

Вищий навчальний заклад  
«Університет «КРОК»

**В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов**

# **Міжнародний бізнес та стратегічні зміни**

Навчальний посібник

Київ  
2019

УДК 339.9  
Р58

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
вищого навчального закладу «Університет «КРОК»  
(протокол № 4 від 21 лютого 2019 року)*

*Рецензенти:*

Соловійов В.П., доктор економічних наук, професор, заступник директора Державної установи «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»;

Кувика А.О., кандидат економічних наук, начальник відділу ЗЕЗ ВАТ «Суша Балка»

**Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І.**

**Р58 Міжнародний бізнес та стратегічні зміни / навчальний посібник // Під загальною ред. В.В. Рокочої. – Київ: ВНЗ «Університет «КРОК», 2019. – 215 с.**

ISBN 978-966-170-033-7

У навчальному посібнику викладено основні проблеми проведення організаційних змін у міжнародних корпораціях, розкрито причини і необхідність їх проведення, узагальнено представлено механізм проведення змін, дано характеристику проблем опору змінам та методів боротьби з ним. Особлива увага приділена організаційним змінам, яких потребують українські компанії, що розбудовують ся як міжнародні бізнес-структури.

Кожна тема містить завдання для самостійної роботи та список літературних джерел для глибшого опанування проблемами змін у міжнародному бізнесі.

Для здобувачів вищої освіти економічних та міжнародних економічних спеціальностей.

УДК 339.9

# Зміст

Вступ .....	6
<b>Тема 1. Міжнародний бізнес, його особливості та стратегічні пріоритети розвитку в сучасних умовах .....</b>	<b>10</b>
1.1. Чинники становлення та розвитку міжнародного бізнесу.....	10
1.2. Методи, форми та механізми ведення міжнародного бізнесу .....	15
1.3. Кризові ситуації в міжнародному бізнесі. Складові «кризового синдрому» та необхідність стратегічних змін в компанії .....	20
<b>Тема 2. Природа стратегічних змін в міжнародному бізнесі та концепції управління ними .....</b>	<b>24</b>
2.1. Радикальні нововведення як передумова змін у формах міжнародного бізнесу .....	24
2.2. Глобалізаційні чинники змін в міжнародних корпораціях .....	30
2.3. Моделі та способи впровадження організаційних змін .....	36
<b>Тема 3. Сутність та типи змін у міжнародній компанії. Моделі управління змінами .....</b>	<b>41</b>
3.1. Сутність змін у міжнародній компанії .....	41
3.2. Типи змін у міжнародній компанії .....	44
3.3. Моделі управління організаційними змінами .....	47
3.4. Управління змінами у міжнародній компанії .....	53
<b>Тема 4. Підготовка змін у міжнародній компанії.....</b>	<b>55</b>
4.1. Стратегічне конкурентне планування у бізнес-компанії .....	55
4.2. Планування способів проникнення бізнес-структур на міжнародні ринки та уникнення ними ризиків ....	61
4.3. Супротив змінам та необхідність його подолання .....	63
4.4. Методи подолання опору змінам .....	65

<b>Тема 5. Розробка компанією концепції змін та втілення їх у життя .....</b>	<b>69</b>
5.1. Процес підготовки до проведення змін у компанії ....	69
5.2. Розробка корпоративного плану дій щодо запровадження змін .....	73
5.3. Методика проведення компанією моніторингу процесу змін .....	76
<b>Тема 6. Основи управління змінами та трансформації бізнесової діяльності міжнародних корпорацій.....</b>	<b>80</b>
6.1. Ключові підходи до управління змінами в міжнародних корпораціях, значення змін та їх оцінка .....	80
6.2. Процесний підхід в управлінні змінами в міжнародних корпораціях .....	87
6.3. Управління змінами в міжнародній компанії з доданими новими структурами.....	93
<b>Тема 7. Національні особливості управління змінами в міжнародному бізнесі.....</b>	<b>101</b>
7.1. Міжнародна економічна інтеграція як передумова зародження наднаціональних методів управління змінами в сучасному міжнародному бізнесі .....	101
7.2. Американський структурований індивідуалізм управління змінами в корпорації .....	103
7.3. Європейський стиль харизми і консенсусу в управлінні змінами в компанії .....	105
7.4. Характеристика японської моделі управління корпоративними змінами.....	110
<b>Тема 8. Асиметрії міжнародної бізнес-діяльності України та невідворотність змін у її міжнародній діловій стратегії .....</b>	<b>113</b>
8.1. Макроекономічні ефекти глобалізованої бізнес-діяльності: українська специфіка .....	113
8.2. Асиметрії у транснаціональній діяльності українських бізнес-структур .....	124
8.3. Перехід компаній України до експансіоністськи орієнтованої моделі.....	141

<b>Тема 9. Концепція стратегічних змін українських компаній – учасників міжнародного бізнесу та практика її реалізації</b> .....	144
9.1. Концепція розвитку українських компаній – учасників міжнародного бізнесу .....	144
9.2. Управління змінами в діяльності українських компаній при розбудові міжнародних бізнес-структур .....	153
9.3. Оцінка ефективності міжнародних конкурентних стратегій українського бізнесу та необхідність їх змін .....	166
<b>Додатки</b> .....	173
<b>Завдання до самостійної роботи з навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни»:</b>	
(1) Завдання теоретико-методичного характеру .....	187
(2) Практико-орієнтовані завдання .....	188
(3) Приклади теоретичних питань для підсумкового контролю знань .....	202
<b>Література для поглибленого вивчення тем навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни»</b> .....	205

## Вступ

Процеси, що відбуваються у глобальній економічній системі, мають безпосередній вплив на макроекономічну ситуацію кожної окремої країни. Такий вплив реалізується в першу чергу через механізм світових ринків товарів і послуг, структура попиту та якісно-кількісні параметри пропозиції на яких часто є вирішальними чинниками обсягів і структури національного виробництва, стабільності фінансової системи, рівня зайнятості та доходів населення, економічного зростання економіки країни в цілому. Він також охоплює і безпосередню сферу міжнародного виробництва, яка в багатьох країнах світу поступово перетворюється на провідну ланку національних виробничих систем, бо ланцюжок додавання вартості в них стає інтернаціональним. Інтернаціоналізація національних бізнесових систем стає типовою характеристикою розвитку світової економіки. Процеси глобалізації національних економік лише інтенсифікували формування та зміцнення цієї ознаки. Водночас вони спонукали міжнародний бізнес до пошуку нових стратегій розвитку, спричинених лабільністю глобальної економічної системи та системними змінами в ній. Відтак і постає задача адаптації міжнародних бізнес-структур до змін та урахування їх у своїх стратегічних планах. Невипадково відомий польський дослідник Т. Ковалік підкреслював, що процес глобалізації світової економіки є найбільшою загрозою для збереження багатоманітності суспільно-економічних систем, бо його посилення у недалекому майбутньому призведе до зникнення особливостей національних систем та становлення більш-менш однорідної приватнокапіталістичної ринкової економіки у всьому світі.

Ця тенденція змінила акценти в розробці стратегій розвитку міжнародним бізнесом. Останнім часом у західних фірмах дедалі популярнішим стає не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, що характеризуються високим ступенем централізму схвалюва-

них рішень і швидкою реакцією на зміни в глобальному середовищі. Набір можливих впливів глобального середовища стає настільки різноплановим, що фірма не в змозі не лише урахувати, а й навіть передбачити всі можливі ситуації. Дисципліна «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни» присвячена вивченню саме цих проблем.

Метою вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни» є формування у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань щодо проблем розвитку міжнародного бізнесу, пов'язаних з глобальними впливами, та стратегічних змін у діловій поведінці компаній, що ведуть цей бізнес.

Завдання вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни» – поглибити знання студентів про особливості формування ділових стратегій міжнародних бізнес-структур в умовах функціонування в глобальному економіко-політичному середовищі.

Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки фахівців. Дисципліна «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни» є обов'язковою для студентів-бакалаврів спеціальності «міжнародні економічні відносини» освітньої програми «міжнародний бізнес». Її вивчення базується на матеріалі нормативних дисциплін основи економічної науки, мікроекономіка, макроекономіка, міжнародні економічні відносини, менеджмент.

У результаті вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни» студенти повинні знати:

- сутність змін у глобальному економічному середовищі;
- особливості поведінки міжнародних бізнес-структур у глобальному економічному просторі;
- принципи формування ділової поведінки компаній у глобальному економічному просторі;
- чинники, що визначають особливості ділової поведінки міжнародних бізнес-структур у глобальному економічному просторі;

- основні стратегії змін, використовуваних міжнародними бізнес-структурами;

уміти:

- системно аналізувати міжнародне бізнес-середовище, виділяти в ньому глобалізаційні чинники та глобальні форми розвитку;

- виявляти зміни у розвитку міжнародного бізнес-середовища;

- вибирати оптимальні стратегії розвитку міжнародних бізнес-структур для відповідних змін у глобальному середовищі;

- розробляти стратегії змін українських бізнес-структур для умов глобального середовища;

- оцінювати ефективність міжнародних стратегій українського бізнесу.

Предметом дисципліни є система стратегічних змін у глобальному економічному просторі та адаптація до них міжнародних бізнес-структур.

Компетентності, які потрібно розвинути в перебігу вивчення курсу:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, узагальнення та виокремлення щодо закономірностей, тенденцій та характерних рис формування та розвитку глобального економічного простору та змін у ньому;

- здатність застосовувати базові знання, аналізувати теорії та механізми функціонування міжнародних бізнес-структур;

- здатність до підбору та використання аналітичного інструментарію дослідження стану та перспектив розвитку міжнародних бізнес-структур з використанням сучасних знань про методи, форми та інструменти адаптації до змін у глобальному ринковому середовищі;

- здатність аналізувати моделі ділової поведінки міжнародних бізнес-структур у глобальному економічному просторі та обирати найбільш ефективні з точки зору змін у глобальному ринковому просторі;

- здатність застосовувати кумулятивні знання, інфор-



маційні технології для осягнення сутності феномену стратегій змін та особливостей їх врахування міжнародними бізнес-структурами;

- здатність визначати і оцінювати стратегії бізнес-розвитку українських компаній та їх відповідність рамковим умовам глобального економічного простору;

- здатність приймати обґрунтовані рішення, генерувати нові ідеї, виявляти, ставити та вирішувати проблеми, пов'язані з функціонуванням українських бізнес-структур в умовах плинного глобального ринкового середовища.

## Тема 1

# **Міжнародний бізнес, його особливості та стратегічні пріоритети розвитку в сучасних умовах**

- 1.1. Чинники становлення та розвитку міжнародного бізнесу
- 1.2. Методи, форми та механізми ведення міжнародного бізнесу
- 1.3. Кризові ситуації в міжнародному бізнесі. Складові «кризового синдрому» та необхідність стратегічних змін в компанії

*Мета вивчення теми:* (а) розуміння теоретичних положень щодо сутності міжнародного бізнесу та стратегічних пріоритетів його розвитку; (б) визначення концептуальної сутності необхідності змін у міжнародній діяльності сучасних бізнес-структур.

### **1.1. Чинники становлення та розвитку міжнародного бізнесу**

Збільшення числа учасників міжнародних економічних відносин, ускладнення форм і методів міжнародної торгівлі, поява нових видів міжнародної підприємницької діяльності, її динамізація об'єктивно зумовили формування системи нового міжнародного бізнес-середовища як визначеної сукупності взаємопов'язаних принципів, норм, правил і процедур впливу на формування регіональних і національних економічних структур.

Об'єктивну основу цих процесів склав міжнародний поділ факторів виробництва – спеціалізація країн на виробництві певних товарів та послуг для задоволення потреб як світового ринку, так і реалізації національних, еконо-

мічних, соціальних і політичних інтересів окремо взятих країн. В останні десятиріччя міжнародна спеціалізація зазнала суттєвих змін: її спричиненість суто природними перевагами замінилась зумовленістю ступенем техніко-технологічного розвитку країни, рівнем кваліфікації її робочої сили, сучасністю методів управління, стабільністю валютної системи тощо. Це призвело до інтенсивнішого розвитку предметної, подетальної і технологічної спеціалізації порівняно із міжгалузевою та внутрішньогалузевою. Наслідком стало залучення дедалі більшої кількості країн у міжнародну торгівлю та міжнародне виробництво, посилення залежності внутрішньої економіки різних країн від результативності зовнішньоекономічної діяльності. Ці процеси зумовили формування багаторівневої системи регулювання міжнародних економічних відносин і формування та зміцнення підприємницьких структур міжнародного рівня. Утворення таких бізнес-одиниць означало становлення міжнародного бізнесу як певною мірою автономного виду підприємницької діяльності.

Бізнес (від англ. business – «справа», підприємництво) – ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних або позикових коштів з метою отримання прибутку та розвитку власної справи. Міжнародний же бізнес передбачає реалізацію цієї ініціативи і здійснення ділових операцій з декількома партнерами за межами країни. Його типовою рисою є те, що він зазнає впливу значного числа факторів, які на національному рівні не проявляються, зокрема: митні обмеження і нетарифні бар'єри, коливання валютних курсів, політичні потрясіння в різних країнах світу, відстань між країнами, різні мови та національні культури тощо. До найпоширеніших видів міжнародного бізнесу теоретики та практики-економісти відносять (а) експортну діяльність, (б) ліцензування, (в) франчайзинг, (г) контракти на управління, (д) проекти «під ключ», (е) вивезення капіталу у формі прямих іноземних інвестицій. Досвідчений учасник міжнародного бізнесу звичайно використовує одночасно набір різних видів,

вибираючи і комбінуючи їх залежно від напрямку та умов діяльності у тій чи іншій країні.

*Експортна діяльність* – найпростіший шлях проникнення на міжнародні ринки. Фірма може створювати для координації експорту або експортний відділ, або незалежну торгівельну компанію, або посередницьку службу яка має займатися укладанням угод з іноземними покупцями.

*Ліцензування*, як вид міжнародної діяльності, являє собою надання іноземним фірмам за певну плату визначених прав на використання патентів, ноу-хау, програм, процедур, марок тощо. Це засіб організації виробництва за кордоном, який зводить до мінімуму капітальні витрати і забезпечує в обмін на ліцензію активів інших фірма або доходів з деяких ресурсів недоступних для експорту або інвестицій.

*Франчайзинг* – це спосіб діяльності, згідно з яким франчайзер (продавець) передає франчайзі (покупцеві) право на використання своєї торгівельної марки, яка є для бізнесу покупця найважливішим активом і за допомогою якої продавець надає покупцеві постійну допомогу в його бізнесі.

*Проекти «під ключ»*, як вид міжнародного бізнесу, передбачають укладання контракту на будівництво підприємства, яке передається за встановлену плату власникові, коли досягнута повна його готовність до експлуатації. Найчастішим цим видом діяльності опікуються фірми, які є виробниками промислового устаткування, та будівельні компанії. Найважливішими передумовами ведення такої діяльності є узгодження сторонами угоди принципових питань щодо (1) ціни контракту, (2) фінансування експортних поставок, (3) якості технологій та управління, (4) досвіду та репутації фірм-учасниць.

*Прямі іноземні інвестиції* в міру накопичення досвіду іноземних операцій фірми збільшують масштаби міжнародного виробництва, охоплюючи практично всі сфери ланцюжка додавання вартості. Досвід діяльності міжнародних компаній вказує на поетапність інтернаціоналізації сфери виробництва. Зазвичай вона розпочинається з

вивчення ринку шляхом проведення детальних і глибоких аналізів. На другому етапі має місце товарний експорт, який спочатку здійснюється через місцевого представника, а згодом через власні комерційні організації. На третьому етапі створюється власна філія.

У цілому сучасні умови функціонування міжнародного економічного середовища мало сприяють утворенню міжнародних з повною власністю фірми або транснаціональної корпорації. Дедалі більше чинників діє на користь створення спільних підприємств як підприємств з володінням на пайових засадах, коли акційний капітал належить не чисельності дрібних акціонерів, а декільком співвласникам, кожен з яких має певну частку власності і поділяє ризик.

Історично першою формою міжнародного бізнесу була міжнародна торгівля. Вона виникла на базі зародження світового ринку у XVII–XVIII ст. на основі міжнародного поділу праці.

Міжнародний поділ праці заснований на принципі порівняльних переваг у випуску деяких благ в країні. Згодом на основі порівняльних переваг в ресурсах (природних, трудових, капіталу) формується і розвивається міжнародний поділ факторів виробництва, який веде до формування міжнародного торговельного бізнес-середовища.

З розвитком міжнародної торгівлі з'явилися перші товарні, а пізніше і фондові біржі. Розвиток світового ринку призвів до вдосконалення форм торгівлі, виникли всесвітні ярмарки у Севільї, Лісабоні, Флоренції, Амстердамі та інших містах Європи.

Подальший розвиток підприємницької діяльності в міжнародному бізнесі був викликаний трансформацією економічних відносин і встановленням капіталістичного укладу в провідних країнах світу – Англії, Німеччині, Франції, США. Одним з провідних чинників цього процесу були аграрні перетворення, які сприяли накопиченню капіталу в сільському господарстві. Останній вплинув на підйом промисловості. Розпочатий в Англії, промисловий переворот поширився на Францію, США, Німеччину. Про-

мисловий переворот змінив характер підприємницької діяльності – вдосконалилися машини і механізми, ручна праця поступово замінювалася машинною.

