

An aerial view of a port facility. A large blue and white cargo ship is docked at a pier. To the left, a large crane structure is visible. In the background, there are several industrial buildings, some with rusted roofs, and a control tower. The scene is set on a rocky coastline with a body of water on the left. The text "МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ" is overlaid in large, bold, black letters across the center of the image.

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

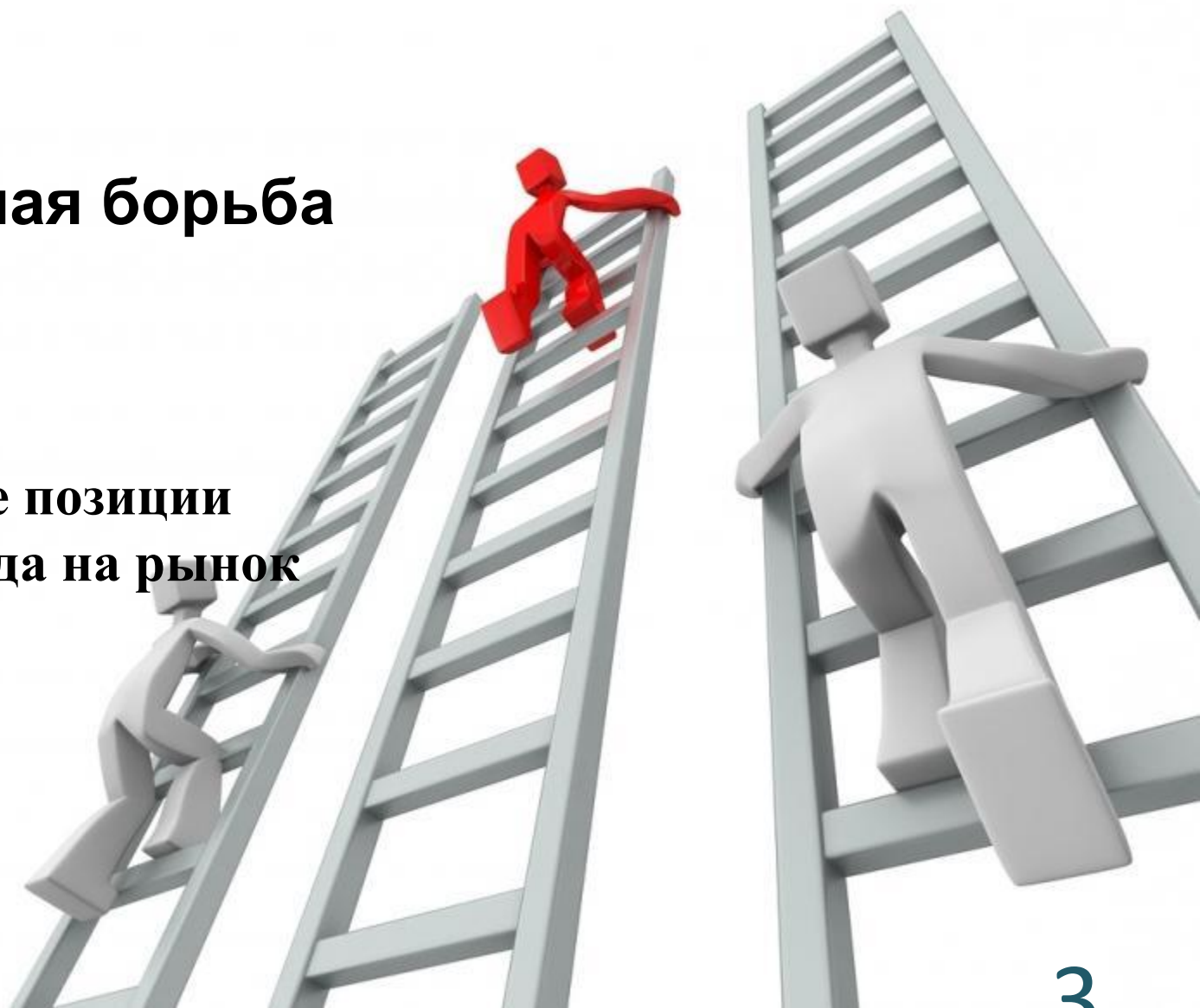
# Определение и особенности международно стратегической менеджмента



# Конкурентная борьба



- Миссия
- Конкурентные позиции
- Методы выхода на рынок



# Международный стратегический менеджмент

Комплексный непрерывный управленческий процесс, цель которого состоит в формировании и практической реализации стратегий, позволяющих компании эффективно конкурировать на международном рынке



