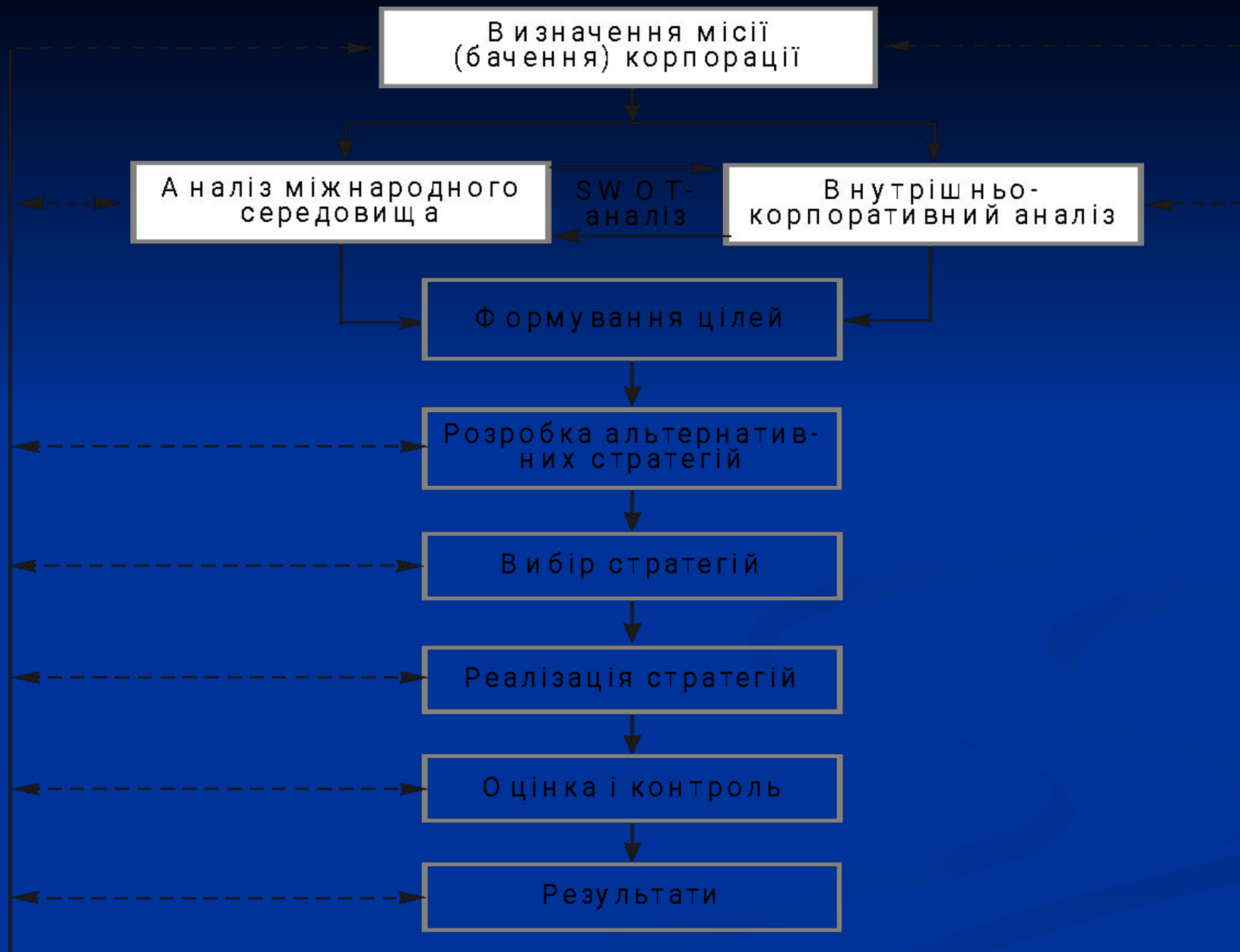


Рис. 3. Етапи стратегічного планування



Рис.4. Ешридська модель місії

# Формулювання цілей міжнародних корпорацій

## *прибутковість —*

- рівень прибутків;
- оборотність активів, інвестицій, капіталу, продажів;
- щорічний приріст прибутку;
- щорічний приріст виплат на акцію;

## *маркетинг —*

- загальний обсяг продажів;
- ринкова частка — на світовому, регіональному, національному рівнях;
- приріст обсягу продажу;
- зростання частки ринку;
- інтеграція національних ринків для підвищення ефективності маркетингу;

## *виробництво —*

- співвідношення між обсягами зарубіжного і внутрішнього виробництва;
- масштабність завдяки міжнародній виробничій інтеграції;
- рівень якості та витрати на контроль;
- запровадження ефективних методів виробництва;



# Формулювання цілей міжнародних корпорацій

## *фінанси —*

- фінансування зарубіжних філій за рахунок утримуваного філіями прибутку або місцевих позик;
- оподаткування — мінімізація глобальних податкових платежів;
- оптимізація структури капіталу;
- менеджмент валютних операцій — мінімізація збитків при коливаннях валютних курсів;

## *персонал —*

- розвиток менеджерів з глобальною орієнтацією;
- розвиток менеджменту в країнах-господарях.

# Процес планування в міжнародній компанії «Мацусіта» (Японія)



Дякую за увагу!