Винаходи сприяли підвищенню продуктивності праці, впровадженню техніки в усі сфери промисловості, збільшенню обсягу продукції, що випускається, та зростанню розмірів капіталу. Обсяг світової промислової продукції за період 1870-1913 рр. виріс у 5 разів.

Змінювалася і форма вивезення капіталу. Панівним у бізнесі стає вивезення капіталу у грошовій формі. Зростання ролі вивезення грошового капіталу на той час можна пояснити насамперед несприятливими умовами ведення торгівельної діяльності, що склалися через диктат великих компаній, які захоплювали левову частку ринку, перетворюючи його на монопольний ринок.

З іншого боку, утворення відносного надлишку капіталу в одних країнах світу та його нестача в інших, які були спричинені нерівномірністю світового економічного розвитку. Утворення відносного надлишку капіталу в найбільш розвинених країнах сприяло «переливу» капіталу в менш розвинені країни, які компенсуючи нестачу власного капіталу іноземним могли розраховувати на суттєве підвищення прибутковості національного бізнесу і, звісно, виливався у зростання прибутків компаній-експортерів. Тим самим надлишковий капітал викликав подальше розширення дій міжнародних бізнесових структур.

Світовий ринок капіталів на той час був представлений акціями великих промислових підприємств, міжнародних компаній, цінними паперами держав та ін. Зростання його масштабів призвело до утворення центрів міжнародного бізнесу. Розпочався активний процес формування фондових ринків, які виконували міжнародні операції. Найбільшими з них стали біржі Лондону та Парижу. Їх функціонування стало ще одним чинником зростання монопольно високих прибутків корпоративних структур і тим самим стимулювало їх подальшу міжнародну підприємницьку діяльність.

Утворення монополістичних союзів, використання міжнародних форм взаємодії через укладання міжнародних угод закріпили постійний характер отримуваних компаніями монополно високих прибутків. У світовому економічному просторі стало формуватися підприємницьке середовище з яскраво вираженою ознакою достатньо високого порядку ведення бізнесу, з дотриманням певних норм і правил господарського життя. Цьому сприяло і зрощування монополістичного банківського капіталу з монополістичним промисловим капіталом: банківські монополії стали активно вторгтися в промисловість, а промислові монополії – в банківську діяльність, розпочався процес утворення фінансового капіталу. Він знаменував перехід підприємницької діяльності у нову якість. Міжнародний бізнес стає всеохоплюючою формою ведення підприємництва саме завдяки появі цієї нової якості.

## **1.2. Форми, методи та механізми ведення міжнародного бізнесу**

Міжнародний бізнес є поняттям агрегованим. Воно включає в себе різні форми ведення міжнародної підприємницької діяльності, яка націлена на отримання додаткового прибутку завдяки розширенню масштабів діяльності до міжнародних. Основу міжнародного бізнесу становить міжнародний торговельний бізнес, адже саме він був історично першою формою виходу підприємств у міжнародне середовище. На його основі виникли й інші форми, як певною мірою похідні, бо мали на меті створення додаткових можливостей для реалізації товарів та світових ринках. Згодом кожна з них набула свого автономного значення і представлено нині як самостійна форма ведення міжнародного бізнесу, серед них: міжнародне виробництво як форма вивезення підприємницького капіталу; кредитно-валютна діяльність, що супроводжує міжнародний рух кредитних та валютних коштів; ліцензування, франчайзинг, контракти на управління та проекти «під ключ» як певні інте-

гровані форми міжнародної торгівлі та міжнародного виробництва.

Розглянемо типові ознаки міжнародного торговельного бізнесу, які проявляються у методах та механізмі його ведення. Саме вони і відрізняють міжнародну торгівлю як форму міжнародного бізнесу від інших форм.

Суб'єкти міжнародного торговельного бізнесу, виходячи на світовий ринок з метою реалізації своєї продукції, обирають той чи інший метод організації зовнішньоторговельної діяльності. Під *методом ведення міжнародного торговельного бізнесу* розуміється організаційна форма і порядок здійснення зовнішньоторговельної операції.

У міжнародній практиці використовують два основних методи проведення міжнародних торговельних операцій:

- прямий метод торгівлі;
- метод торгівлі через посередників.

*Прямий метод проведення торговельних операцій.* При цьому методі передбачається встановлення прямих зв'язків між виробником (постачальником) і кінцевим споживачем, тобто товар поставляється безпосередньо кінцевому споживачу, а закупається – у самого виробника на основі договору купівлі-продажу. На основі прямих зв'язків здійснюється близько 50% міжнародного товарообміну.

*Метод проведення торговельних операцій через посередників.* Цей метод передбачає здійснення купівлі і продажу товарів через торговельно-посередницьку ланку на основі укладання договору з торговим посередником, що передбачає виконання останнім певних зобов'язань у зв'язку з реалізацією товару продавця.

Торгові посередники – це юридичні особи (фірми, організації, установи), які сприяють обміну товарів і не залежать від виробників та споживачів. Їх основна функція – об'єднання продавців і покупців в єдиному процесі торговельної операції шляхом пов'язування попиту та пропозиції. Разом з тим, торгові посередники виконують і другорядні функції. До них належать функції по:



- пошуку іноземного контрагента;
- підготовці та укладанню договору;
- кредитуванню сторін і наданню гарантій оплати товару покупцем;
- здійсненню транспортно-експедиторських операцій;
- страхуванню товарів при транспортуванні;
- виконанню митних формальностей;
- проведенню рекламних та інших заходів щодо просування товарів на зовнішні ринки;
- здійсненню технічного обслуговування та наданню інших посередницьких послуг.

При сприятті торгових посередників реалізується більше половини всіх товарів, залучених у міжнародний товарообіг, а їхніми послугами широко користуються у зовнішній торгівлі США, Англії, Нідерландів, Швеції та Японії.

Механізм міжнародного торговельного бізнесу складається зі стійких взаємозв'язків та інструментів, наявність та використання яких уможливорює ведення міжнародної торговельної діяльності. Цей механізм має три рівні прояву: мікрорівень, макрорівень та наднаціональний рівень.

*Механізм реалізації міжнародних торговельних відносин на мікрорівні* ґрунтується на конкурентних зв'язках між суб'єктами міжнародної торговельно-економічної діяльності. Його основу складають (а) проведення маркетингового аналізу потенціальних міжнародних ринків, (б) пошук контрагентів та (в) укладання міжнародних договорів і контрактів із суб'єктами господарювання з інших країн та регіонів світу.

*На макрорівні міжнародна торговельно-економічна діяльність* реалізується через механізм державних нормативно-правових актів та державних інструментів регулювання міжнародних економічних відносин. Цей механізм включає в себе систему законів та постанов щодо національного регулювання зовнішньоекономічної діяльності зокрема національні правила тарифного та нетарифного обмеження міжнародної торговельної діяльності.

*На наднаціональному рівні* діють механізми регулю-

вання міжнародної торгівлі, що застосовуються міжнародними організаціями. Вони спрямовані на досягнення мети, визначеної міжнародною організацією, і при регулюванні функціонування світових ринків націлені на формування відносин вільної торгівлі країн-членів організації. Це міжнародні економічні договори, угоди, хартії.

Сучасна міжнародний торговельний бізнес, не зважаючи на його всеохоплюючий характер, не може реалізовуватися без підтримки цілого ряду факторів. Вони діють як на регіональному рівні, так і на рівні державному та міжнаціональному. Поряд з ними діє і ряд специфічних чинників розвитку, які теоретично об'єднують у п'ять блоків.

*Перший блок специфічних чинників розвитку міжнародного торговельного бізнесу* – це природно-географічні відмінності між регіонами світу. Їх роль та сила дії знаходять своє відображення у різній забезпеченості країн та регіонів природними ресурсами, що врешті формує абсолютні та відносні конкурентні переваги країн та окремих регіонів.

*Другий блок* утворюють чисто технічні чинники, що пов'язані з (а) рівнем розвитком національної індустрії та (б) типом організації масового виробництва.

*Третій блок* формують класичні фактори науково-технічного та техніко-технологічного прогресу. Міра досягнень останнього визначає структуру не тільки зовнішньої, а й світової торгівлі. На цій основі формуються такі взаємозалежності між національними економічними системами, що в кінцевому рахунку визначають міру взаємодоповнюваності національних економік у глобальному бізнесі і глобальній економічній системі.

*Четвертий блок* складається з фінансових чинників. Він включає в себе такі чинники як вивезення/ввезення капіталу, функціонування транснаціональних корпорацій, міжнародний рух грошових коштів.

Глобальні проблеми людства представлені у *п'ятому блоці*. Їхній вплив визначається мірою та бажанням вирішувати, а не накопичувати ці проблеми.

Разом з тим, слід мати на увазі, що поряд з чинниками, які сприяють розвитку міжнародного торговельного бізнесу, діє цілий ряд чинників, наслідком яких є гальмування цього процесу. До чинників негативного впливу відносяться:

- економічні та політичні конфлікти між країнами та регіонами світу;
- наявність каналів міжнародного руху продукції та факторів виробництва, що встановились історично та перешкоджають диверсифікації цієї сфери;
- в окремих випадках надвелика міра державного регулювання та обмеження міжнародної торговельно-економічної діяльності;
- нерозвиненість ринкової інфраструктури в окремих країнах світу;
- недосконалість інституційної системи забезпечення міжнародної торговельно-економічної діяльності регіонів;
- міжнародний тероризм та міжнародне піратство.

Міжнародні торговельно-економічні відносини є достатньо складними та неоднорідними. Існує багато форм їх вираження, які, як правило, перетинаються і доповнюють одна одну. Те ж саме стосується всіх форм міжнародного бізнесу. І це є своєрідним вираженням, способом існування міжнародних бізнес-структур. Незважаючи на те, що виділяють домінуючі форми міжнародного бізнесу, кожна з форм є значимою і самодостатньою, бо кожна має джерелом свого розвитку взаємодію та взаємодоповнюваність, що породжена сутністю самої системи міжнародного бізнесу. Виділення міжнародного торговельного бізнесу як провідної форми міжнародного бізнесу сталося в силу історичного розвитку людської цивілізації через необхідність задоволення насамперед суто матеріальних потреб людини та через простоту і зручність механізму її реалізації. Міжнародне інвестування стало необхідною умовою забезпечення сталого виробництва та розширення його обсягів за умов інтернаціоналізації сфери обігу, воно викликало до життя розвиток міжнародного виробництва та похідні

й інтегровані з міжнародною торгівлею форми. В перебігу історичного розвитку кожна з форм зазнавала впливу різного роду факторів, що збагачувало механізм ведення міжнародного бізнесу. Проте завжди існувала загроза його пошкодження та руйнації. І пов'язане це з дією об'єктивних економічних законів циклічності розвитку.

### **1.3. Кризові ситуації в міжнародному бізнесі. Складові «кризового синдрому» та необхідність стратегічних змін в компанії**

Циклічність економічного розвитку є однією з провідних закономірностей розвитку світової економіки. Вона проявляється не лише в тому, що економічний цикл висхідно-низхідним. Як всеосяжне явище, вона охоплює всі сторони економічної діяльності, включаючи зміну середовища, зміну менеджменту, зміну цивілізаційних укладів тощо.

Різкі зміни часто загрожують самому існуванню компанії. У компанії замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. З одного боку, це означає, що настала криза, яка охопить всю систему організації і функціонування фірми, за якої опір переросте у підтримку, бо «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу буде зведена нанівець побоюваннями за існування компанії в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). З іншого боку, це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Нині окремі психологи навіть пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», як і реальна, може посприяти досягненню певних результатів, і водночас може стати «школою поведінки» для персоналу. Отож, кризи мають не тільки негативний і руйнівний характер. Вони *несуть у собі також потенціал змін* і є основою для навчання.

Ідентифікація криз дозволяє класифікувати їх за пев-

ними ознаками. Залежно від того, в якій сфері діяльності створюється найбільша загроза для компанії, розрізняють:

- *кризи ліквідності*, за яких компанія стає повністю неплатоспроможна;

- *кризи успіху*, для яких характерним є негативне відхилення фактичного стану від запланованого за показниками (1) продажів, (2) грошових надходжень, (3) прибутку та (4) рентабельності;

- *кризи стратегії*, які мають місце при в цілому задовільному стані компанії, але при цьому є наявними зниження потенціалу успіху, збої у розвитку, ослаблення позицій у конкурентній боротьбі.

Можливість виникнення кризових ситуацій визначається не тільки закономірностями циклічного розвитку, а й з типовою характеристикою фаз циклу – мінливістю внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 1.1).

Зіткнення з проблемами, а також вимірні наслідки кризи змушують керівництво переглядати власне бачення компанії, що дозволяє *мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни*. Звідси випливає, що циклічність розвитку і системна поява криз обумовлюють циклічність різнопланових змін. І це означає, що організаційний розвиток міжнародних корпорацій має бути спрямований на розробку і здійснення комплексу заходів щодо підтримки конкурентних переваг та забезпечення довгострокового існування. Особливе місце в цьому процесі займає попередження кризових ситуацій, і для цього необхідні системні стратегічні зміни в компанії.

*Останнім часом у західних компаніях стає дедалі популярнішим не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, що характеризуються високим ступенем централізму схвалюваних рішень і швидкою реакцією на зміни в середовищі. Це випливає з того, що набір можливих впливів стає таким різноманітним і різноплановим, що фірма не в змозі передбачити всі можливі ситуації.*

На практиці визначають чотири складові «кризового

*синдрому», що вимагає перебудови, а саме усунення передумови кризи:*

Складові «кризового синдрому»

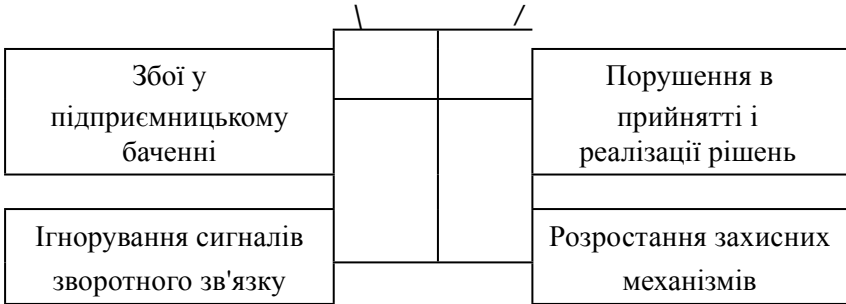


Рис. 1.1. Передумови виникнення кризи в міжнародних корпораціях

- *збої в підприємницькому баченні.* Вони пов'язані з нездатністю керівництва корпорації та її структурних одиниць оцінювати баланс між ринковим середовищем і внутрішніми змінними фірми, змінювати підприємницьку ідею залежно від коливань міжнародної ринкової кон'юнктури, застосовувати специфічну організацію бізнесу, що відповідає вимогам даної галузі, досягнутого ступеня розвитку підприємства, змінювати концепцію продукту відповідно до запитів міжнародного ринку;

- *порушення в механізмі прийняття і реалізації рішень.* Вони складаються з принципів, правил, процедури і стереотипів поведінки, які задіяні в процедурі вибору на всіх рівнях організації. Це проявляється в інерції прийнятих рішень і несвоечасному коригуванні підприємницького бачення відповідно до змін підприємницького середовища;

- *ігнорування сигналів зворотного зв'язку,* які надходять від замовників, постачальників, партнерів, що порушує адекватність обраної стратегії. У цьому разі управлінські дії починаються через явне відхилення від цілей;

- *розростання захисних механізмів,* коли прийняття вірного стратегічного плану ігнорується або порушується через конфлікт старих стереотипів і нової стратегії. Це

призводить до захисних реакцій персоналу, пов'язаних з незаперечним авторитетом керівника або ідеалізацією досягнень економічного агента.

Такі задачі запобігання кризовим ситуаціям та урахування їх в стратегіях економічного розвитку є сьогодні обов'язковим елементом діяльності всіх міжнародних бізнес-структур. Елемент невизначеності в їх функціонуванні є набагато потужнішим, аніж в національних структурах, отож задачі підготовки до стратегічних змін стоять перед ними більш актуально. Проте визначити і обґрунтувати доцільність кожної із задач можна лише на підставі розуміння сутності природи стратегічних змін.

## Тема 2

# Природа стратегічних змін у міжнародному бізнесі та концепції управління ними

2.1. Радикальні нововведення як передумова змін у формах міжнародного бізнесу

2.2. Глобалізаційні чинники змін в міжнародних корпораціях

2.3. Моделі та способи впровадження організаційних змін

*Мета вивчення теми:* (а) розуміння природи стратегічних змін у міжнародному бізнесі та сутності концепції управління ними; (б) визначення способів організації та впровадження стратегічних змін.