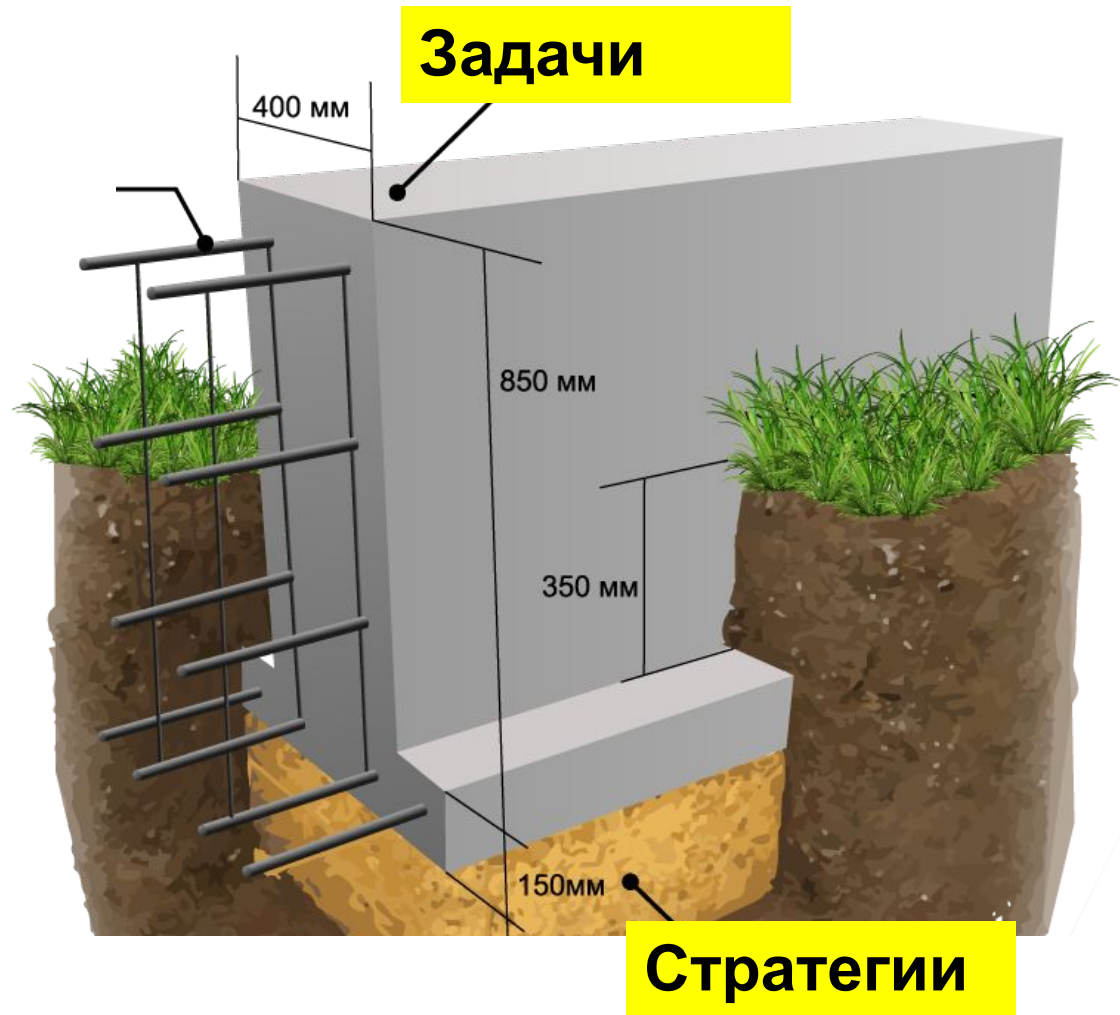
# Стратегическое планирование

*Процесс разработки конкретной международной стратегии*

Высшее руководство



# Основа для достижения фундаментальных задач компании



## Общие вопросы (внутренний vs международный):

**Какие товары и услуги продавать?**

**Как и где будет осуществляться производство?**

**Где и как будут реализовываться товары?**

**Где и как компания будет приобретать  
необходимые ресурсы?**

**Каким образом компания рассчитывает превзойти  
конкурентов?**



**Специфические вопросы**  
**(внутренний vs международный):**

*Правительства, валюты, системы  
бухгалтерского учета, политические  
системы, языки и культуры*





## Различия между внутренней и международной деятельностью компаний и влияние этих различий на стратегический менеджмент

Язык		Необходимость использования местного языка во многих ситуациях
Культура	Относительная однородность	Достаточно высокая степень разнородности как культур различных стран, так и культур одной страны
Политика	Стабильность и сравнительно небольшая роль в ведении бизнеса	Во многих случаях высокий уровень нестабильности; решающее значение для ведения бизнеса
Экономика	Относительная однородность экономических условий	Большие отклонения экономических условий в разных странах, а также в разных регионах одной страны
Вмешательство государства	Минимальный уровень, приемлемая предсказуемость	Во многих случаях высокий уровень вмешательства государства в случае резких изменений экономических условий
Рабочая сила	Наличие квалифицированной рабочей силы	Недостаток квалифицированной рабочей силы; необходимость профессиональной подготовки работников или модернизации технологии производства
Финансирование	Наличие развитых финансовых рынков	Недостаточно развитые финансовые рынки; движение капитала под контролем правительственных органов
Маркетинговые исследования	Доступность необходимых данных	Во многих случаях сложная и дорогостоящая процедура сбора данных
Рекламная деятельность	Доступность большого количества средств массовой информации; почти полное отсутствие ограничений	Ограниченный доступ к средствам массовой информации; наличие большого количества ограничений; исключение печатных СМИ из списка рекламных возможностей из-за низкого уровня грамотности населения
Валюта		Необходимость обмена одной валюты на другую; наличие проблем, связанных с колебаниями валютных курсов и валютными

**Зачем ?**



**или задачи  
международного  
стратегического  
менеджмента**

# 4 источника получения конкурентных преимуществ, которые недоступны для компаний, действующих только в своей стране:

✓ *Экономия размещения за счет оптимального расположения*  
=> издержки производства или сбыта

✓ *Экономия от масштаба (кривая опыта)*



✓ *Накопление и передача опыта в мировых масштабах, (глобальное обучение).*

✓ *Многонациональная гибкость*

*McDonald's: рестораны компании должны располагаться в отдельных зданиях, построенных в небольших городках или в пригородных зонах крупных городов*



Использование 4 факторов одновременно (?)

# Нужно ли монтировать держатели для чашек в салонах автомобилей?

*Немецкая скорость vs юэсейский комфорт*



**Экономия от масштаба vs многонациональная гибкость**



**Полномочия и игнор vs Делегирование и конкретные  
нужды**




Использование 4 факторов одновременно (?)

**Глобальная эффективность**

**и/или многонациональная гибкость VS Глобальное обучение**





# Стратегическ ие Альтернатив ы



- Стратегия дублирования модели ведения бизнеса (home replication strategy) (ключевая компетенция, бизнес-модель)