### **2.1. Радикальні нововведення як передумова змін у формах міжнародного бізнесу**

Сучасна особливість розвитку міжнародного бізнесу полягає у домінуванні тенденції до панування форм, які проявляються безпосередньо у сфері виробництва і виражаються через її інтернаціоналізацію. Транснаціональні компанії, досягши своїх цілей у міжнародному торговельному бізнесі, нині віддають перевагу тим формам експансії у світовому економічному просторі, які пов'язані з прямим іноземним та венчурним інвестуванням, а також розширенням міжнародного виробництва.

Функціонування сучасної глобальної компанії базується на стратегічних підходах реалізації її конкурентних переваг за рахунок інтернаціоналізації, зниження трансакційних витрат, OLI-переваг чи переваг, спричинених використанням передових знань і технологій. Саме тому глобальні потоки прямих іноземних інвестицій у 2017 р.



зросли до 1,75 трлн дол. США, хоча це на 2% менше, ніж у 2016 р. Значимість цієї форми міжнародного бізнесу підтверджується зростаючою роллю багатонаціональних підприємств (БНП). За даними ЮНКТАД, наведеними у Доповіді про світові інвестиції 2017 р., у 2017 р. обсяг міжнародного виробництва зарубіжних філій БНП суттєво зріс порівняно з попередніми роками: середньорічні темпи зростання продаж становили 7,3%, доданої вартості – 4,9%, зайнятості – 4,9%. Ще більшою мірою тенденція до зростання охопила державні БНП. Близько 1500 державних БНП (1,5% усіх БНП) мають 86000 зарубіжних філій або майже 10% від подібних підприємств. Їхні інвестиції у нові проекти склали у 2016 р. 11% світового обсягу, що на 3% більше, ніж у 2010 р. Штаб-квартири цих БНП розкидані по всьому світу: майже половина з них знаходиться в країнах, що розвиваються, і третина – в Європейському Союзі. Найбільшою країною базування цих компаній є Китай.

Сьогодні формою бізнесу ТНК за межами національних економік є не тільки прямі іноземні інвестиції, але й *способи виробництва без участі капіталу (СВУК)*. У 2010 р., наприклад, обсяг продажу у рамках цих форм перевищив 2 трлн дол. США. До форм СВУК відносяться: підрядне промислове виробництво й аутсорсинг послуг (1,1-1,3 трлн дол. США), підрядне сільськогосподарське виробництво, франчайзинг (330-350 млрд. дол. США), ліцензування (340-360 млрд. дол. США), управлінські контракти (майже 100 млрд. дол. США) та інші типи договірних відносин, за допомогою яких ТНК координують діяльність у рамках своїх глобальних виробничо-збутових ланцюгів та впливають на управління компаніями у приймаючих країнах, не беручи участь у капіталі цих компаній (табл. 2.1).

Реалізація ділових операцій у СВУК дозволяє ТНК досягти зайнятості своїх філіалів до 14-16 млн. робітників, формуючи додану вартість на рівні 15% від ВВП. У цілому на СВУК усіх галузей припадає 70-80% глобального експорту. Перевагою використання ТНК форм СВУК є під-

кріплення довгострокового промислового розвитку шляхом нарощення виробничого потенціалу, зокрема на основі розповсюдження технології і розвитку національних підприємств, а також стимулювання доступу країнам, що розвиваються, до глобального виробничо-збутового ланцюга.

Таблиця 2.1

### Переваги СВУК для розвитку міжнародного бізнесу ТНК

Напрями дії	Ключові фактори успіху
Впровадження механізму СВУК у загальну стратегію розвитку ТНК	<ul style="list-style-type: none"> <li>· інтеграція політики СВУК у стратегію промислового виробництва;</li> <li>· забезпечення узгодженості з торгівлею, інвестиційною і технологічною політикою ТНК;</li> <li>· пом'якшення ризиків залежності і підтримка модернізаційних зусиль</li> </ul>
Укріплення внутрішнього виробничого потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>· розвиток підприємництва;</li> <li>· підвищення якості освіти;</li> <li>· забезпечення доступу до фінансування;</li> <li>· укріплення технологічного потенціалу</li> </ul>
Стимулювання та заохочення СВУК	<ul style="list-style-type: none"> <li>· формування сприятливої нормативно-правової бази;</li> <li>· забезпечення заходів підтримки країн базування;</li> <li>· стимулювання сприятливого впливу міжнародної політики на СВУК</li> </ul>
Усунення потенційних негативних наслідків	<ul style="list-style-type: none"> <li>· посилення переговорних позицій національних підприємств;</li> <li>· захист конкуренції;</li> <li>· захист прав працівників і охорона навколишнього середовища.</li> </ul>

*Джерело:* Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір: монографія / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот [та ін.] ; заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д.Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А.М. Поручника. К.: КНЕУ, 2008. – 420 с.

Однаке сучасний розвиток «цивілізації знань» та світової економіки неможливий без достатньо інтенсивних інвестиційних та інноваційних процесів. Інноваційні ж процеси не можуть відбуватися без забезпечення інформаційних потоків між господарюючими об'єктами і суб'єктами з одного боку та іншого. У більшості джерел інформація в інвестиційній та інноваційній діяльності розглядається фахівцями як інструмент зниження фінансово-економічних

ризиків. Провідні українські економісти в галузі міжнародної економіки та глобального економічного розвитку – О. Білорус, Д. Лук'яненко, А. Поручник – чітко трактують інвестиції як розміщення певних фінансових ресурсів з метою отримання позитивного фінансового результату. Разом з тим, на думку окремих українських фахівців, наприклад, О. Михайловської, тенденція до посилення ролі інформації в усіх без винятку соціально-економічних процесах дає підставу припустити, що роль інформації у сфері інвестицій та інновацій не обмежується зменшенням ризиків інвесторів. О. Михайловська вважає, що вищезазначений підхід О. Білоруса та його співавторів по монографії «Глобалізація і безпека розвитку» не точно формулює причини (мотиви) здійснення інвестиції, оскільки у сучасних умовах отримання максимальних прибутків чи збільшення капіталу не розглядається як самостійна мета інвестування. Отже, постає проблема пошуку оптимального варіанту, за якого за мету має ставитися отримання меншого, ніж максимально можливий прибуток, натомість з тривалим ефектом. На користь виведення такого оптимуму висловлюються і зарубіжні фахівці, зокрема один з найвидатніших європейських економісториків, що спеціалізувався на світовій економічній історії, Пол Байрош (P. Bairosch) підкреслював, що максимальна норма прибутку сьогодні може негативно відобразитися на прибутку та його нормі в наступних періодах.

Загалом глибинні мотиви всіх суб'єктів, які здійснюють інноваційну та інвестиційну діяльність (у тому числі і міжнародну), є спільними, попри певні відмінності в цілях. Ці мотиви слід виводити з динамічної природи суб'єкта, оскільки його стан постійно змінюється. Причому, незалежно від того, йдеться про індивідуума чи велику корпорацію. Кожен з них перебуває у динамічному зовнішньому середовищі.

Особливістю суб'єкта є розуміння відмінностей між бажаним і реальним станом речей. Невідповідність між ними породжує низку потреб, головною з яких є потреба в ресур-

сах: грошових, технологічних, інтелектуальних тощо для зміни свого стану або утримання його незмінним в умовах, що змінилися. Така ситуація примушує суб'єкта шукати об'єкт, який би забезпечив його необхідними ресурсами: вкласти гроші, щоб отримати їх ще більше, зробити вклад у модернізацію технологій, щоб утримати або збільшити ринкову частку, фінансувати наукові дослідження, щоб на їх базі створити нові технології, які забезпечать перевагу над конкурентами тощо. Вищеперераховане, на думку О. Михайловської, є надзвичайно важливим моментом, який дозволяє об'єднати інвестиційну й інноваційну діяльність в один процес з єдиним мотивом. Відмінність виникає лише в тому, що в процесі пошуку можливі три ситуації, на які свого часу вказали О. Білорус та Д. Лук'яненко:

1) знайдено готовий об'єкт, властивості якого дозволяють розв'язати конфлікт між потребами суб'єкта і реальністю. У цьому випадку інвестор здійснює вкладення, не змінюючи сам об'єкт інвестицій;

2) потенціал готового знайденого об'єкта є наявним, але він не відповідає потрібним критеріям і вимагає певної зовнішньої участі для свого розвитку. У цьому випадку інвестор виступає як новатор, адже йому потрібно змінювати існуючий об'єкт так, щоб він забезпечив необхідні інвестору ресурси;

3) існуючого об'єкта, який навіть у разі його зміни забезпечив би суб'єкта необхідними ресурсами, не знайдено. У даному випадку інвестор приймає рішення про створення нового, не існуючого до цього об'єкта (як підприємства, так і наукового продукту, напрямку прикладних чи технологічних досліджень). У цьому випадку інвестор виступає як новатор ще більшою мірою, ніж у попередньому пункті.

Перша ситуація відповідає поняттю інвестиційної діяльності у тлумаченні більшості як міжнародних (наприклад, Європейської соціальної хартії), так і вітчизняних джерел. Друга і третя є прикладом власне інноваційної діяльності у тлумаченні видатного австрійсько-американського економіста Й. Шумпетера, який виділяв п'ять типів інновацій:

1) виробництво невідомого споживачам нового продукту з якісно новими особливостями;

2) впровадження нового засобу виробництва, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове відкриття, а застосовано новий підхід до комерційного використання продукції;

3) освоєння нового ринку збуту галуззю промисловості країни, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;

4) залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, незалежно від того, чи існували ці джерела до цього;

5) уведення нових організаційних та інституційних форм, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства.

Третя ситуація пошуку інвестором об'єкта є радикальні й адаптивні інновації (нововведення), які дано у визначенні Р. Розвела.

Радикальні нововведення – це створення таких нових виробів або процесів, які, можливо, призводять до появи нового роду занять або навіть нової технологічної парадигми, на відміну від них адаптивні – технологічно нові вироби (технології, процеси) або їх удосконалення в межах встановлених бізнес-структур. Шумпетерівські інновації можна представити як покрокові. Вони мають цю особливість, що передбачають вдосконалення окремих елементів технології чи виробу, відповідно до потреб ринку. Поділ інновацій на радикальні та адаптивні з виділенням та покрокових є досить зручним при аналізі структури інноваційно-інвестиційного процесу як системного утворення.

Отже, як інноваційна, так і інвестиційна діяльність базуються на одному мотиві – необхідності поповнення ресурсів суб'єкта (інвестора) для підтримання існуючого стану або ж розвитку в зовнішньому середовищі (рис. 2.1). Реалізується названий мотив через пошук і встановлення зв'язку з об'єктом (реальним або ще нествореним), який здатен, на думку інвестора, забезпечити його необхідними ресурсами.

Отже, інноваційно-інвестиційний процес, який є результатом радикальних перетворень, слід тлумачити як

діяльність суб'єктів: окремих осіб, корпорацій, інших інституційних об'єднань, спрямовану на пошук, отримання впливу, зміну або створення об'єктів, здатних забезпечити ресурсами, необхідними для підтримання стану динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем розвитку в межах глобалізаційних процесів.



Рис. 2.1. Розвиток мотивацій міжнародного бізнесу в умовах інформаційного глобалізму

## 2.2. Глобалізаційні чинники змін у міжнародних корпораціях

Глобалізація як феномен ХХІ століття виявляється як багатовимірне явище, яке охоплює масштаби і динамізацію міжнародних економічних відносин і міжнародного бізнесу, і характеризує вищий рівень розвитку між-

народної економіки як системи науково-технологічних та галузево-функціональних зв'язків між новими типами утворень як кластерні, метакорпораційні та мережеві структури і зумовлює становлення глобальної економічної системи. Нині сьогодні рушійні сили економічної глобалізації діють в умовах розвитку нового світоустрою, сформованого під впливом цивілізаційного розвитку виробничих сил як результат домінування інформації та технології в економічній системі. Ключовими напрямками технологічного укладу, що формується, стають біотехнології, системи штучного інтелекту, глобальні інформаційні мережі та інтегровані швидкісні транспортні системи. У структурі споживання домінуюче місце починають займати інформаційні, освітні та медичні послуги. Ера глобалізації започатковує також перехід до нових типів суспільного споживання та способу життя. Останні характеризуються змінами цінностей і споживацьких уподобань на користь освіти, інформаційних послуг, якісного споживання, здорового оточуючого середовища.

Розвиток процесів глобалізації є закономірністю світового економічного розвитку, дія якої підпорядкована ряду чинників. До них належать:

а) революція в інформаційних та виробничих технологіях;

б) економічна революція (глобалізація ринків, глобальна транснаціоналізація, регіоналізація);

в) налагодження горизонтальних (мережевих) зв'язків у світових економічних структурах;

г) поляризація країн за техноекономічними та етнокультурним принципами;

д) “локалізація”, що характеризується ствердженням націоналізму;

е) тріумф ліберальної демократії;

ж) перехід до нових типів суспільного споживання та способу життя.

Система чинників, що спонукають до розвитку процесів глобалізації у сфері економіки, у спеціальній літера-

турі отримала назву *тиск щодо глобалізації*. Умовно ці чинники поділяють на дві групи: чинники, що сприяють розширенню, та чинники, що пов'язані зі специфікою галузі.

До першої групи чинників включають: лібералізацію торгівлі, наявність глобальних фінансових послуг та ринків капіталів, успіхів у комунікаційних технологіях.

Чинники другої групи – універсальні потреби споживачів, глобальні споживачі, глобальні конкуренти, висока інтенсивність інвестицій, необхідність зниження цін. Розглянемо більш детально кожну з груп тиску щодо глобалізації. Отже, перша група чинників.

*Лібералізація торгівлі.* Поступове усунення тарифних та нетарифних бар'єрів протягом останніх 50 років значно зменшило економічну роль держав, пропонуючи натомість компаніям «мислити глобально».

*Глобальні фінансові послуги та ринки капіталів.* Глобалізація фінансових послуг та ринків капіталів сприяє цілям багатьох компаній глобально інтегрувати свою діяльність. За сучасних умов будь-яка компанія може позичити фінансові ресурси у транснаціональному банку, у закордонних венчурних власників капіталу та через мережу Інтернет. Сучасні фінансові технології дозволяють отримувати доступ до необхідних ресурсів 24 години на добу, 365 днів на рік, незалежно від місця розташування компанії.

*Розвиток комунікаційних технологій.* Доступність великих он-лайнних баз даних, домашніх систем електронної пошти, а також Інтернету значно підвищує можливості компаній в управлінні міжнародними операціями. У міжнародних корпораціях комунікаційні можливості широко використовуються насамперед тоді, коли необхідно отримати вигоду щодо розміщення. Наприклад, розробка нових видів продуктів, іноді навіть таких складних, як літаки, може здійснюватися спільно двома конструкторськими бюро, що знаходяться в різних частинах світу – сучасна технологія передачі даних це дозволяє. Або



величезні банки даних, якими володіє головна компанія у Нью-Йорку, можуть передаватися для обробки до Ірландії, де рівень заробітної плати аналітиків та програмістів нижчий.

Друга група тиску щодо глобалізації.

*Універсальні потреби споживачів.* Завдяки стрімкому розвитку телебачення, кіно, радіо, друкованих видань, телефонії та Інтернету інформація досягає все більшої кількості споживачів у всьому світі. Люди на всіх континентах формують свої уподобання відповідно до пропозиції споживчих продуктів провідних торгових марок: від телевізорів, відеокамер, мобільних телефонів до засобів гігієни та харчових продуктів. Стверджують, що пропозиція формує попит, однак правильніше було б говорити, що реклама формує попит. Сучасна реклама вже перестала бути просто засобом для просування товару на ринок, вона поступово набуває статусу законодавця моди, а рекламомейкери стають майже діячами культури; реклама задає моду на стиль життя, примушує посміхатися чи бентежить, але в будь-якому випадку не проходить непоміченою. У якому б вигляді не надавалася реклама (за допомогою телебачення, бігбордів, електронної пошти чи модних журналів), результат один – споживачі у всьому світі починають потребувати певних продуктів, тобто *потреби стають універсальними.*

*Глобальні споживачі.* З урахуванням того, що, крім товарів споживчого призначення, існують і товари промислового характеру, значна частина міжнародних корпорацій реалізує свою продукцію поміж собою. Дженерал Моторз, наприклад, не виробляє самостійно всі деталі для своїх автомобілів, окремі складові вона закуповує у інших виробників. Причому компанії з виробництва автомобільних складових для Дженерал Моторз мають відповідати глобальним стандартам якості, характеристик та ціни. Постачальником приладових дощок та внутрішніх автомобільних панелей для Дженерал Моторз є нідерландська Прайс, основне виробництво якої розташоване у штаті Мі-

чиган. Взаємовідносини двох компаній настільки тісні, що коли Дженерал Моторз вирішила розпочати виробництво в Латинській Америці, Прайс довелося створити виробничі потужності в безпосередній близькості – у Бразилії.

*Глобальні конкуренти.* Поряд з перевагами, що приносить глобалізація, з'являються і додаткові небезпеки у вигляді міжнародної конкуренції, яка вимагає від фірми більших зусиль, ніж в умовах національної конкуренції.