*ЕХ: Mercedes-Benz: высший  
(бизнес) класс, высокие*



# Мультилокальная стратегия (multidomestic strategy)

- Дочки с полномочиями
- Адаптация всего

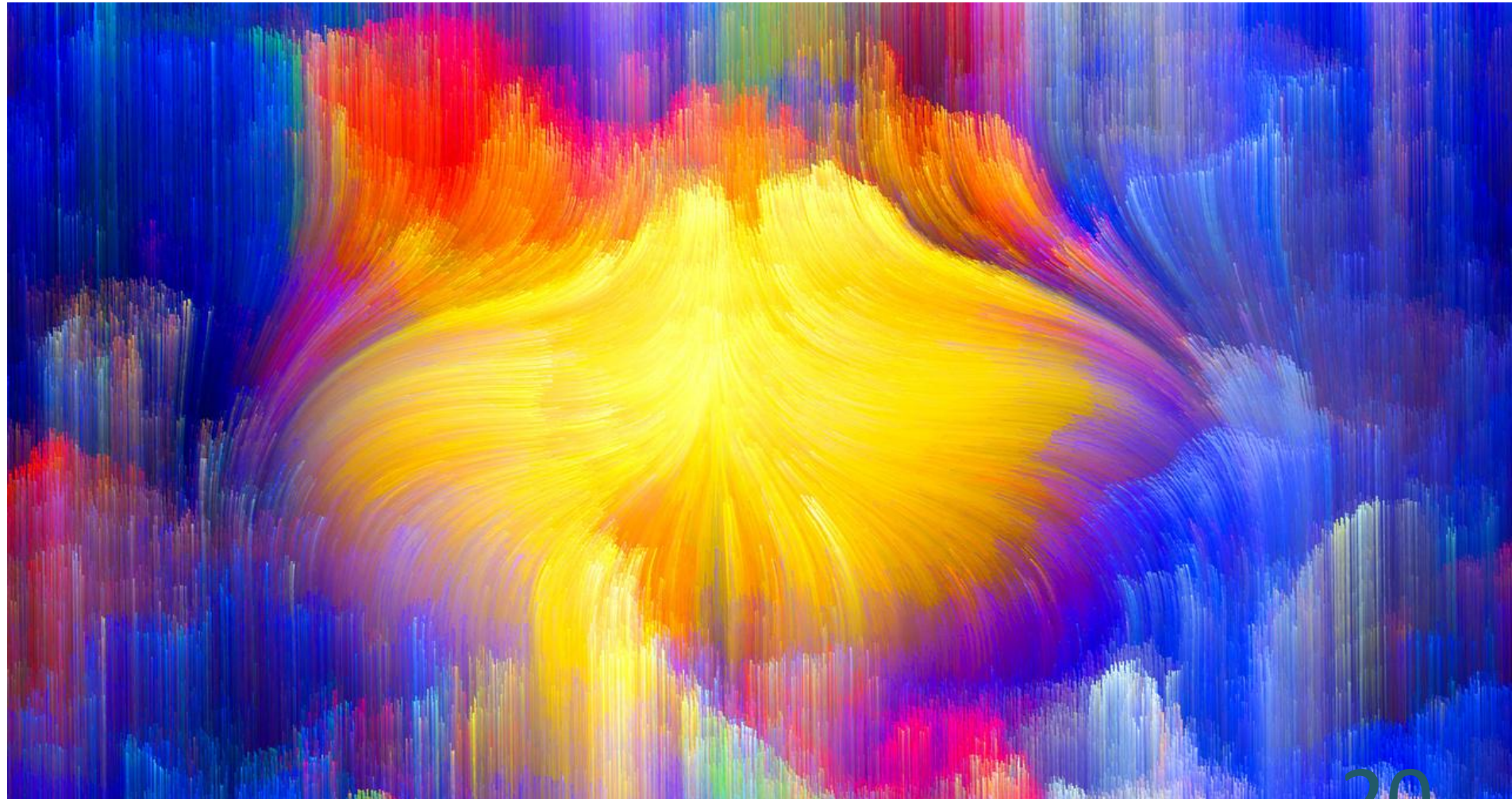
Когда?

- наличие явно выраженных особенностей у каждого национального рынка;
- низкий уровень экономии от расширения масштабов производства, распределения и маркетинга;
- высокий уровень затрат на координацию



## □ Глобальная стратегия (global strategy)

- ✓ Мир как единый рынок
- ✓ Стандартизация
- ✓ Производственные операции в эффективном месте



# Дублирование Глобализм



□ Транснациональная стратегия (transnational strategy).

✓ Централизация

✓ Децентрализация



*Microsoft: разработка новых программных продуктов в Соединенных Штатах Америки, сбыт на зарубежных дочерних предприятиях*



**Стратегические альтернативы достижения баланса между необходимостью глобальной интеграции и необходимостью адаптации к местным условиям**

<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>	Необходимость повышения эффективности за счет глобализации операций	Высокий уровень	Глобальная стратегия Мир — единый рынок. Основная цель компании — создание стандартизированных товаров (услуг), отвечающих требованиям потребителей во всем мире	Транснациональная стратегия Обеспечение оптимального сочетания преимуществ повышения эффективности за счет глобализации операций и преимуществ адаптации к местным условиям
		Низкий уровень	Стратегия дублирования модели ведения бизнеса (интернациональная) Использование ключевой компетенции <sup>1</sup> или специфических преимуществ, достигнутых на внутреннем рынке, в качестве средства конкурентной борьбы на зарубежных рынках	Мультилокальная (многонациональная) стратегия Совокупность относительно независимых дочерних компаний, каждая из которых обслуживает какой-либо конкретный внутренний рынок
		Низкий уровень	Высокий уровень	
		Необходимость обеспечения гибкости и адаптации к местным условиям		
		<b>ГИБКОСТЬ</b>		



## Гибкость:

- большие различия между вкусами и предпочтениями потребителей
- в разных странах;
- различия между местными законами, экономическими условиями и инфраструктурой;
- участие правительств стран, в которых компании ведут бизнес, в управлении соответствующими отраслями промышленности



## Глобальность:

- стандартизированные товары (сельскохозяйственная продукция, руда и дешевые полупроводниковые микросхемы).
- невысокие торговые ограничения и транспортные издержки



# Элементы международн ой стратегии

**Исключительная компетенция**

**компании**

**Сфера деятельности компании**

**Распределение ресурсов**

**Синергия**

# □ Исключительная компетенция

# Distinctive competence

способность компании добиться выдающихся результатов в той или иной сфере деятельности, особенно в сравнении с конкурентами

- ✓ **Новейшие технологии**
- ✓ **Эффективные сети распределения**
- ✓ **Передовые методы управления**
- ✓ **широко известные бренды**

*Disney*: всемирно известное имя, имидж, персонажи



# □ Сфера деятельност и компании

# Scope of operations

область деловых интересов компании

- ✓ географические регионы
- ✓ рыночные или продуктовые ниши



## Disney по созданию тематических парков:

Соединенные Штаты Америки, Япония, Франция  
Географическая сфера деятельности компании в плане кинопроката и торговли товарами распространяется на рынки более 100 стран мира





# □ Использование ресурсов

*Способ распределения ресурсов компании между различными направлениями ее деятельности с целью обеспечения конкурентоспособности компании*

- по продуктовым линиям
- по географическим регионам или по обоим признакам одновременно

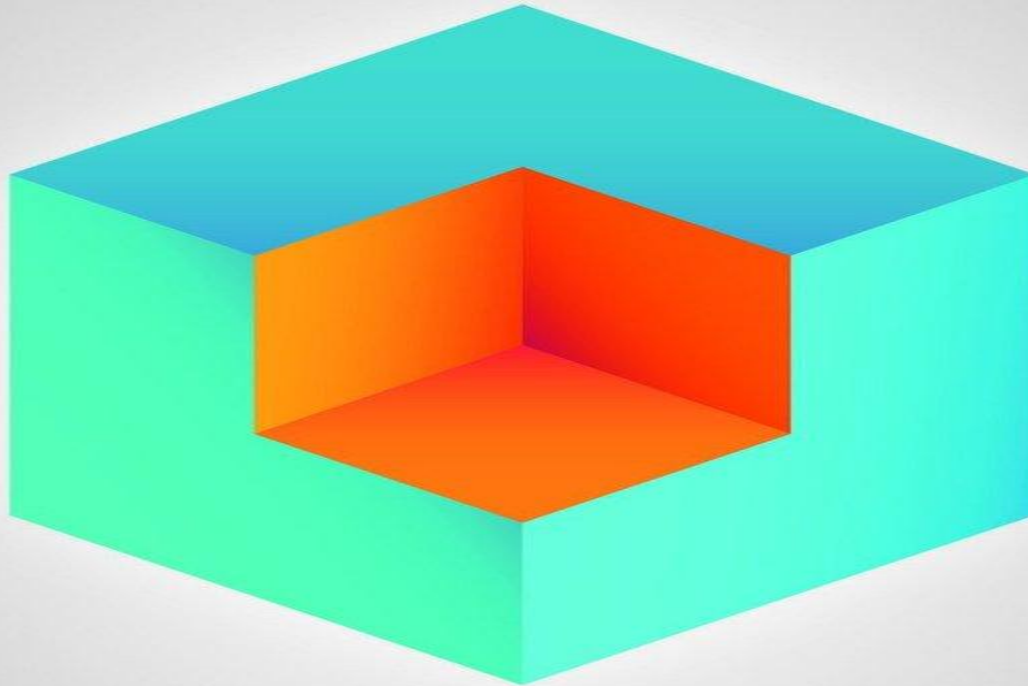


□ Синерги

Я

# Synergy

*Такая организация бизнеса, при которой происходит увеличение совокупного результата за счет тесного взаимодействия различных составляющих бизнеса компании*



# Разработка международны х стратегий Этапы

1. Формирование стратегии

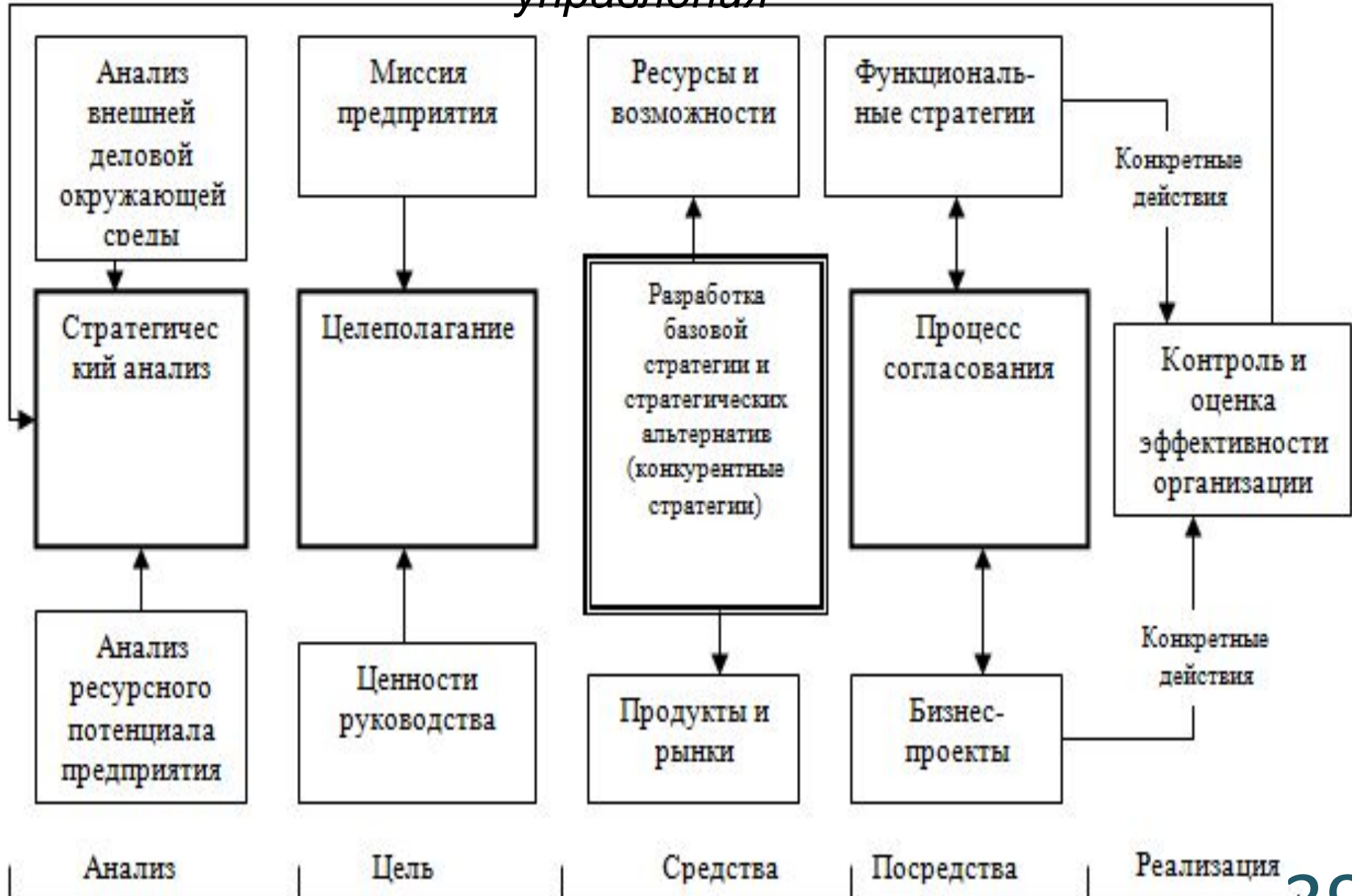
Чем компания должна заниматься?