Отже, сучасний процес глобалізації світової економіки можна визначити як процес глобальної інтеграції, а її сьогоденний стан можна ідентифікувати як економічну транснаціоналізацію. Економічна транснаціоналізація, являючи собою результат транснаціоналізації національних економічних систем та їх суб'єктів, має вирішальний вплив на міжнародну бізнесову діяльність. Параметри міжнародного бізнесу формуються у гіперконкурентному середовищі, де інформаційний ресурс стає ключовим чинником досягнення ефективності і довгострокової конкурентоспроможності на світових товарних і фінансових ринках. Формування середовища міжнародного бізнесу відбувається у масштабах інтенсивних інвестиційних й інноваційних процесів, де мотиви всіх суб'єктів світового господарства є спільними. Розподіл і перерозподіл доданої вартості стає актуальним у результаті змін технологічної компоненти відтворювального процесу всередині великих корпорацій чи країн.

Сучасний рівень розвитку міжнародної економіки як економіки глобалізованої є якісно новою системою науково-технологічних та галузево-функціональних зв'язків. Створення нових елементів виробничих сил у вигляді інформаційно-комунікаційних технологій зумовило і появу нових форм та методів ведення міжнародного бізнесу, і модифікацію традиційних. Основу такому висновку становлять фундаментальні положення про взаємодію рівня виробничих сил з характером виробничих відносин. Нові елементи виробничих сил, представлені інформаційно-

комунікаційними технологіями, впливають на економічні відносини, осучаснюючи їх як, з точки зору, технологій та форми ведення міжнародного бізнесу, так і розробки нових продуктів, розбудови нових відносин продавця з покупцем, уведення нових конкурентних та бізнес-стратегій. Отож, нове економіко-технологічне середовище об'єктивно зумовлює появу нових елементів у міжнародному бізнесі. Передусім це стосується самого мотиву його ведення: отримання прибутку перестає бути відігравати першочергову роль, її місце посідає задача створення і впровадження комерційного нововведення. Відтак постає питання щодо визначення характерних рис ведення міжнародного бізнесу в умовах змін у зовнішньому середовищі. До них належать:

по-перше, втягнення усіх країн і регіонів світу в більшій або меншій мірі у систему міжнародного бізнесу;

по-друге, широка географічна і галузева диверсифікованість міжнародного бізнесу, здійснення міжнародними компаніями свого бізнесу у багатьох країнах і галузях веде до його глобалізації, отже міжнародний бізнес набуває глобального характеру;

по-третє, усі світові ринки і сфер суспільного виробництва є об'єктами міжнародної підприємницької діяльності приватних компаній, але головним об'єктом стає транснаціоналізація сфера виробництва, тобто власне процес виробництва;

по-четверте, головними суб'єктами міжнародної підприємницької діяльності (зовнішньоекономічної діяльності) є міжнародні корпорації, і насамперед транснаціональні корпорації (ТНК) або у визначенні ООН багатонаціональні підприємства;

по-п'яте, зростання масштабів і темпів розвитку міжнародного бізнесу, що засвідчують порівняльні дані – питома вага транснаціонального бізнесу в загальній підприємницькій діяльності приватних компаній або індекс транснаціоналізації.

### 2.3. Моделі та способи впровадження організаційних змін

У спеціальній літературі з менеджменту опрацьовано кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна, в якій виділені три етапи (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Модель процесу організаційних змін К. Левіна

Кожен з етапів має свою визначальну рису. Перший етап *«Розморожування»*. Його призначення – визнання необхідності організаційних змін. На другому етапі – етапі *«Здійснення змін»* – відбуваються самі зміни, це є сам процес здійснення змін. На завершальному третьому етапі – етапі *«Заморожування»* – йдуть процедури підсилення, тобто підтримки змін до такого рівня, за якого вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна, процес організаційних змін має здійснюватися як покроковий (рис. 2.3). Отже:

**Крок 1.** Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

**Крок 2.** Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- зберігання або покращення ринкового положення фірми;
- вихід на нові ринки;

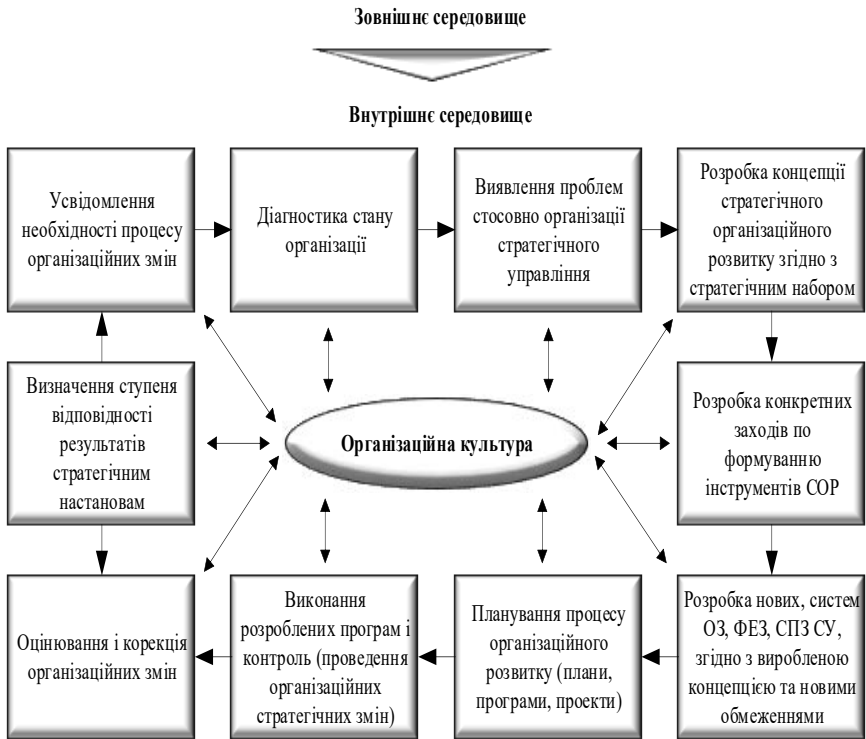


Рис. 2.3. Цикл процесу організаційних змін

- підвищення продуктивності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

**Крок 3. Діагноз, тобто ідентифікація причин організаційних змін.** Зміни можуть бути обумовлені або окремими з названих нижче чинників, або їх певною комбінацією, або ж усією їх сукупністю:

- низький рівень оплати праці;
- незадовільні умови праці;
- некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, чого саме мають стосуватися самі зміни.

**Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін.** Цей крок включає в себе:

- визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін;

- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення ступеня участі робітників у проведенні змін;
- вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити реальний результат проведених організаційних змін та дати їх оцінку згідно з поставленою ціллю.

Розгорнуту характеристику способів (методів) упровадження організаційних змін дав відомий спеціаліст зі стратегічного управління І. Ансофф. Він вивів найбільш поширені методи, які є об'єктивно необхідними при проведенні компанією змін. До їх складу він включив: (а) примушування, (б) адаптацію, (в) кризу та (г) управління опором. У сукупності з інструментами проведення змін вони утворюють моделі. Нижче представлені переваги і недоліки найбільш вживаних моделей впровадження змін (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

#### Моделі впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Незначна терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір, врахування моменту, комплексні зміни	Ризик невдачі, складність, необхідність особливої компетенції

*Метод примушування.* Часто керівники організації, впроваджуючи стратегічні зміни (нововведення), мусять

застосовувати силу, тобто примус. Цей метод потребує великих витрат і часто є небажаним через негативні соціальні наслідки. Однак він конче потрібний в умовах дефіциту часу, коли компанія розраховує на швидке отримання результатів. Примушування нерідко пропонують і використовують як метод зміни організаційної структури управління та інших структурних перетворень.

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані із соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації. Як правило, це відсутність (а) атмосфери підтримки нововведень, (б) механізмів запобігання опору, (в) належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Через соціальні проблеми можливі зволікання з впровадженням змін, їх саботаж, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін. Відтак примушування набуває характеристик найконфліктнішого методу впровадження змін. Однак цих недоліків можна позбутися. Задля цього необхідно до початку впровадження змін (1) з'ясувати інтереси та потреби персоналу, (2) виявити потенційні джерела опору чи підтримки і (3) віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

*Метод адаптації*, на відміну від методу примушування, є процесом поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають достатньо довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Необхідною умовою застосування методу адаптації є участь у процесі змін не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. За цієї умови навіть сильний опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути

соціальних конфліктів і суттєво підвищити ефективність організаційних змін.

Достатньою умовою методу адаптації є наявність спеціальних знань. Вони мають складатися із знань щодо визначення: (1) мотивації змін, (2) сутності змін в розподілі сил, (3) способів мислення керівництва і усього персоналу компанії, (4) рівня компетентності і готовності керівників до проведення змін.

Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вже не будуть себе проявляти. Бажання повернути все, як було раніше, є настійливим, і з цього мають виходити лідери змін. Отже, метод адаптації – найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати з очікуваною результативністю.

Різкі зміни у зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації: у організації замало часу, щоб відреагувати на них належним чином, а це означає, що настала *криза*. В умовах кризи опір переростає у підтримку, оскільки «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організаційної структури компанії в цілому. Головне в цій ситуації – вміння *управляти опором*. Залежно від здатності керівників узяти на себе управління опором криза може протікати відносно безболісно, а організаційні зміни будуть носити комплексний характер.



## Тема 3

# **Сутність та типи змін у міжнародній компанії. Моделі управління змінами**

- 3.1. Сутність змін у міжнародній компанії
- 3.2. Типи змін у міжнародній компанії
- 3.3. Моделі управління організаційними змінами
- 3.4. Управління змінами у міжнародній компанії

*Мета вивчення теми:* (а) з'ясування сутності стратегічних змін у міжнародній компанії, (б) визначення алгоритму проведення стратегічних змін у міжнародній компанії, (в) встановлення способів управління змінами у міжнародній компанії.

### **3.1. Сутність змін у міжнародній компанії**

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. Особливістю цієї стадії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання навіть найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при розробленні стратегії.

Одна з найпоширеніших помилок реалізації стратегії полягає в тому, що робота, пов'язана з вибором стратегії, вкладені час, кошти, зусилля бувають витрачені марно саме через непрофесіоналізм менеджменту компанії. Він проявляється насамперед у:

- невмінні проводити необхідні зміни через опір працюючих;

- незабезпеченні керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалості системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасним внесенням необхідних змін;
- відсутності системи мотивації і відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідності організаційних структур змінам, які заплановані стратегічним набором;
- непоінформованості працівників про цілі стратегії і планів або непорозумінні ними завдань, поставлених перед компанією, через що вони не змогли прилучитися до процесу виконання стратегій (зокрема, непорозуміння ними конкретних змін, що передбачаються в їх поведінці та обов'язках перед фірмою).

Процес реалізації стратегії спрямовується на вирішення трьох основних завдань:

1) установлення пріоритету серед адміністративних завдань: розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем;

2) установлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації, які охоплюють структуру, систему мотивування та стимулювання, норми та правила поведінки, кваліфікацію робітників та менеджерів тощо, задля орієнтування діяльності компанії на здійснення обраної стратегії;

3) вибір і узгодження стилю лідерства та підходу до управління компанією з розробленою стратегією.

Усі завдання вирішуються за допомогою змін, які складають стрижень виконання стратегії і називаються стратегічними змінами. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежать від того, чи готова організація до ефективного здійснення стратегії. Бувають випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення значних перетворень.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує визначені завдання та здійснює закріплені за ним функції. На стадії реалізації стратегії найважливіша роль належить *вищому керівництву*, діяльність якого може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

*На першому етапі* відбувається поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На цьому етапі зважуються два основних завдання:

- остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності та відповідності одна одній, а також стану середовища, тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій. При цьому можливі коригування у зв'язку зі змінами середовища, а також у разі виявлення недоліків у проведеному аналізі та розробленні цілей і стратегій;

- широке доведення змісту цілей та стратегій до співробітників фірми з метою подальшого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій.

*На другому етапі* вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних ресурсів: оцінюються ресурси, приймаються рішення про їхній розподіл, залучаються співробітники до процесу реалізації стратегій. Важливим завданням, яке розв'язують на цьому етапі, є приведення ресурсів у відповідність до стратегій, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, плани, бюджети, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Це можуть бути, наприклад, програми підвищення кваліфікації співробітників.

*На третьому етапі* вище керівництво приймає рішення щодо організаційної структури: (а) з'ясовується міра відповідності наявної організаційної структури до реалізації стратегій і (б) за необхідності вносяться відповідні зміни в організаційну структуру компанії.

*На четвертому етапі* у компанії проводяться зміни, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна та болісна. Зміни

не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що розкривають умови та можливості їх проведення. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозні зміни у компанії. Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також мати відповіді на питання: (а) як зміни будуть сприйняті, (б) які сили і в якій формі будуть їм протистояти, (в) який стиль проведення змін і за допомогою яких методів він буде здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво незалежно від типу, сутності і змісту змін повинно:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

*На н'ятому етапі* вище керівництво має проводити коригування плану здійснення стратегії, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може й повинен, за певних обставин, піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щоразу, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигод порівняно з існуючим.

### **3.2. Типи змін у міжнародній компанії**

Залежно від стану завдань, необхідності й ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту та ринку можна виділити певні типи стратегічних змін. Розглянемо їх.

Перебудова організації припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії та організаційної культури. Цей тип зміни може проводитися тоді, коли організація змінює свою галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організа-

ції найбільші труднощі виникають з виконанням стратегії. Найсерйознішою уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Найбільш вагомими зміни відбуваються в сфері технологій і трудових ресурсів.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо відбувається злиття з аналогічною організацією при незмінній галузі. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують сильних внутрішньо-організаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

Помірне перетворення здійснюється тоді, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, маркетингу, особливо з рекламуванням нового продукту.

Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації. Ці зміни не істотні, їхнє проведення не впливає на діяльність організації в цілому.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно робити ніяких змін, тому що організація може одержувати високі результати, спираючись на досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни торкаються всіх сторін організації та носять системний характер. Однак можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. *Перший зріз* – це організаційна структура, *другий* – організаційна культура.

Дослідження практики реалізації стратегічних програм дали змогу виділити та класифікувати коло проблем, з якими мають справу підприємства при реалізації стратегії. Можна стверджувати, що реалізація корпоративної стратегії терпить невдачу внаслідок:

- ігнорування на стадії розроблення можливих труднощів реалізації стратегії;
- неконтрольованих зовнішніх впливів та змін в оточенні організації;
- незрозумілої постановки цілей, низького рівня підготовленості, недостатньої відповідальності і компетентності лінійних менеджерів;
- слабкої координації діяльності з реалізації намічених заходів;
- відсутності узгодженості стратегічних та оперативних планів;
- помилок у виборі відповідальних керівників;
- нестачі кваліфікаційних навичок стратегічного управління у співробітників;
- неправильного розуміння оперативного керівництва загальної стратегії підприємства, обмеженості кругозору управлінців короткотерміновими задачами на рівні своєї компетенції (конфлікти цілей на оперативному рівні);
- відсутності підтримки та/чи відкритої протидії зацікавлених осіб наміченим змінам (саботаж);
- слабкої інформованості відносно кінцевих цілей і наслідків стратегії, недостатнього авторитету керівників;
- низького рівня контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії або неадекватної узгодженості систем планування та контролю;
- заниженої оцінки необхідних ресурсів, нераціонального їх використання або суперечливого розподілу;
- невідповідності організаційної структури та управлінського інструментарію (систем менеджменту) вимогам нової стратегії;
- несумісності національних культурних цінностей корпоративним нормам організації.

Різноманітність проблем пояснює, наскільки складний процес реалізації стратегії організації, яка націлена на зміни.

### 3.3. Моделі управління організаційними змінами

Управління організаційними змінами в компанії відбувається відповідно застосовуваної нею моделі. Теорія управління змінами пропонує для використання три основні моделі: модель Курта Левіна, модель Річарда Бекхарда та модель Ларі Грейнера, а також мотиваційну модель Альберта Бандури. Розглянемо кожну з них.

Найбільш просту *моделю управління організаційними змінами* запропонував психолог *Курт Левін*. Як вже було з'ясовано, К. Левін розглядав три стадії будь-яких трансформацій: розморожування (підготовка організації до змін), зміна (здійснення конкретних дій), заморожування (закріплення і стабілізація нововведень). Якщо давати їм стислу характеристику, то її можна звести до такого.

«Розморожування» - подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Формування потреби в новому вимагає наявності певної частки занепокоєння або незадоволення. Таким чином, для початку змін у стабільній системі її необхідно штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом тривалого часу, необхідно перебороти недовіру персоналу у можливість позитивних змін. Головним на цій стадії слід вважати «розморожування» вищого керівництва організації шляхом переконання, що старі способи діяльності себе вичерпали.

«Зміна» – центральна стадія процесу, коли і керівництво, і персонал компанії пробують запроваджувати в практичне використання нові відносини, методи роботи і форми поведінки. Це процес пілотного запуску зміни з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної і можливої в рамках даної організації.

Ця стадія складається з двох етапів. Перший етап «ідентифікація». На ній учасники процесу випробовують запропоновані нововведення. Другий етап – «інтерналізація» або «приживлення». На ньому відбувається внутріш-

не прийняття змін всіма учасниками процесу з переглядом і трансформацією останніми загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми.

Не є важливим, як відбуваються зміни: послідовно чи одночасно. Важливим є те, щоб вони відбувались при зацікавленій участі всіх без винятку осіб, яких вони стосуються. На цій стадії мають статися зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

«Повторне заморожування» - учасники процесу змін впроваджують у практику новації, які уже апробовані і оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації стають прихильниками нових підходів.

Модель К. Левіна відрізняється простотою як в описі, так і в реалізації. Проте останнім часом вона мало відповідає реаліям. Сучасна організація практично ніколи не перебуває у «замороженому» стані. Вона знаходиться в стані постійного розвитку та постійних змін. Як правило, будь-яка зміна в організації проходить **етапи**, яким відповідають цілком певні управлінські дії. Ці етапи не носять абсолютного характеру, вони можуть мінятися місцями або при необхідності повторюватися, а в залежності від ситуації, в якій знаходиться організація, вони можуть стискатися або розширюватися. Частіше за все як більш – менш типові елементи вони мають такі складові:

- Підготовка зміни. Це відповідний пункт змін, на цьому етапі необхідність змін повинна усвідомлюватися не тільки її ініціаторами, але й учасниками майбутніх змін. На цьому етапі є доцільним проведення діагностики стану організації, оскільки для успішного здійснення змін необхідно проаналізувати причини майбутніх змін, їх позитивні і негативні сторони, чітко формулювати цілі змін і лише на основі проведеного аналізу приступати до уведення в організацію змін.

- Створення бачення. Бачення розвитку компанії – це бажаний образ майбутнього, побудований на ключових цінностях, та основні ідеї розвитку компанії. Щоб сформулювати таке бачення, слід врахувати безліч чинників, серед



яких історія і традиції компанії, тенденції розвитку ринку, можливі сценарії розвитку галузі, можливості і загрози для компанії, внутрішні плюси і мінуси компанії.

- **Формування стратегії зміни.** На цьому етапі не тільки розробляється стратегія компанії, але й формується коаліція змін, тобто коло людей, залучених до зміни. Як правило, наявність або відсутність необхідних кадрів стає основним фактором успішності проведення змін. Далеко не завжди вдається знайти відповідних людей всередині компанії або підібрати їх на ринку. Тому, перш ніж починати зміни, необхідно оцінити, чи здатні люди на управлінських позиціях проводити зміни – це питання і світогляду, і компетенцій, і психологічних характеристик.

Зміна в організації може бути ефективною, якщо користується підтримкою людей, яких зачіпає. Домогтися підтримки людей часом буває складно. Загальний метод отримання підтримки і зменшення опору, що використовується компаніями, – запросити людей узяти активну участь у всіх етапах змін. Завдяки такому підходу створюється атмосфера «включеності» у процес змін, в яких відтепер зацікавлені всі працівники. Саме керівники несуть відповідальність за створення обстановки, в якій кожен працівник міг бачити за планами, наказами та розпорядженнями певні цінності, і міг розуміти, навіщо йому це потрібно. Це і є стрижень успішного управління змінами – не насаджувати їх, а залучити до них співробітників через продумані форми мотивації, через індивідуальну роботу з людьми в колективі.

- **Реалізація стратегії.** Після того як сформульований план дій, підібрані ключові співробітники і створена широка коаліція, компанія приступає до реалізації запланованих змін. Це є час дій. Якісне виконання намічених планів вимагає поєднання дисципліни, творчого підходу та співпраці. Звичайно, необхідно дотримуватися виробленого плану, послідовно просуваючись до означених цілей. Однак кожен з учасників процесу має розуміти, що план – це лише маршрут руху до досягнення бачення. План може

і повинен змінюватися відповідно до ситуації, забезпечуючи необхідну гнучкість процесу. Важливу роль на цьому етапі відіграють формальні і неформальні лідери.

- Інтеграція зміни. Це етап створення умов, в яких здійснені зміни стають органічною частиною самої організації. Більш того, в організаціях, які постійно стикаються з тим, що зовнішні умови розвитку постійно змінюються, є доцільним створення атмосфери необхідності постійних змін та культивування стану самооновлення і розвитку.

Досягнення поставлених компанією цілей щодо змін вимагає особливого підходу до кадрової політики. В ній компанія має поставити акценти на навчання і розвиток співробітників, створення сильної кадрової служби для залучення талантів та розвитку наставництва. В цілому в організації повинна формуватися така культура, яка передбачає постійне вдосконалення і розвиток співробітників, бізнесу, організації. Сучасні організації в проведенні організаційних змін виходять саме з цих постулатів і саме через це модель К. Левіна втрачає свою актуальність.

Інша розповсюджена *модель організаційних перетворень* у компанії була запропонована піонером у сфері організаційного розвитку американцем *Річардом Бекхардом*. Заслугою Р. Бекхарда є виведення принципів, на яких має ґрунтуватися будь-яка програма змін в організації, та емпіричної формули, що описує модель для оцінки сил, які впливають на успіх або невдачу програми організаційних змін. Щодо принципів, то Р. Бекхард виділяє чотири основних:

- по-перше, постановка цілей, які організація хоче досягти в результаті змін;
- по-друге, оцінка поточної ситуації у світлі поставлених цілей;
- по-третє, визначення заходів, необхідних у перехідний період;
- по-четверте, розробка стратегії змін на підставі аналізу факторів, які можуть вплинути на неї.

Щодо емпіричної формули, то вона була розроблена Р. Бекхардом разом з Д. Глейтчером і її іноді називають

Формулою Глейтчера. У відповідності до неї, успіх змін в організації вимагає присутності трьох факторів: незадоволеності ситуацією, бачення майбутнього, перших конкретних кроків, які можуть бути зроблені для реалізації бачення. Якщо добуток цих трьох факторів більший за супротив змінам, то зміни можливі. Надалі формула була спрощена К. Даннеміллер, завдяки чому вона стала більш доступною для практиків – консультантів та менеджерів. На сьогоднішній день ця формула використовується достатньо активно.

У кожній з представлених моделей автори акцентують на необхідності мотивації персоналу, оскільки вплив на персонал, як основний чинник і об'єкт процесу змін, розглядається в якості основного елементу управління процесами змін в будь-якій організації. Основні способи змінити відношення співробітників до передбачуваних змін було запропоновано канадійським психологом А. Бандурою. Він розкрив чинники, що формують позицію співробітників компанії, і на підставі цього вивів правила впливу на них. Основні чинники людської поведінки складаються, за А. Бандурою, з таких:

- (а) люди свідомо вибирають певну точку зору,
- (б) підставою для вибору служить інформація, що надходить ззовні,
- (в) вибір ґрунтується на:
  - речах, які для них важливі;
  - думці, що у них склалася про свою здатність поводитися в певних ситуаціях;
  - думці про те, до яких наслідків приведе та або інша обрана ними манера поведінки.

Інтерпретація цих чинників дає можливість прийти до висновку про те, що, по-перше, чим тіснішим є зв'язок між конкретною лінією поведінки і конкретним результатом, тим імовірніше, що люди будуть поводитися у такий спосіб; по-друге, чим більш бажаним є результат, тим імовірніше, що люди оберуть таку лінію поведінки, яка, на їх думку, приведе до цього результату; по-третє, чим більшу впевненість відчуватимуть люди, що вони дійсно можуть

прийняти нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю вони спробують це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку працівників організації, активізувавши діяльність одних і подолавши опір інших, потрібно:

перше – змінити оточення, у якому працюють люди,

друге – змусити людей повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки (тут важливе навчання),

третє – переконати людей, що все це призведе до бажаного для них результату.

*Модель управління організаційними змінами* професора Гарвардської школи бізнесу *Ларі Грейнера* є однією з найбільш поширених і вдало застосовується на практиці. Від початку в моделі життєвих циклів і розвитку організації (так точно називається його модель) Л. Грейнер виділив п'ять етапів: Творчість, Централізація, Делегування, Координація та Співпраця. Згодом до них було додано шостий етап – Зростання через створення альянсів.

Основною характеристикою першого етапу є самостійне прийняття рішень творцями компанії, які є на часі одnodумцями. Іноді вони радяться між собою. Із зростанням числа контрактів узгодженість у прийнятті рішень зменшується. Виникає перша управлінська криза.

На другому етапі йде процес формалізації організаційної структури компанії. Управління стає директивним. Виникає необхідність у делегуванні повноважень.

Делегування – третій етап. На ньому виникає потреба в загальній координації ресурсів і роботи підрозділів.

Четвертий етап має за ознаку зміну стиля вищого керівництва на сприяння. Підрозділи працюють найчастіше незалежно один від одного.

На п'ятому етапі компанії взаємодіють на рівні спільної постановки цілей.

За Л. Гарнером, з розвитком організації необхідно змінювати стилі управління. Якщо це не робити, то зростає ризик втрати контролю над роботою компанії і, як наслідок, її вихід з ринку.

Накопичений та узагальнений зарубіжними і вітчизняними експертами з питань управління змінами теоретичний і практичний досвід, дозволив рекомендувати керівникам організацій методи, технології та інструменти, оволодіння якими значно полегшує їх завдання в процесах планування та реалізації стратегічних змін. До таких інструментів і технологій віднесено аналітико-діагностичні методи (SWOT-, SMART-, PESTER-аналізи, аналіз поля сил), методи впливу на персонал, стратегічне планування, інтелектоінтегруючі технології та інтелектомотивуючі стилі управління і формування команд тощо.

### **3.4. Управління змінами в міжнародній компанії**

Управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблем. Управляти змінами означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми. В цей процес залучено три типи дій: трансформація, скорочення і застосування. Цілі і дії трансформації пов'язані з ідентифікацією різниці між двома станами: проблемним і з вирішеною проблемою. Скорочення цілей відноситься до пошуку шляхів усунення цієї різниці. Застосування цілей пов'язане з активацією операторів і діяльності, які усунуть цю різницю.

Звичним визначенням поняття проблеми є ситуація, що вимагає дій, які в ній невідомі. Таким чином, необхідний пошук рішення. Іншими словами, пошук процедури дій приведе до стану вирішеної проблеми. Цей процес називають «вирішенням проблем». А процес пошуку ситуацій, які потребують дій, називається «пошуком проблем». У сукупності ці два процеси (пошук і вирішення) допомагають встановити і дотримуватися напрямку в діях, який приведе до бажаної і передбачуваної зміни ситуації.

В основі управління змінами лежать назва проблеми та її формулювання (визначення). В цьому процесі визначається майбутній стан, описується і визначається ниніш-

ній стан, а також приймаються рішення щодо структурованого, організованого процесу переходу від одного стану до іншого. Чим раніше розглядати можливість зміни, тим більше можливостей буде в учасників процесу передбачити і виділити умови та ризики, які могли не розглядатися в плані початкового проекту. Назва і визначення проблеми зміни включають в себе відповіді на питання «як», «чому» і «що». Початкове формулювання проблеми зміни часто фокусується на засобах зміни. Воно часто виражається у формі питання «як», в більшій або меншій мірі включаючи в себе ціль. І, навпаки, зосередження на результаті відноситься до питання «що». Щоб дати відповідь на питання «що», потрібно провести діагностику проблеми і обговорити бажаний результат. На питання «чому» необхідно відповісти для того, щоб виявити кінцеві цілі функцій і зробити крок назустріч відкриттю нових і кращих способів їх існування. Разом узяті, ці питання можуть знайти «істинні» кінцеві цілі і результати спроби внесення змін.

У зв'язку з наявністю досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації, загальною рисою їх є така настанова: *забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій («стратегічного набору») організації.* На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення.

Окреме місце при цьому займає характеристика варіантів управління змінами. До них включають авторитарний підхід, контролюючий підходи на основі співробітництва, підхід за допомогою зміни організаційної культури, «чемпіонський» підхід. Кожен з них акцентує увагу на місце та роль, яку відіграють керівники та менеджери організації при впровадженні змін.

## Тема 4

# Підготовка змін у міжнародній компанії

- 4.1. Стратегічне конкурентне планування у бізнес-компанії
- 4.2. Планування способів проникнення бізнес-структур на міжнародні ринки та уникнення ними ризиків
- 4.3. Супротив змінам та необхідність його подолання
- 4.4. Методи подолання опору змінам

*Мета вивчення теми:* (а) формування знань про природу, сутність та мотиви стратегічних змін у міжнародному бізнесі; (б) ознайомлення з основними сферами здійснення стратегічних змін у міжнародних бізнес-структурах.

### 4.1. Стратегічне конкурентне планування у бізнес-компанії

Процес конкурентного стратегічного планування у бізнес-компанії складається з декількох етапів. Задачі *початкового етапу* – визначення місії і цілей організації. Послідовність вирішуваних задач не є випадковою. Встановлення цільової функції може розпочатися лише після того, як компанія чітко зрозуміє свою місію як філософію і сенс свого створення й існування.

Місія – це концептуальний намір рухатися у визначеному напрямку. Зазвичай в ній деталізується статус підприємства, описуються основні принципи його роботи, справжні наміри керівництва, а також подаються найважливіші господарські характеристики підприємства. Місія виражає спрямованість у майбутнє, вказує те, на що будуть спрямовуватися зусилля організації і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Відтак вона є незалежною

від поточного стану підприємства та його сьогочасних фінансових проблем. І хоча отримання прибутку є найважливішим чинником функціонування бізнес-структури, у місії не прийнято вказувати його отримання як основну мету створення організації.

Мета – це конкретизація місії у формі, доступній для управління процесом її реалізації. Основні характеристики мети можна звести до такого:

- чітка орієнтація на певний інтервал часу;
- конкретність і вимірюваність;
- несуперечність і узгодженість з іншими місіями та ресурсами;
- адресність і контрольованість.

Виходячи з місії і цілей існування організації будуються стратегії розвитку і визначається політика організації.

*Наступний етап стратегічного планування – стратегічний аналіз*, або, як його ще називають, «портфельний аналіз». Останній термін найчастіше за все використовується у разі аналізу диверсифікованої компанії. Цей аналіз є основним елементом стратегічного планування. Він виконує роль інструменту стратегічного управління, за допомогою якого керівництво компанії виявляє і оцінює свою діяльність в контексті вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні напрямки розвитку бізнес-структури.

Як найбільш популярні і розповсюджені методи портфельного аналізу виступають:

- метод Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- матриця, що розроблена фахівцями «General Electric» і консалтинговою фірмою «McKinsey», яка відома як «матриця «привабливість – конкурентоспроможність»;
- матриця розвитку товару / ринку (І. Ансоффа);
- матриця конкуренції (М. Портера);

*Третій етап – аналіз навколишнього середовища*. Він необхідний для здійснення стратегічного аналізу, оскільки на його основі отримують інформацію, яка дозволяє оцінити поточний стан бізнес-структури на ринку.



Аналіз навколишнього середовища проводиться шляхом вивчення трьох складових:

- зовнішнього середовища;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища організації.

Аналіз зовнішнього середовища компанії включає вивчення загальних рамкових умов, до складу яких входять: параметри економіки, правове регулювання і управління, політичні процеси, природне середовище, стан ресурсів, соціальна та культурна складові суспільства, науково-технічний і технологічний розвиток суспільства, стан інфраструктури тощо.

Безпосереднє оточення аналізується по чотирьох основних компонентах: (1) покупці, (2) постачальники, (3) конкуренти, (4) ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища має виявити потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення поставлених цілей. До основних показників аналізу входять: кадровий склад фірми та його потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; система організації управління; особливості організації виробництва, включаючи організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження і розробки; фінансовий стан фірми; маркетингові стратегії та способи їх реалізації; дотримання правил культури організації.

Провівши аналіз навколишнього середовища, компанія переходить до *оцінювання існуючої (діючої) стратегії*. Первинне оцінювання діючої стратегії здійснюють на етапі, коли дають оцінку внутрішнім можливостям. Воно супроводжується оцінкою наявних на підприємстві резервів, які можуть бути задіяні для підвищення ефективності функціонування. На підставі цього стає можливим загальне оцінювання життєздатності діючої стратегії та прийняття у компанії правил поведінки.

Сучасна концепція стратегічного планування передбачає, що розробка стратегії організації своїм обов'язковим

елементом має використання такого методичного прийому як *стратегічна сегментація і виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ)*.

СЗГ, як об'єкт стратегічного аналізу, являє собою окремих спеціальний сегмент зовнішнього оточення, на який організація має або бажає отримати вихід. Його аналіз починається з формування набору можливих СЗГ. Потім йде відбір звуженого кола СЗГ, рішення по решті з них втрачають повноту і здійсненність. Побудований таким чином аналіз дозволяє оцінити перспективи, що відкриваються в певній зоні будь-якому конкуренту з точки зору розвитку, норми прибутку, стабільності і технології, і це дозволяє вирішити, як компанія може конкурувати в обраній зоні з іншими фірмами, не втрачаючи при цьому своїх переваг.

*Четвертий етап – власне вибір стратегії.* Вибір стратегії означає, по-перше, формування альтернативних напрямків розвитку організації, що дозволяють досягти поставлених цілей, по-друге, оцінку альтернатив, по-третє, вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації.