2. Реализация

Практическое выполнение  
намеченных действий



# Контур стратегического управления



**МИССИ**

**Я**

**Исследование  
среды ведения  
бизнеса и SWOT-  
анализ**

**Стратегические  
цели**

**Постановка конкретных  
тактических целей и  
разработка тактических  
планов или формирование  
тактики компании**

**Общая схема  
управления  
деятельностью  
компании**





- Цель компании
- Ценности
- Направления деятельности
- Целевые сегменты потребителей и целевые рынки, основные товары или услуги
- Географическая сфера деятельности
- Основные технологии
- Методы конкурентной борьбы
- Планы экономического роста и обеспечения прибыльности компании,
- Основополагающая философия ведения бизнеса
- Планы компании относительно обеспечения ее репутации в глазах общественности

Способ передачи информации о ее стратегическом курсе внутренним и внешним субъектам деятельности и акционерам компании.

# MISSION

Диснейленд «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе».



# MISSION

**ИКЕА:** «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».



**Kodak** "Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги".

**Миссия магазинов Castorama** – мы помогаем покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение.

**Миссия сети отелей Ritz-Carlton** — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю.

**Миссия Mary Kay:** украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, которые сталкиваются с компанией Mary Kay, смогли реализовать себя

**Миссия Google:** организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной

**Миссия Facebook:** дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым».

**XEROX:** «Распространение знаний с помощью документов».

**The Bank of New York:** Мы стремимся быть признанным мировым лидером и предпочтительным партнером, помогая нашим клиентам добиваться успехов в мире быстро развивающихся финансовых рынков.

**Harley-Davidson:** Мы осуществляем мечты людей, используя наш опыт создания самых лучших мотоциклов!

**Миссия Яндекса** — помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни.



**При формулировке миссии и видения международным компаниям необходимо обращать особое внимание на следующие моменты:**

*различия между зарубежными рынками и совместимость нескольких формулировок миссии и видения в случае их возникновения.*

- ✓ Содержание может по-разному трактоваться как внешними пользователями, так и сотрудниками зарубежных подразделений корпорации
- ✓ Трудности перевода, которые зачастую искажают смысл передаваемого сообщения
- ✓ Может возникнуть необходимость формулировки нескольких миссий: одна из них должна описывать корпорацию в целом, другие относятся к ее зарубежным дочерним предприятиям  
(не должны вступать в противоречие друг с другом)

**МИССИ**

**Я**

**Исследование  
среды ведения  
бизнеса и SWOT-  
анализ**

**Стратегические  
цели**

**Постановка конкретных  
тактических целей и  
разработка тактических  
планов или формирование  
тактики компании**

**Общая схема  
управления  
деятельностью  
компании**

# SWOT-

## анализ

*strength* — сила, *weakness* — слабости, *opportunity* — возможность, *threat* — угроза

### Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия

1. **Идентификация:** конкретные возможности и угрозы отдельно по каждому из факторов внешней окружающей среды предприятия (динамика, сложность)
2. **Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз** (степень воздействия)
3. **Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз**
4. **Классификация конкретных возможностей и угроз**



**Динамизм** - функция частоты, с которой происходят изменения во внутренних процессах соответствующих элементов, как степень различий внутри каждого изменения и степень нерегулярности в общей схеме происходящих

модификаций

- **Степень изменения цен поставщиков.**
- **Степень изменения цен конкурентов.**
- **Степень изменений в предложении труда.**
- **Степень изменения в кривой спроса на продукт.**
- **Степень изменения цены капитала.**
- **Степень изменений в возможностях финансирования.**
- **Степень изменения в методах конкуренции.**
- **Степень изменений в политике регулирования рынка.**
- **Уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.**
- ***Уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке.***
- **Степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара.**
- **Степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.**



**Сложность** внешней деловой окружающей среды, в свою очередь, может быть результатом воздействия различных факторов,

среди которых самыми важными являются:

- некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы );
- недостаток знаний о внешней деловой окружающей среде;
- взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам

*сложность измеряется степенью географической дисперсии, или концентрации, таких элементов окружающей среды фирмы, как конкуренты, поставщики и регулирующие органы*

# Элементы, определяющие

## **СЛОЖНОСТЬ**

- Количество различных поставщиков одной категории материалов в определенной рыночной нише.
- Уровень географической концентрации/дисперсии поставщиков в определенном секторе рынка.
- Уровень географической концентрации/дисперсии труда в определенном секторе рынка.
- Уровень географической концентрации/дисперсии отраслевых продаж в определенном секторе рынка.
- Уровень продуктовой дифференциации по сегментам отрасли внутри определенного сектора рынка.
- Уровень географической концентрации/дисперсии компаний-конкурентов в определенном секторе рынка.
- Уровень социокультурной диверсификации в рыночной нише.
- Уровень диверсификации всех форм бизнеса в рыночной нише.
- Уровень технологической диверсификации внутри отрасли.

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на:

- общую (дальнюю) окружающую среду;
- специфическую (ближнюю) окружающую среду.

## Анализ общей (дальней) окружающей

экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST)



## Наиболее часто применяемые методы прогнозирования при анализе общей деловой окружающей среды

Экономическая среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз
Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

# Анализ специфической (ближней) окружающей среды = анализ рыночного

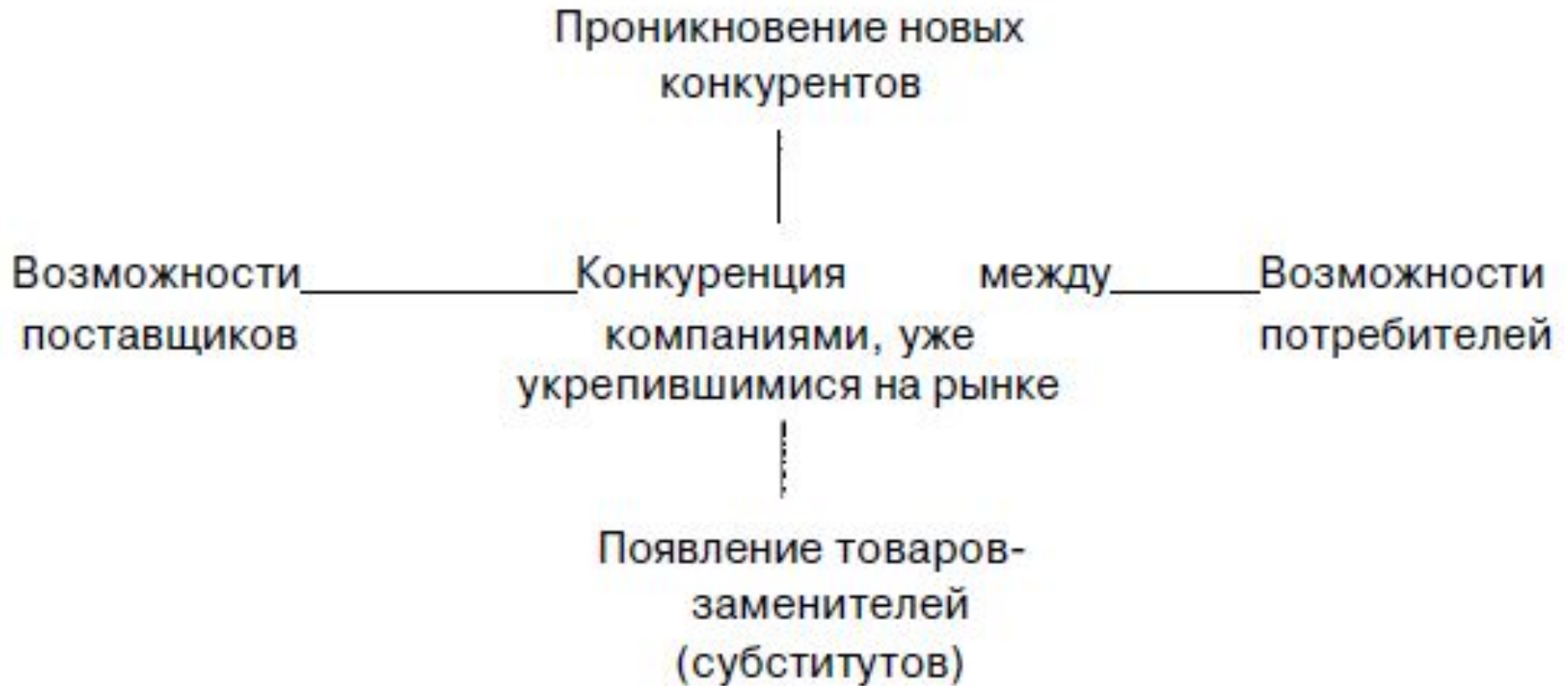
- ✓ производственные тренды (направления возможного развития и некоторые количественные характеристики),
- ✓ структурные сдвиги в промышленности
- ✓ конкуренция при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ)



**Конкурентный анализ специфической окружающей среды** проводится чаще всего по трем основным параметрам:

- структурный анализ конкурентного окружения
- определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп)
- анализ структуры

# Структурный анализ конкурентного окружения (М.Портер)



# SWOT- анализ

Этап 2. *Strength* — сила, *weakness* — слабости,

## СХЕМА анализа предприятия по «ценности Портера»

1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.
2. Финансовый анализ деятельности предприятия.
3. Сравнительный анализ.
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия

# **Подходы к анализу ресурсного потенциала**

## **Основные этапы ценности:**

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);**
- 2) изготовление продукции;**
- 3) складирование, доставка и распределение продукции;**
- 4) маркетинг (включая продажу);**
- 5) обслуживание товара у потребителя.**

## **Вспомогательные виды:**

- 1) Управленческая структура;**
- 2) управление персоналом;**
- 3) технологическое обеспечение производства;**
- 4) обеспечение материалами внутри предприятия.**



# Анализ внутренней и внешней среды для международной стратегии

- 
- The diagram consists of a large blue-outlined arrow pointing downwards, with a smaller blue-outlined arrow pointing to the right from its center. The text is arranged around these arrows.
- Анализ национальной окружающей среды на тех рынках, где компания ведет зарубежные операции.
  - Анализ национальной среды страны происхождения международной компании.
  - ✓ Обеспеченность факторами производства
  - ✓ Условия конкуренции
  - ✓ Институты
  - ✓ Поведение потребителей
  - ✓ Всё происходящее на домашнем рынке
- методы ведения и организации бизнеса => определенные угрозы и возможности

1) анализ национальных факторов страны происхождения компании 2) анализ национальной окружающей среды на целевых зарубежных рынках 3) анализ внешней среды 4) анализ внутренней среды.

Анализ внешней и внутренней среды при разработке международной стратегии целесообразно трансформировать в работу по четырем направлениям: 1) анализ национальных особенностей страны происхождения компании 2) анализ национальной окружающей среды на целевых зарубежных рынках 3) анализ внешней среды 4) анализ внутренней среды фирмы

**МИССИ**

**Я**

**Исследование  
среды ведения  
бизнеса и SWOT-  
анализ**

**Стратегические  
цели**

**Постановка конкретных  
тактических целей и  
разработка тактических  
планов или формирование  
тактики компании**

**Общая схема  
управления  
деятельностью  
компании**

# Стратегические цели



- **Измеримые => затраты**
- **Достижимые => каким образом**
- **Ограниченные во времени => срок**

# Цели в международных компаниях:

- ✓ Отличаются в разных зарубежных подразделениях
- ✓ Представления головной компании и подразделений

*Парижский Диснейленд: в основу стратегических планов и целей компании были положены неправильные предположения о поведении потребителей: европейцы не проводили в Диснейленде четыре-пять дней, рассматривая тематические парки как места для однодневных экскурсий. Это было сильным ударом для компании, инвестировавшей миллиарды в строительство комфортабельных гостиниц, которые оставались незагруженными большую часть времени<sup>6</sup>.*



**МИССИ**

**Я**

**Исследование  
среды ведения  
бизнеса и SWOT-  
анализ**

**Стратегические  
цели**

**Постановка конкретных  
тактических целей и  
разработка тактических  
планов или формирование  
тактики компании**

**Общая схема  
управления  
деятельностью  
компании**

Т  
а  
КТ  
И  
К  
а



Мен  
едже  
ры  
сред  
него  
звен  
а

# Примеры тактических целей

- ✓повышение эффективности использования производственных ресурсов, рациональности их распределения в разрезе структурных подразделений и видов производств;*
- ✓обеспечение объема производства или продаж, максимизирующего краткосрочную прибыль;*
- ✓внесение изменений в ценовую политику;*
- ✓повышение эффективности использования производственных мощностей;*
- ✓прекращение, сокращение или расширение производственной деятельности; минимизация убытков / максимизация прибыли в краткосрочном периоде;*
- ✓повышение - эффективности комбинирования производственных резервов; принятие решений касательно ассортиментной политики.*