Важливим принципом організації роботи на четвертому етапі є принцип розробки можливо більшого числа альтернативних стратегій. Задля цього використовується спеціальний інструментарій, який включає (а) кількісні методи прогнозування, (б) розробку сценаріїв майбутнього розвитку, (в) портфельний аналіз (матриця BCG, Mc Kinsey тощо).

Далі стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і, як наслідок, формується загальна стратегія. В рамках обраної загальної стратегії аналізуються всі можливі альтернативи, кожна з них оцінюється за критерієм придатності для досягнення головних цілей компанії. Тут відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

При виборі стратегії компанія керується трьома основними параметрами:

- конкурентна позиція фірми в даній стратегічній зоні господарювання;
- перспективи розвитку обраної стратегічної зони господарювання;
- якість та ступінь новизни технології, якою володіє компанія.

На четвертому етапі визначаються всі елементи стратегічного набору компанії: загальна (корпоративна) стратегія, загальна та спеціальна конкурентні стратегії, продуктово-товарні стратегії та ресурсні стратегії, функціональні стратегії.

*П'ятий етап – етап реалізації стратегії.* Порівняно з іншими етапами, п'ятий етап вважається найбільш критичним, оскільки саме на ньому стає зрозумілим чи вірно була обрана стратегія, чи успішно вона була реалізована, чи привела вона компанію до досягнення поставлених цілей.

Успіх реалізації стратегії залежить як від суто об'єктивних, так і від об'єктивно обумовлених факторів. Групу об'єктивних факторів складають програми, бюджети та процедури, які розробляються в межах стратегії і повністю їй відповідають. Їх можна представити як середньострокові і короткострокові плани реалізації стратегії. Об'єктивно обумовлені фактори пов'язані з діями суб'єктів, на які лягає відповідальність щодо реалізації стратегії. Це керівництво компанії, яке має, по-перше, на кожному рівні вирішувати свої завдання і здійснювати закріплені за ним функції; по-друге, своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, формувати план реалізації стратегії у вигляді цільових установок; по-третє, доводити до співробітників компанії цілі стратегії і плани з тим, щоб досягти з їхнього боку розуміння прагнень компанії, і залучити їх у процес реалізації стратегії. Більше того, саме тут гостро постає проблема взаємодії керівників головної компанії та керівників її зарубіжних підрозділів. Серед менеджерів транснаціональних корпорацій немає більш дискусійної

теми, ніж співвідношення ролей головного офісу та офісів приймаючих країн у вирішенні стратегічно важливих питань.

*Шостий етап – оцінка обраної стратегії.* Його призначення – дати відповідь на питання: чи призводить обрана стратегія до досягнення міжнародною компанією своїх цілей? Якщо відповідь на це питання є ствердною, то подальша оцінка стратегії проводиться у відповідності з ключовими задачами, що забезпечують життєздатність компанії:

- міра відповідності обраної стратегії стану і вимогам оточення;
- міра відповідності обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми;
- міра прийнятності ризику, закладеного в стратегію.

Отримавши перші результати реалізації стратегії, компанія за допомогою системи зворотного зв'язку здійснює контроль своєї діяльності, в ході якого може вдатися до коригування попередніх етапів.

Отже, формування корпоративної стратегії – складний управлінський процес. Не кожна компанія може дозволити собі розробити стратегію, оскільки вона вимагає великих фінансових вкладень і не приносить негайних результатів. Проте без ефективної стратегії компанія не може створити умови для фінансових успіхів як на майбутніх, так і на сьогоднішніх ринках. Стратегія повинна визначити, як організація може випередити конкурентів, тобто як діяти оперативніше, масштабніше і мудріше за них. Без стратегії будь-яка організація завжди буде на другорядних ролях, підлаштовуючись під дію суперників і реагуючи у захисних цілях на їхні ініціативи. Важливість розробки стратегії компанії, підсилюється і безперервною мінливістю зовнішнього середовища. Без обґрунтованої стратегії встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому оточенні, компанія не зможе.

## 4.2. Планування способів проникнення бізнес-структур на міжнародні ринки та уникнення ними ризиків

Міжнародні бізнес-структури є провідними суб'єктами міжнародного ринкового середовища. Вхідження у світовий ринковий простір є закономірним явищем їх бізнес-стратегій, так само як і вибір форм та інструментів присутності в ньому. Розглянемо найбільш розповсюджені стратегії проникнення бізнес-структур у світовий ринковий простір. До них належать: атакуюча стратегія, оборонна, стратегія відступу, стратегія «лазерного променя».

*Атакуюча стратегія* припускає активні дії бізнес-структури, що спрямовані на завоювання і розширення ринкової частки. На кожному товарному ринку є оптимальна ринкова частка, що забезпечує компанії необхідну норму прибутку. Оптимальним вважається сегмент, де присутні 20% покупців даного ринку, які здобувають близько 80% товару, пропонованого фірмою (закон Парето).

Існуюча залежність між величиною ринкової частки і нормою прибутку є причиною того, що значна частина бізнес-структур при своїй діяльності ставить за мету розширення впливу на ринку. Проте бізнес-структура може обрати атакуючу стратегію на світовому ринку за умов, коли:

- по-перше, частка компанії на ринку нижче необхідного мінімуму або різко скоротилася внаслідок дій конкурентів і не забезпечує достатнього рівня прибутку;
- по-друге, компанія виходить на ринок з новим оригінальним товаром;
- по-третє, компанія здійснює розширення виробництва, яке окупиється лише при значному збільшенні обсягу товару;
- по-четверте, конкуренти втрачають свої позиції і створюється можливість розширити ринкову квоту за рахунок невеликих витрат.

*Оборонна стратегія* припускає збереження бізнес-структурою наявної ринкової частки й утримання своїх позицій на міжнародному ринку. Доцільність вибору такої стратегії продиктована двома обставинами:

- з одного боку, якщо ринкова позиція бізнес-структури задовільна або для проведення атакуючої агресивної політики у компанії не вистачає коштів;

- з іншого боку, якщо передбачаються відповідні дії конкурентів або держави, і бізнес-структура до них готується.

Небезпека застосування цієї стратегії пов'язана з тим, що в разі несвоєчасної реакції на появу нових досягнень у галузі науково-технічного прогресу і дії конкурентів, компанію зазнає втрат, що матимуть форму ринкового провалу і виллються у серйозні збитки, аж до втрати торгової позиції на світовому ринку.

*Стратегія відступу* є формою вимушеної поведінки компанії. Як правило, вона обирається у двох випадках. Бізнес-структура свідомо вдається до зниження ринкової частки, по-перше, по товарах технічно і технологічно застаріваючих, по-друге, задля збереження коштів, які їй терміново необхідні для покриття заборгованості, виплати по дивідендах і ін. Ця стратегія реалізується або через поступове згортання операцій, або через ліквідацію бізнесу на міжнародному ринку.

Якщо компанія тільки прагне увійти у світовий ринковий простір, то їй доцільно йти від простого до складного, відпрацьовуючи методи проникнення й впровадження на більш доступні ринки. Таку стратегію часто називають стратегією *«лазерного променя»*. Компанія може розглядати свій міжнародний розвиток як вторинний стосовно внутрішньої експансії, а зовнішній ринок – як поглинач надлишків продукції. В цьому випадку вона відтворює на зовнішніх ринках політику і процедури, що використовувались спочатку на внутрішньому ринку.

### **4.3. Супротив змінам та необхідність його подолання**

У процесі планування організаційних змін менеджер має брати до уваги, що внаслідок ряду причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча ті і здаються їм необхідними. Серед причин супротиву організаційним змінам виділяють:

1) невизначеність. Цілком ймовірно, що це найважливіша причина опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, знервованими та стурбованими. Вони розмірковують щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;

2) власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп співробітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;

3) різне сприйняття. Співробітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;

4) відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку, організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо.

Теорія організації та теорія менеджменту пропонують декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

– стратегія залучення до участі. Робітники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

– стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

– стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

– стратегія переговорів. Має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «покупки згоди» тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

– стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

– стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

– стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

У процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили «за» та «проти» їх проведення. З метою сприяння змінам менеджмент компанії має провести, так званий, «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Фактори, що сприяють і заважають  
проведенню організаційних змін**

<b>Фактори сприяння</b>	<b>Фактори гальмування</b>
1. Усвідомлення необхідності змін 2. Організаційна криза 3. Застарілість продукту (технології) 4. Зміни законів і інших регуляторів 5. Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників 6. Зниження продуктивності Організації	1. Бюрократична жорсткість організації 2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень 3. Опір і побоювання змін 4. Суперечливість цілей

На основі співставлення факторів можна приймати рішення щодо пошуку шляхів і засобів поступової нейтралізації або мінімізації тих з них, які заважають змінам.



#### 4.4. Методи подолання опору змінам

Під час проведення змін нерідко виникає ситуація, коли стара організаційна система вже не працює, а нова – ще не працює. За таких умов компанія може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів організаційного розвитку, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом організаційного розвитку, як стверджують спеціалісти, є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будь-якого типу, що дає змогу забезпечити її постійний розвиток. У таких умовах особливу увагу слід приділити аналізу причин опору змінам та тактиці впровадження самих змін. Щодо тактики впровадження змін, то вона може мати такі форми: примушування, переконання, залучення, маніпулювання тощо (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Методи подолання опору організаційним змінам

Тактика «примушування» може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Тактика «переконання» і «залучення» у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кри-

зи, «управління опором» і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо:

- *увесь персонал* розуміє причини змін та своє місце в цих процесах;
- *співробітники* сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами;
- *керівники* є прибічниками змін і очолюють роботу зі стратегічного організаційного розвитку.

Завдяки тактиці «переконання» й «залучення» можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін. До того ж послідовність застосування методів здійснює позитивний вплив на швидкість та якість отриманих результатів. Хоча дослідження І. Ансофа щодо ефективності послідовності дій стратегічного організаційного розвитку свідчать про те, що організаційні зміни та розвиток неможна розглядати як самоціль, вони є лише засобом досягнення загальних цілей та стратегії компанії, вони орієнтують компанію на визначення послідовності дій щодо впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних пріоритетів (рис. 4.2).

Якщо зміни вводяться в *послідовності «загальна стратегія – система – поведінка»*, опір буде стійким і являтиме собою поєднання «поведінкового» опору (R11 – особистого та групового) й системного опору (R12 – опору старої системи), тобто «R11 + R12». Він спостерігається постійно протягом усього терміну впровадження стратегічних змін. Якщо процес організаційних змін гальмується, то опір чинитиметься протягом усього періоду впровадження стратегії. Навіть якщо організаційні зміни відбулися, то увага тих, хто чинить опір, сконцентрується на культурі й структурі влади, тобто опір триватиме й далі. Якщо керів-

ництво, задовольнившись лише організаційними змінами, втратило після цього пильність, то «поведінковий» опір зведе нанівець всі досягнення, – повертаючи «до старих добрих часів».

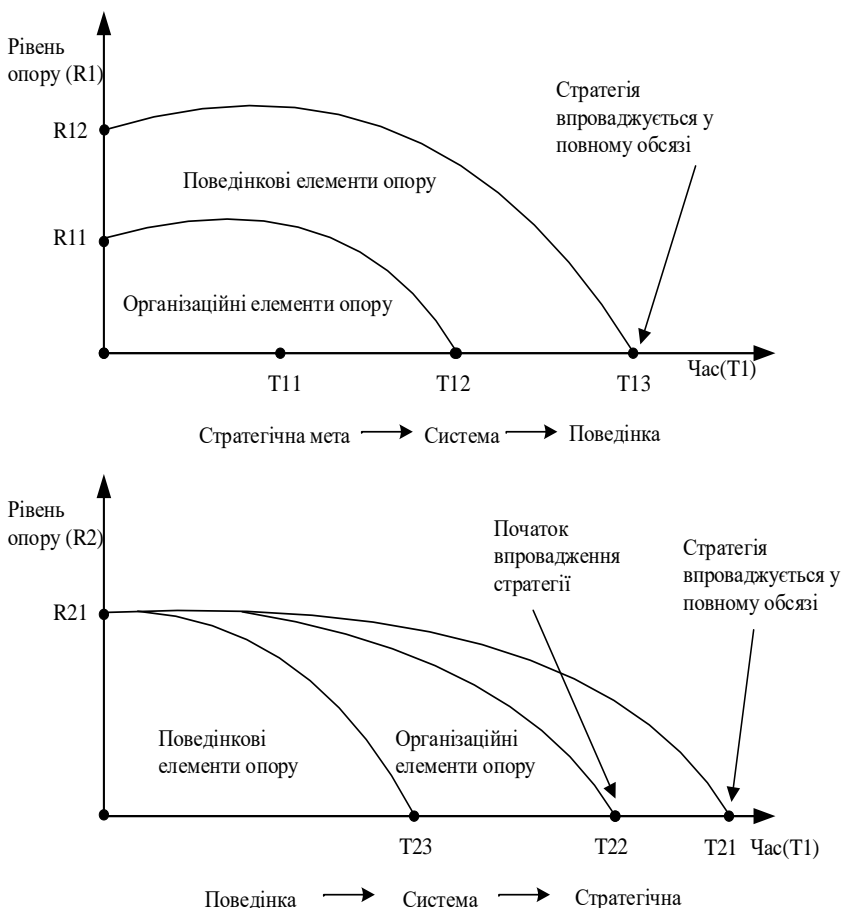


Рис. 4.2. Послідовність упровадження змін і прояв елементів опору

Більш ефективною є інша *послідовність дій*: «поведінка – система – загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, що здатна досягти нових цілей (стратегій). Переваги такої послідовності наявні: рі-

вень опору менший ( $R_{11} + R_{12} > R_{21}$ ); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін, менший чи майже той самий – залежно від характеру та радикальності змін. Головний недолік послідовності, що розглядається, це затримка в опануванні стратегії.

З цієї ситуації може бути кілька виходів. По-перше, можна заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії бути наготові; по-друге, не можна відмовлятися і від першої послідовності впровадження змін, оскільки необхідність зміни стратегії в якомога коротші терміни (наприклад, при застосуванні «управління стратегічними несподіванками») змушуватиме скорочувати час, навіть завдяки підвищенню рівня опору організації, групи або особи.

Таким чином, проведення організаційних змін у міжнародній бізнес-структурі потребує своєї ретельної підготовки. Супротив змінам в середині компанії може нести на собі не тільки ризик існуванню компанії, він може зруйнувати всю функціонуючу систему. Саме через це компанії використовують моделі і тактики подолання опору змінам, обираючи варіанти, які відповідають конкретним цілям, ситуації та особливостям оточуючого середовища. Провідна роль в цих процесах належить вищому менеджменту.

## Тема 5

# Розробка компанією концепції змін та втілення їх у життя

- 5.1. Процес підготовки до проведення змін у компанії
- 5.2. Розробка корпоративного плану дій щодо запровадження змін
- 5.3. Методика проведення компанією моніторингу процесу змін

*Мета вивчення теми:* (а) розуміння сутності процесу підготовки та проведення організаційних змін у компанії; (б) ознайомлення з методикою проведення моніторингу процесу змін; (в) визначення порядку запровадження змін.

### 5.1. Процес підготовки до проведення змін у компанії

Готуючись до проведення організаційних змін, компанія проводить комплекс підготовчих робіт, які націлені на підвищення ефекту та посилення позитивного результату організаційної роботи. Процес підготовки залежить від ряду факторів, які часто носять специфічний характер, бо віддзеркалюють особливості розвитку та поточного стану кожної конкретної корпорації та відбивають цілі її реорганізації. Водночас він має і чисто типові складові, які наявні у будь-якій компанії. До таких складових належать:

*Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін.* Цей аналіз націлений на встановлення рівня зрілості суб'єктивних чинників процесу, а саме:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;

- виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми у проведенні організаційних змін.

*Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:*

- директивною (примусовою, яка розрахована на тимчасову рівновагу);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

*Створення умов для здійснення змін.* Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

- повний опис змін та ознайомлення з ними кожного робітника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам якомога більш прийняттого характеру;
- демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то використовується метод обмеженого впровадження змін як експериментальний (пілотний) проект. У такому разі до відома всіх співробітників доводиться інформація про те, що організаційні зміни впроваджуються лише як експеримент.

*Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни.* Таким підрозділом може бути:

- (а) внутрішньокорпоративний підрозділ;
- (б) зовнішня організація (консультант).

*Вибір методу здійснення організаційних змін.* За звичай, використовують два підходи до вибору методу:

- (1) визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;
- (2) визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

Основна характеристика підходу «за швидкістю» включає:

(а) метод «землетрусу», що пов'язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період, та

(б) метод поступових змін, що пов'язаний з поступовими змінами за тривалими фазами (табл. 5.1). Ця таблиця дозволяє розібратися в типових характеристиках конкретних можливих станів корпорації і ідентифікувати їх з відповідними стратегіями організаційних змін.