**МИССИ**

**Я**

**Исследование  
среды ведения  
бизнеса и SWOT-  
анализ**

**Стратегические  
цели**

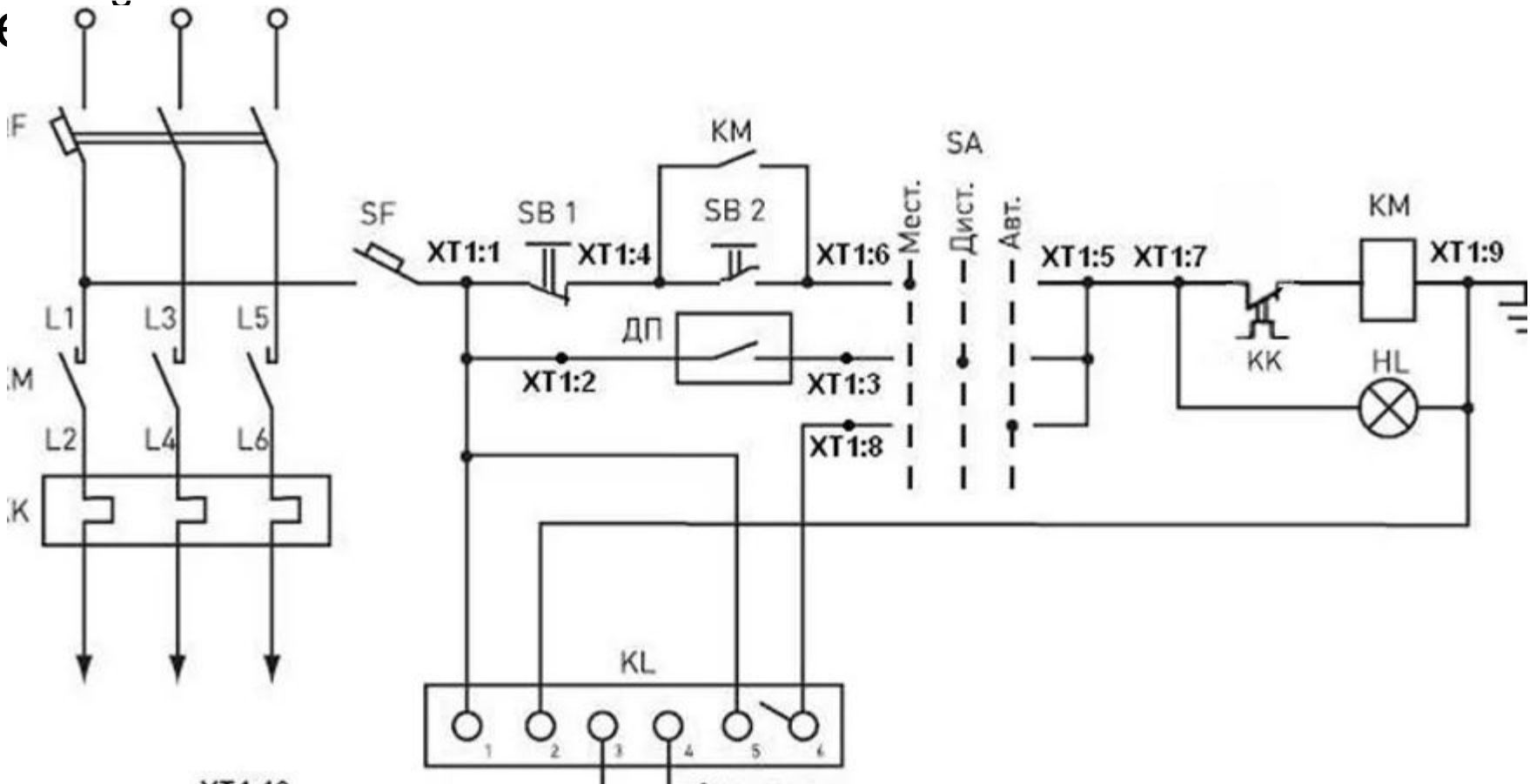
**Постановка конкретных  
тактических целей и  
разработка тактических  
планов или формирование  
тактики компании**

**Общая схема  
управления  
деятельностью  
компании**


# Control framework

Совокупность управленческих и организационных процедур, которые должны обеспечить продвижение компании по пути достижения ее стратегических

Цε



# Уровни международно й стратегии



**Корпоративные  
стратегии**

**Бизнес- стратегии**

**Функциональные стратегии**

## Корпоративная стратегия

Стратегия ориентации  
на один вид деятельности



Стратегия связанной  
диверсификации



Стратегия несвязанной  
диверсификации



## Бизнес-стратегия

Дифференциации

Лидерство по издержкам

Фокусирование

## Функциональные стратегии

Финансовая  
стратегия

Маркетинговая  
стратегия

Производственная  
стратегия

Стратегия  
управления  
человеческими  
ресурсами

Стратегия  
научно-иссле-  
довательских  
и проектно-  
конструктор-  
ских работ

# Корпоративная стратегия

## Корпоративная стратегия затрагивает деятельность компании в

### целом

(портфельная стратегия)

диапазон всех направлений деятельности компании

Компания Sony: мировой рынок потребительской электроники для развлечений

Matsushita: всех отрасли электронной промышленности

Pioneer Electronic Corporation: электронная аудио- и видеоаппаратура

### три типа корпоративной стратегии:

- стратегия ориентации на одно направление деятельности
- стратегия связанной диверсификации
- стратегия несвязанной диверсификации

# ◆ Single-business strategy



- + Концентрация всех своих ресурсов и практического опыта
- Уязвимость к действиям конкурентов, а также к изменениям внешней среды бизнеса



## ► Related diversification

Родственные отрасли

использование исключительной компетенции в одном направлении деятельности или на одном рынке

*Disney: Все направления деятельности объединены в единую систему посредством персонажей Уолта Диснея, логотипа компании*



# Стратегия связанной диверсификации

- Уменьшение зависимости
- Экономия от масштаба
- Технологии и практический опыт для другого рынка