Таблиця 5.1

**Метод поступових змін**

<b>Характеристика стану компанії</b>	<b>Бажана стратегія проведення змін</b>
<b><i>Відмінний стан компанії</i></b>	<b><i>Випереджальна стратегія</i></b>
Перебуваючи у відмінному стані, компанія здатне не тільки добре адаптуватися до ринкових умов, але також розвивати внутрішні методи роботи так, щоб перевершувати аналогічні організації. Компанію, таким чином, відрізняють високоефективні ринкові підходи й успішний безперервний розвиток.	У цьому випадку найбільш підходящо варто визнати випереджальну стратегію розвитку, яка заснована на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану компанії задля виявлення ознак будь-яких, навіть непомітних можливостей. У відповідь на появу зазначених ознак керівництво компанії регулює її роботу так, щоб захистити баланс попиту та пропозиції на товари й послуги.
<b><i>Стійкий стан</i></b>	<b><i>Стратегія розвитку</i></b>
У такому стані компанія здатна витримувати тиск зовнішніх умов діяльності. Вона досить ефективно надає послуги або виробляє продукцію, які потрібні, і досить добре використовує наявні ресурси. Разом з тим, у компанії є можливості для вдосконалення, причому, якщо вдосконалювання не будуть проводитися, у компанії можуть виникнути проблеми за умови змін зовнішнього середовища або погіршення забезпеченості ресурсами.	Для збереження завойовних позицій компанія має продовжувати вдосконалювати свої можливості реагування на зміни умов існування. У відповідь на зміни, що відбулися або що очікуються, компанія може розширити спектр вироблюваної продукції або послуг, що надаються; вона може також замінити їх новими або спробувати розширити свою присутність на ринку, наприклад, шляхом розширення виробництва й розвитку мереж збуту продукції. У контексті такої стратегії особливо доречно створення спільних підприємств і вступ у ділові відносини з іншими компаніями.

<b><i>Вразливий стан</i></b>	<b><i>Стратегія оптимізації</i></b>
<p>Компанія ще здатна керувати своїм розвитком, але відчуває певні труднощі із забезпечення ефективної роботи. Продукція, яка виробляється компанією, за своїм походженням відповідає специфічним потребам ринку. Водночас її виробництво та/або експлуатація виробничих потужностей вимагають від компанії залучення додаткової кількості ресурсів, що негативно позначається як на рівні продуктивності, так і на виробничій діяльності компанії в цілому.</p> <p>Крім того, відносно слабою залишається здатність компанії реагувати на зміни умов виробничої діяльності та впровадження інновацій.</p> <p>При швидкому погіршенні зовнішніх умов компанія може легко перетворитися на банкрута. Для таких компаній частим випадком є те, що основні зусилля вони витрачають на вирішення внутрішніх проблем, нехтуючи якістю та асортиментом товарів та послуг, що надаються.</p>	<p>Компанія втрачає здатність до розвитку й повинна докласти інтенсивних зусиль щодо оптимізації своєї здатності реагувати на зміни оточуючого середовища та відновлення своїх позицій.</p> <p>Стратегія оптимізації включає аналіз існуючого стану компанії, використання нею ресурсів і всіх діючих систем з метою розробки коригувальних заходів, спрямованих на: впровадження контролю витрат, скорочення штату, спрощення виробничих процесів, удосконалення організації праці, відновлення технологій, перегляд стратегії маркетингу тощо. Іншими словами, стратегія націлена на розширення виробництва й підвищення якості. Вона має на меті вплив на параметри, що визначають рівень витрат, у той час як у стратегії розвитку об'єктом впливів є параметри, пов'язані з доходами компанії.</p>
<b><i>Ситуація руху по інерції/напружена</i></b>	<b><i>Стратегія перебудови</i></b>
<p>Як і в попередньому випадку, дана ситуація пов'язана з виникненням у компанії фінансових проблем, але з тією відмінністю, що вони обумовлені старінням вироблених товарів або надаваних послуг, архаїчністю застосованих організаційних і виробничих методів.</p> <p>Іншими словами, подальша доля компанії залишається під сумнівом через невідповідність між ринковими умовами й здатністю компанії реагувати на них.</p> <p>У подібних ситуаціях часто можна спостерігати наявність у компанії двох конкуруючих між собою кланів. Представники одного з них ратують за прийняття рішень, що залишаються в рамках корпоративних традицій, а представники іншого виступають на користь нових рішень.</p>	<p>У цій ситуації, навіть якщо в компанії є достатні підстави вважати пережиті труднощі всього лише тимчасовими, у неї немає іншого виходу, крім негайного перегляду своєї позиції на ринку (відновлення номенклатури продукції й послуг, репозиціонування тощо) і внутрішніх методів роботи (перебудова виробництва, реорганізація праці та механізмів прийняття рішень, технологій і т.д.). Подібні стратегії часто й цілком справедливо називають революційними, оскільки вони спрямовані на глибоку й різку зміну виробничих моделей, що тривалий час були в компанії домінантними.</p> <p>Таким чином, ці стратегії спрямовані не на вдосконалювання того, що є в компанії, а на те, щоб роботи щось нове й зовсім іншими методами.</p>



<i>Кризова ситуація</i>	<i>Стратегія скорочення або розпродажу</i>
<p>Для того, щоб компанії був поставлений даний діагноз, мають бути виконані дві умови:</p> <p>по-перше, на карту поставлене саме існування компанії;</p> <p>по-друге, у компанії відсутні внутрішні альтернативи розвитку. В результаті організація виявляється надзвичайно ослабленою й піддається зовнішній впливу такої сили, яку вона не здатна винести, наприклад, ультимативні вимоги фінансових інститутів. Ця ситуація звичайно супроводжується внутрішнім хаосом, коли не можливо змусити людей приймати творчі й ефективні рішення.</p>	<p>Оскільки всі способи виправлення ситуації були випробувані й зазнали невдачі, для компанії в цій ситуації залишаються тільки дві можливі стратегії. По-перше – скорочення, що виражається переважно в обмеженні номенклатури продукції або послуг тільки тими, які підтвердили свою економічну ефективність. Ця стратегія виходить з припущення, що окремі частини компанії ще відповідають вимогам ринку і залишаються можливості розширити її присутність на ньому, якщо сконцентрувати зусилля тільки в обраних областях. По-друге – продаж активів компанії або їх передача у керування іншій компанії з підписанням ексклюзивної субпідрядної угоди. В обох випадках ця стратегія пов'язана з хірургічними діями, що неминуче призводять до радикальних змін і найчастіше до значних збитків як для акціонерів, так і для керівництва й співробітників компанії.</p>

Щодо підходу до вибору методу здійснення організаційних змін за визначенням місця, з якого повинні починатися зміни, то і в теорії менеджменту змін, і на практиці виділяють п'ять типів:

- метод зверху донизу,
- метод знизу доверху,
- бінарний метод,
- метод клина,
- метод багатьох точок.

## **5.2. Розробка корпоративного плану дій щодо запровадження змін**

Кожна міжнародна бізнес-структура прагне до зміцнення свого ринкового положення. Завоювання ринкової ніші, її утримання та розширення перетворюються на

провідну задачу міжнародних компаній. Щоб відповідати стандартам світового рівня, компанія має виходити у своїй діяльності з трьох провідних принципів. Принцип перший – технічний рівень продукції компанії та якість послуг, що вона надає, повинні бути на рівні або перевищувати альтернативні можливості. Принцип другий – на ринок можна виходити як з продуктом власного виробництва, так і з продуктом, отриманим від конкурентів. Принцип третій – політикою компанії має бути прагнення до досконалості в операційній діяльності. Дотримання цих принципів означає, що компанія є конкурентоспроможною на міжнародному рівні, вона заснована на відповідності вимогам споживача і створеної для нього цінності.

Кожна така корпоративна структура має систему планування та звітності, яка задовольняє потребам організації, її менеджменту і вимогам зовнішніх споживачів (клієнтів, власників і регулюючих органів). Окрім того, міжнародна компанія має свою систему управління, обов'язковим елементом якої є підсистема безперервного вдосконалення. Безперервне вдосконалення – інтегральний процес і його основу складає стратегічне планування.

У широкому розумінні *стратегічне планування* – це процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків. Більш конкретно, *стратегічне планування* – набір дій та рішень, що заснований на проведеному стратегічному аналізі, який дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогностичним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (табл. 5.2).

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники. До основних з них належать:

- *план маркетингу* – обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;

Таблиця 5.2

**Послідовність розроблення стратегічного плану підприємства**

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
I квартал	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ стратегічного аналізу та розвитку
II квартал	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов акціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
	Прогноз продажу за товарними групами	Відділ маркетингу
	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва або купівлю нового виробництва)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
III квартал	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій. Розроблення прогнозного бюджету	Фінансовий відділ
IV квартал	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників. Розроблення поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного планування
	Затвердження стратегічних і поточних планів. Розроблення організаційних планів (планів-графіків)	Вищі органи управління компанії разом з відділом стратегічного планування та виконавцями

- *план з виробництва* – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

- *фінансовий план* – прибутковість, рентабельність, авансований капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;

- *план по персоналу* – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо;

• *план по науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах* – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

*Стратегічний план має бути:* (1) інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства; (2) визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; (3) визначеним за витратами; (4) гнучким, що реагує на зміни в середовищі; (5) чітким, ясним, легким для сприймання; (6) легким для пояснення та можливим для виконання.

*У той же час стратегічний план не має бути:* (1) п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога добре відома керівникам пострадянських підприємств); (2) жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»); (3) трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

*План дій щодо запровадження змін у своїй основі є аналогічним.* Він будується у повній відповідності до вимог стратегічного плану.

### **5.3. Методика проведення компанією моніторингу процесу змін**

Оцінка компанією обраної стратегії полягає у відповіді на питання:

по-перше, чи призведе вона до досягнення міжнародною корпорацією поставлених цілей?

по-друге, чи відповідає обрана стратегія стану і вимогам оточуючого

по-третє, чи відповідає обрана стратегія потенціалу і можливостям компанії?

чи є прийнятним для компанії ризик, закладений у стратегію?

Отримані відповіді дають можливість оцінити страте-

гію, відшукати слабкі місця в її реалізації та внести необхідні корективи. В узагальненому в вигляді алгоритм змін у міжнародній бізнес-структурі має вигляд:

*Крок перший.* Постановка завдання на оцінку. Не зрідка замовник не дуже орієнтується в оціночному законодавстві та методології, тому за необхідності фахівці на такому «попередньому» етапі здатні кваліфіковано сформулювати завдання на оцінку та класифікувати набір прав, що будуть виступати як об'єкт оцінки так, щоб допомогти замовнику найбільш ефективно досягти його визначеної мети;

*Крок другий.* Більш детальне ознайомлення з (а) об'єктом оцінки, (б) специфікою вихідних даних щодо нього (останнє є компетенцією замовника) та (в) необхідним обсягом ринкових даних з незалежних джерел;

*Крок третій.* Вибір необхідної та найбільш адекватної відносно об'єкта оцінки методології оцінки у відповідності до мети оцінки та наявної вихідної інформації; виконання аналізу, здійснення розрахунків і визначення вартості об'єкту оцінки;

*Крок четвертий.* Верифікація отриманих результатів за допомогою необхідних ринкових критеріїв та додаткових вихідних даних, які може мати замовник;

*Крок п'ятий.* Підготовка Звіту про оцінку, та при необхідності, його захист перед замовником або третіми зацікавленими сторонами.

Останнім часом до алгоритму змін стали включати еталонне зіставлення (бенчмаркінг). Воно застосовується, як правило, відносно альтернатив процесів «Розробка» та «Підтримка і розвиток технологічних можливостей». Цю складову алгоритму систематично використовує, наприклад, європейська компанія Saab Ericsson Space (SES), яка розробляє, виробляє і поставляє космічне обладнання і пускових систем на міжнародний космічний ринок. Використовуючи бенчмаркінг, вона застосовує графіки розробки і виробництва. По відношенню до основних процесів компанія вдається до зіставлень у процесах укладення контракту в рамках позиції «Продаж».

Щодо інших нетипових складових алгоритму, то їх можна представити таким чином.

(а) Точність Поставки: постачання виробів споживачам повинна точно відповідати графікам, погодженим у контрактах.

(б) Низька ціна. Вартість продукції для клієнтів (тобто ціна компанії плюс додаткові витрати інших субпідрядників) має бути нижчою, ніж вартість власного виробництва або придбання продукції у конкурентів компанії. Зазначена вимога виявляється і узгоджується в рамках процесу «Продажі» стосовно до основних процесів.

(в) Протягом усього періоду виконання проекту, від його початку до завершення і постачання продукції/послуг, компанія повною мірою виконує узгоджені вимоги в процесі реалізації таких процесів як «Розробка», «Закупівля», «Виробництво», «Тестування – верифікація» тощо. Зазначені вимоги визначаються у відповідній контрактної документації і застосовуються до всіх процесів.

(г) Надані вироби повинні відповідати всім очікуванням споживачів продукції/послуг компанії. Допускається лише незначне число зауважень у ході процесів «Розробка» і «Виробництво». Готові вироби повинні функціонувати без будь-яких дефектів. Не допускається повернення виробів на доопрацювання після поставки. Ці вимоги застосовуються до процесів розробки і виробництва.

(д) Один раз на рік має проводитись формальний «Управлінський аудит», в ході якого розглядаються звіти і дані стосовно замовників, статистики дефектів продукції та програмного забезпечення, результатів періодичних аудитів, висновки за виявленими проблемами, досягнуті показники по всіх процесах, дії щодо вдосконалення. На основі отриманих знань мають обговорюватися і затверджуватися плани вдосконалення SEMS на наступний рік. Проаналізована інформація повинна бути розміщена у спеціально адаптованій підсистемі в корпоративній інформаційній мережі. Має бути проведений підрахунок числа відвідувань і активності користувачів на даному ресурсі.

Проведений у такий спосіб аналіз прогнозованих факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність компанії дозволяє сформулювати конкретний перелік її слабких і сильних сторін, загроз і можливостей розвитку. Встановлення на цій основі зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами, загрозами і можливостями зовнішнього середовища, як заключний етап SWOT-аналізу та планування майбутніх змін, є тією реальною основою, яка дозволяє завершити розробку концепції організаційних змін в компанії та приступити до їх реалізації.

## Тема 6

# Основи управління змінами та трансформації бізнесової діяльності міжнародних корпорацій

- 6.1. Ключові підходи до управління змінами в міжнародних корпораціях, значення змін та їх оцінка
- 6.2. Процесний підхід в управлінні змінами в міжнародних корпораціях
- 6.3. Управління змінами в міжнародній компанії з доданими новими структурами

*Мета вивчення теми:* (а) розуміння основ управління змінами в міжнародній компанії; (б) опанування інструментарієм об'єднання зусиль корпорацій, що спрямовані на ефективну трансформацію їхньої бізнесової діяльності.

### **6.1. Ключові підходи до управління змінами в міжнародних корпораціях, значення змін та їх оцінка**

Наявність досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації поставила питання про виявлення певних загальних рис, які можна трактувати як типові для будь-яких компаній, що проводять політику організаційних змін. Внаслідок цього з'явилося досить чітке визначення сутності **організаційних змін** – **забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій («стратегічного набору») організації.**

На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про не-



обхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін, демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення. Окреме місце при цьому займає характеристика *варіантів управління змінами*, запропонована різними авторами. Доцільним є аналіз домінантних підходів до визначення сутності управління змінами. Серед них виділяються авторитарний, контролюючий та «чемпіонський» підходи, а також підходи на основі співробітництва та за допомогою зміни організаційної культури. Як вже було з'ясовано, кожен з них акцентує увагу на місці та ролі, яку відіграють керівники та менеджери організації при впровадженні змін, орієнтуючись на середовище міжнародного бізнесу.

*Середовище міжнародного бізнесу* можна розглядати як сукупність факторів соціального, економічного, технічного, правового, екологічного, культурного, психічного, організаційного, інноваційного, інформаційного, політичного та будь-якого іншого характеру. У спеціальній літературі розрізняють:

- зовнішнє середовище (або «середовище непрямого впливу»),
- проміжне середовище (або «середовище завдань»),
- внутрішнє середовище організації.

*Зовнішнє середовище* – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**Перелік груп факторів зовнішнього середовища**

Групи факторів	Фактори
Економічні фактори	темпи інфляції та дефляції; рівень зайнятості населення; поточний розрахунковий баланс; стабільність курсу ринкової одиниці; відсоткові ставки за кредитами; тарифи на транспортні послуги за енергоресурси; валютні курси.