# ◆ Unrelated diversification

*Несколько несвязанных отраслей или на несколько рынков*

*Casino Guichard-Perrachon*

- финансовые услуги
- обработка изображений
- супермаркеты
- производство вина



*В 60-е гг. несвязанная диверсификация была самой популярной инвестиционной стратегией*



Конгломераты

- + мобилизация капитала и его перераспределение
- + снижение уровня риска
- + легче избавиться от неприбыльных предприятий
- + приобретение других компаний без интеграции



## Корпоративная стратегия

Стратегия ориентации  
на один вид деятельности



Стратегия связанной  
диверсификации



Стратегия несвязанной  
диверсификации



## Бизнес-стратегия

Дифференциации

Лидерство по издержкам

Фокусирование

## Функциональные стратегии

Финансовая  
стратегия

Маркетинговая  
стратегия

Производственная  
стратегия

Стратегия  
управления  
человеческими  
ресурсами

Стратегия  
научно-иссле-  
довательских  
и проектно-  
конструктор-  
ских работ

# Бизнес-стратегия (конкурентная стратегия)

*Бизнес-стратегия (конкурентная стратегия) охватывает работу отдельных направлений бизнеса, дочерних компаний и подразделений, входящих в состав компании*

# Способы ведения конкурентной борьбы на каждом рынке



# «стратегические бизнес-единицы» (strategic business unit, SBU)

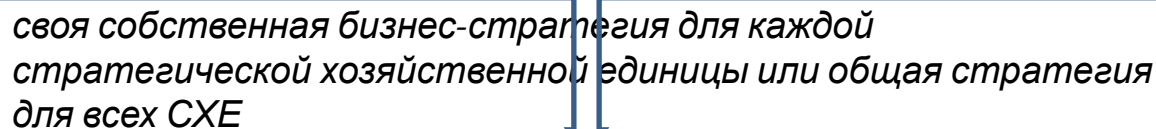
- ◆ по принципу сходства товаров и услуг
- ◆ объединяют выпуск разнотипных товаров и предоставление разнотипных услуг

*Textron*

- предоставление финансовых услуг
- выпуск промышленных изделий

*Disney :*

- Тематические парки и курорты;
- творческие подразделения (выпуск развлекательной кинопродукции, лицензирование персонажей, магазины по продаже товаров с изображениями диснеевских героев);
- телевидение (каналы *ABC, Disney Channel и ESPN*).



своя собственная бизнес-стратегия для каждой стратегической хозяйственной единицы или общая стратегия для всех СХЕ



# Дифференциация

*Rolex*

*Качество*

*Статус*

*Нет скидок*



# Общее лидерство по издержкам

*Bic Pen Company*

три миллиона ручек ежедневно



*Hyundai*



# Фокусирование

- географический район
- этническая принадлежность
- покупательская способность
- вкусы или любой другой фактор



## Корпоративная стратегия

Стратегия ориентации  
на один вид деятельности



Стратегия связанной  
диверсификации



Стратегия несвязанной  
диверсификации



## Бизнес-стратегия

Дифференциации

Лидерство по издержкам

Фокусирование

## Функциональные стратегии

Финансовая  
стратегия

Маркетинговая  
стратегия

Производственная  
стратегия

Стратегия  
управления  
человеческими  
ресурсами

Стратегия  
научно-иссле-  
довательских  
и проектно-  
конструктор-  
ских работ

# Функциональные стратегии

- 】 **Финансы** (целевая структура капитала, инвестиционная политика, запасы иностранной валюты, методы сокращения рисков, политика управления задолженностью и управление оборотным капиталом)
- 】 **Маркетинг** (распределение и сбыт товаров или услуг компании, определяет способы решения таких вопросов, как продуктовый портфель, реклама, продвижение на рынок, ценообразование и распределение)
- 】 **Производственные операции** (*процессы создания* товаров или услуг компании, создает базу для принятия решений о снабжении, размещении производственных или сервисных мощностей, планировке и дизайне производственных или сервисных предприятий, технологии, а также управлении материальными запасами)
- 】 **Человеческие ресурсы** (наем, подготовка и аттестация рабочих и служащих, оплата труда, формирование трудовых отношений между администрацией и профсоюзами)
- 】 **Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)** (размеры и направление инвестиций компании в создание новых продуктов и разработку новых технологий)

# Международные стратегические альтернативы (дублирование, мультилокальная, глобальная,

транснациональная)



**Корпоративная стратегия** (одно направление, связанная и несвязанная диверсификация)



**Бизнес-стратегия** (дифференциация, издержки, фокусирование)



**Функциональные стратегии** (финансы, маркетинг, производство, люди, НИОКР)



**(для отдельных рынков / регионов; обеспечение их согласованности.**



## Стратегии

### **интернационализации**

Большинство специалистов относят к международным стратегиям способы проникновения на зарубежные рынки, получившие название стратегий интернационализации (экспортно-импортные операции, прямые иностранные инвестиции, международное лицензирование и франчайзинг, управленческий контракт, строительство объектов «под ключ», международный лизинг.

С точки зрения практической деятельности международной компании стратегии интернационализации следует относить к вопросам реализации международной стратегии

# Какие рынки?





1. Что такое международный стратегический менеджмент?
2. Назовите три источника получения конкурентных преимуществ, имеющих в распоряжении международных компаний и не доступных компаниям, которые ведут бизнес исключительно на внутреннем рынке страны.
3. Почему у компаний возникают трудности с параллельным использованием этих трех конкурентных преимуществ?
4. Перечислите четыре основные концепции, на основании которых осуществляется стратегический менеджмент в большинстве многонациональных корпораций.
5. Назовите различия между формированием и реализацией международной стратегии.
6. Перечислите этапы формирования международной стратегии. Отличаются ли эти этапы при разработке стратегий деятельности различных компаний?
7. Назовите четыре элемента международной стратегии.
8. Опишите роль и значимость исключительной компетенции компании в той или иной сфере в процессе формирования международной стратегии.
9. Перечислите три уровня международной стратегии. Почему важно провести различие между этими тремя уровнями?
10. Дайте описание и охарактеризуйте особенности трех основных подходов к формированию корпоративной стратегии.
11. Дайте описание и охарактеризуйте особенности трех основных подходов к формированию бизнес-стратегии.
12. Назовите основные типы функциональных стратегий, используемых в международных компаниях. Могут ли некоторые компании придерживаться различных функциональных стратегий?