<p>Політичні фактори</p>	<p>митна політика; антимонопольна політика; розподіл повноважень державних та регіональних органів влади; жорсткість державного регулювання економіки, пільги і вільні економічні зони; інвестиційна політика держави; політика приватизації; політика сприяння розвитку певних галузей господарювання та галузей економіки в країні.</p>
<p>Міжнародні фактори</p>	<p>можливості та обмеження, що обумовлені діяльністю міжнародних та регіональних організацій; специфічні стандарти якості продукції у певних країнах; можливості та обмеження, що обумовлені економічним станом держав світу; зміни валютного та політичного курсів у країнах світу, які впливають на прийняття рішень щодо вибору інвестиційних об'єктів або ринків; зарубіжні стратегії захисту або зміцнення компаній чи галузей.</p>
<p>Соціальні фактори</p>	<p>соціальна напруга у суспільстві; рівень пропозиції на ринку робочої сили; імідж компанії в суспільстві; рух та захист прав споживачів; активність професійних спілок по захисту прав працівників; умови життя різних соціальних груп.</p>
<p>Ринкові фактори</p>	<p>форми та типи ринку у цільовій сфері діяльності; життєвий цикл попиту на продукти; ціни на фактори виробництва; динаміка попиту та пропозиції; розвиток ринкової інфраструктури; стан конкуренції; тип ринку.</p>
<p>Фактори конкуренції</p>	<p>суперництво, мотивами якими керуються конкуренти, індивідуалізм; суперництво або агресія; можливі відповідні дії з боку конкурентів; сторони діяльності, які визначають рефлексивні події конкурентів; можливі напрямки кооперування; задоволеність конкурентів своїм станом; тип конкурентної боротьби; уразливість конкурента.</p>

Виробничо-технологічні фактори	стан виробництва на зовнішніх ділянках технологічних ланцюгів; можливості нових технологічних розробок; рівень технології конкурентів; темпи оновлення технології в галузі; стан зовнішніх ланок системи розвитку технології; рівень захищеності технології патентами, ліцензіями і т. ін.
--------------------------------	---

*Проміжне середовище* – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

*Внутрішнє середовище організації* – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації (табл. 6.2).

Різкі зміни у зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. Дійсно, як вже відмічалось, у зовнішньому середовищі багато збурюючих факторів.

Відразу уточнимо, що стратегічні зміни самі по собі не самоціль. І в реальній бізнес-практиці є приклади відносно тривалого і вдалого функціонування різних бізнесів відповідно з однією і тією ж конкретною стратегією, без будь-яких стратегічно значимих змін.

Такі конкретні ситуації, як правило, характеризуються двома основними моментами. По-перше, стабільність успішного бізнесу означає і правильний вибір відповідної стратегії, і її достатню ефективність. По-друге, такі ситуації, безумовно, являють собою об'єкт стратегічного управління, але при цьому вони не є предметом стратегічного розвитку, обумовленого тими чи іншими змінами зовнішнього і (або) внутрішнього середовища компанії.

У сучасних ринкових умовах адекватна реакція компанії в першу чергу на всезростаючий фактор невизначеності зовнішнього середовища (її зміни) якраз і є однією з найбільш актуальних проблем і нормального функціонуван-

ня, і тим більше успішного розвитку абсолютної більшості реальних бізнесів.

Таблиця 6.2

**Матриця для оцінки внутрішніх факторів діяльності підприємства**

Групи факторів	Питома вага	Сила впливу	Рейтинг	Спрямованість впливу	Загальна оцінка
1. Маркетингові: 1.1. 1.2. 1.3.					
2. Виробничі: 2.1. 2.2. 2.3.					
3. Фінансові: 3.1. 3.2. 3.3.					
4. НДПКР: 4.1. 4.2. 4.3.					
5. Кадри: 5.1. 5.2. 5.3.					
6. Організаційно-управлінські: 6.1. 6.2. 6.3.					
7. Організаційна культура: 7.1. 7.2. 7.3.					
<b>Разом</b>	$\Sigma = 1$	<b>1-5</b>	<b>4= 2*3</b>	<b>[+1; -1]</b>	<b>6 = 4*5</b>

Отже, стратегічні зміни у діяльності сучасної компанії, що адекватні змінам насамперед її зовнішнього кон-

курентного середовища, є об'єктивною необхідністю. Актуальність таких змін, які визнаються одним із ключових об'єктів стратегічного управління, зумовлена сучасними об'єктивними тенденціями. Відтак ситуаційно адекватні стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь-якої конкретної стратегії (стратегічної конструкції) компанії, орієнтованої на розвиток. Іншими словами, саме стратегічні зміни - головні носії нової якості в ході розвитку конкретної компанії. І саме стратегічні зміни являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації, як кожної спеціалізованої стратегії, так і загальної стратегії в цілому.

Значення управління змінами непересічне. Воно дозволяє, передусім:

1) вести пошук і знаходити траєкторії макроекономічного розвитку ( за зростаючої чи стаціонарної – постійної – капіталоозброєності);

2) знаходити оптимально постійну норму нагромадження при стаціонарній капіталоозброєності;

3) визначити оптимальну змінну норму виробничого нагромадження;

4) моделювати види технічного прогресу (автономний, нейтральний, матеріалізований тощо);

5) виступити гнучкій капіталоозброєності вмонтованим у модель змін стабілізатором, який забезпечує динамічну рівновагу.

Необхідність у змінах для бізнес-процесів виникає також кожного разу, коли:

1) йде підготовка до приватизації або безпосередня приватизація державних підприємств,

2) отримується кредит під заставу цінних паперів, емітентом яких виступає бізнес,

3) відбувається реструктуризація, санація або ліквідація суб'єкта господарювання,

4) є наявною необхідність у додатковому фінансуванні суб'єкта господарювання шляхом випуску облігацій та/або векселів,

5) розробляються та впроваджуються бізнес-плани або інвестиційні плани розвитку суб'єкту господарювання,

6) вирішується питання про продаж суб'єкту господарювання, злиття або поглинання,

7) планується конвертація одного виду та типу акцій в інший (для акціонерних товариств),

8) плануються судові процеси з метою захисту прав власників або розподілу власності між спадкоємцями,

9) постають певні спеціальні цілі страхування.

В узагальненому вигляді алгоритм змін у бізнес-структурах складається із шести послідовних дій:

- *Дія перша* – постановка завдання на оцінку змін. Не рідко замовник слабо орієнтується в оціночному законодавстві та методології оцінки. За таких умов фахівці на «попередньому» етапі здатні кваліфіковано сформулювати завдання на оцінку та класифікувати набір прав, що будуть виступати в якості об'єкту оцінки, таким чином, щоб допомогти замовнику найбільш ефективно досягнути визначеної ним мети;

- *Дія друга* – більш детальне ознайомлення з об'єктом оцінки та специфікою вихідних даних щодо нього. Дані у необхідному обсязі отримуються безпосередньо від замовника та з незалежних ринкових джерел;

- *Дія третя* – вибір необхідної та найбільш адекватної відносно об'єкта оцінки методології оцінки у відповідності до мети оцінки та наявної вихідної інформації;

- *Дія четверта* – проведення аналізу, здійснення розрахунків і визначення вартості об'єкту оцінки;

- *Дія п'ята* – верифікація отриманих результатів за допомогою необхідних ринкових критеріїв та додаткових вихідних даних, що може мати замовник;

- *Дія шоста* – завершальна – підготовка Звіту про оцінку, та при необхідності, його захист перед замовником або третіми зацікавленими сторонами.

## **6.2. Процесний підхід в управлінні змінами міжнародними корпораціями**

Управління змінами являє собою процес безперервних покращень, який впливає на всіх працівників компанії: від менеджерів до вищого керівництва, цей процес являє собою об'єднання зусиль, що спрямоване на підвищення ефективності та надання більш високої споживчої цінності на всіх рівнях компанії.

Дані покращення спрямовані на досягнення таких крос-функціональних цілей, як: якість, витрати, технічна ефективність, дотримання планів і графіків, а також розвиток людських ресурсів компанії. TQM (Total Quality Management) об'єднує в собі базові методи управління, відомі підходи до вдосконалення і методичний інструментарій під « дахом » єдиної прикладної дисципліни, сфокусованої на безперервному вдосконаленні процесу у всіх сферах діяльності компанії. Дії в рамках TQM спрямовані на збільшення задоволеності споживачів, виживання компанії і досягнення нею успіху в бізнесі.

Розглянемо процесний підхід в управлінні змінами на прикладі однієї з провідних європейських компаній – RUAG Space.

RUAG Space є космічним підрозділом швейцарської технологічної групи RUAG, що розташоване у Швейцарії, Швеції, Фінляндії, Німеччині, США та Австрії. Створення цього підрозділу має свою досить тривалу історію міжнародної співпраці європейських бізнес-структур у галузі виробництва космічної техніки. У цій частині навчального посібника варто зосередитися на діяльності Saab Ericsson Space (SES) як показового приклада процесного управління змінами, який і заклав основи всесвітньо відомої на сьогодні компанії RUAG Space.

Космічна діяльність RUAG була розпочата наприкінці 70-х років минулого століття. У 2008 р. RUAG придбала шведську компанію Saab Space. Saab Space від початку являла собою спільне підприємство Saab Ericsson Space, створене шведськими компаніями Saab та Ericsson, але у

2006 р. Ericsson продав свою частку Saab. Відтоді компанія RUAG Space функціонує як бізнес-структура, що була утворена завдяки організаційним змінам у ряді європейських, точніше шведсько-швейцарських, корпорацій.

Свого часу компанія Saab Ericsson Space розробила і запровадила процесний підхід в корпоративних масштабах у трьох відділеннях, що розташовані у різних географічних районах, відповідно до нової редакції стандарту ISO9001: 2000 з використанням корпоративної комп'ютерної мережі. Як вже говорилося, Saab Ericsson Space розробляла, виробляла і поставляла космічне обладнання на міжнародний космічний ринок, компанія також спеціалізувалася на цифрових і мікрохвильових технологіях та механічних пристроях.

Спочатку SES пройшла сертифікацію на відповідність стандарту ISO9001: 1994 + TickIT і стандарту ISO14001: 1996 ще у квітні 2001 р., згодом – на відповідність новій редакції стандарту ISO9001: 2000 + TickIT у квітні 2003 р. Менталітет TQM, процесна орієнтація і доведення вимог щодо якості до кожного працівника необхідні будь-якій компанії завжди, але це життєво необхідно у високотехнологічному бізнесі, яким є бізнес, пов'язаний з космосом. Якість «космічного рівня» може розглядатися як втілення «моменту істини», оскільки на орбіті реальні ремонтні послуги до теперішнього часу майже не надаються. І оскільки ринковими цілями Saab Ericsson Space були маркетинг, продажі, розробка, і виробництво устаткування та послуг для міжнародного космічного ринку, то компанія діяла для виробників обладнання для супутників і носіїв як незалежний постачальник, що прагне посилювати конкурентоспроможність своїх споживачів за допомогою виробництва відповідного світовому рівню: з високою якістю, більш коротким циклом поставки, меншими витратами на всі вироблені продукти. Згідно з такою бізнес-стратегією, SES виділила для себе фактори успіху:

- Продукти і послуги, що надаються компанією, повинні посилювати конкурентоспроможність споживачів.



Це передбачає, що ефективність, якість, період поставки і вартість повинні бути кращими, ніж у інших альтернативних виробників, включаючи внутрішнє виробництво самих споживачів.

- Національні космічні органи, які несуть відповідальність за міжурядові програми (ESA), двостороннє співробітництво чи національні програми – повинні бути задоволені рівнем роботи SES. Передовий технічний зміст, комерційний потенціал і довгострокова вигода для суспільства повинні бути типовими для роботи, що виконуються SES в рамках цих програмах.

- Власники компанії повинні бути задоволені прибутком і зростанням. Для власника компанії важливий також престиж технологічно передового підприємства.

- Персонал компанії є її найбільш важливим активом. Виключно важливо, щоб зміст і організація роботи стимулювали і розвивали індивідуальну технічну та операційну досконалість, і так само приносили персоналу задоволення.

- SES – прихильник підтримки високих стандартів ділової етики. У проведенні бізнесу чесність і прямота повинні лежати в основі всіх взаємин компанії, включаючи відносини зі споживачами, постачальниками, спільнотами, та самовзаємовідносини поміж службовцями компанії. Філософія взаємин SES з працівниками заснована на повазі до особистості і є відображенням високих етичних стандартів. Компанія чекає і вимагає від кожного службовця, як представника SES, бути прихильним і реалізувати у своїй діяльності етичні норми компанії.

Особлива увага в компанії приділялася *політиці в області персоналу, в області довкілля та в галузі безпеки*. Не менш важливими були *процесний підхід до організації роботи компанії та її розвитку, а також моніторинг менеджменту процесів*.

*Політика в області персоналу*. Висока наукоємність діяльності компанії зумовила роль накопичених персоналом компетенцій і знань як головного ресурсу компанії.

Отож, здатність залучати, розвивати й утримувати кваліфікований персонал були стратегічно важливими для компанії. Поряд з постійним розвитком компетентностей, компанія постійно займалася вдосконаленням трудового середовища, формуванням корпоративного ставлення до роботи та корпоративних методів роботи з персоналом. Як один з основних *принципів роботи з персоналом* SES трактувала щоденність стимулюючих трудову діяльність завдань, залучення до реалізації цільових установок, командний дух, причетність до корпоративних цінностей, взаємну повагу та ефективне лідерство. Умовою реалізації цього принципу компанія називала високий рівень етики і моралі та підтримання балансу між роботою і дозвіллям, що панують у внутрікорпоративних відносинах.

*Політика в області довкілля.* Вона торкалася всіх дій компанії. Специфічно-корпоративні аспекти цієї політики полягали у тому, що всі процеси повинні були безперервно поліпшуватися задля запобігання забрудненню навколишнього середовища. Це стосувалося хімічних продуктів, заощаження енергії, поїздок та рециркуляції відходів. За правилами компанії, всі юридичні та інші вимоги, що відносилися до охорони навколишнього середовища, не підлягали обговоренню і мали завжди виконуватися. Щоб персонал свідомо ставився до дотримання вимог компанії в області охорони довкілля, корпорація надавала кожному в ній зайнятому відповідні знання, які не тільки націлювали на утилізацію відходів, безперервне вдосконалення та економію природних ресурсів, а й мотивували до цього.

*Політика в галузі безпеки.* SES була прогресивною та інноваційною компанія з доступом до великих ресурсів знань, пов'язаних з космічним бізнесом. Дії в області безпеки і здатність охороняти знання та інші активи були для неї важливі, щоб підтримувати конкурентоспроможність корпорації і споживачів на багато років вперед. *Рівень безпеки* в компанії був результатом *оцінок ризиків в отриманих від замовника проектах та раціональних суджень про характер ділового оточення.* На цій основі компанія

розробляла економічно ефективні заходи економічної та комерційної безпеки. У цілому, рівень безпеки SES посилювався за рахунок усвідомлення працівниками компанії важливості захисту комерційних та економічних таємниць та їх мотивацією щодо підтримки безпеки шляхом виконання встановлених керівництвом компанії інструкцій і правил.

*Процесний підхід до організації роботи компанії та її розвитку.* Система процесів у компанії була відображена на процесній діаграмі, яка показувала інформаційний потік і спосіб створення в компанії споживчої цінності: від потреб споживачів до продукції, що їм поставляється, у повній відповідності до місії SES: «Продавати, розробляти і виробляти обладнання для використання в космосі, яке підтримує і зміцнює конкурентоспроможність наших споживачів». Ця місія втілювалася через всю Систему управління у всіх її процесах і аспектах.

Кожен процес мав процесний опис, в якому давалися посилання на необхідні процедури, інструкції тощо. Всі процеси мали керівника, відповідального за нього, і процесну команду, які несли відповідальність за моніторинг, розвиток і покращення процесу.

Окреме місце у процесній діаграмі займала характеристика контактів з постачальниками та замовниками. В окремих випадках контракт на «супутник» розбивався на два контракти: на супутникову платформу та супутникове обладнання. Це означало, що в якості замовника для SES могли виступати генпідрядники по «платформі» або по «обладнанню». Але в кожному випадку та ж сама категорія компаній була клієнтами SES. Клієнтами могли також бути Урядові органи, агентства, такі, наприклад, як Національні та/або Європейське Космічні Агентства.

Основною причиною, чому споживач обирав продукцію від SES, було те, що вибір SES посилював конкурентоспроможність споживача завдяки кращим умовам задоволення його потреб та більш високої якості останніх. Процесний підхід описував і цю складову розвитку SES:

(а) *Ціна продукту* повинна бути нижча, ніж у випадку власного виробництва замовника/споживача або використання продукції конкурентів. Одним з найважливіших факторів, в цьому сенсі, є готовність SES розділити ризик, присутній у нових розробках, а також готовність розділяти витрати, пов'язані з розробкою продукції з клієнтами та програмами, фінансованими урядом;

(б) *Висока точність у дотриманні умов поставки і короткий час виконання замовлення* надзвичайно важливі для замовника. Ринок супутників характеризується все більш і більш короткими за часом графіками. Час на розробку, виробництво і постачання супутникового устаткування являє собою важливу складову загального графіка виробництва супутників;

(в) *Висока якість виробу* – фундаментальна потреба клієнтів. Технічний рівень робіт повинен відповідати світовим вимогам, а якість продукції та виконана SES робота не повинні викликати будь-яких проблем або ризиків для споживачів;

(г) *Відповідність політиці, встановленій споживачем*. Споживач може мати політику, відповідно до якої, він вирішує закуповувати неосновні компоненти на стороні, а не виробляти їх самостійно. Може мати місце також політика, спрямована на задоволення специфічних вимог, пов'язаних з географічними факторами. SES повинен ідентифікувати ці основоположні політичні потреби клієнтів і відповідати їм.

*Менеджмент процесів*. Президент та Виконавчий віцепрезидент SES несли відповідальність за Головний Процес компанії (Систему процесів). Управління, підтримання та покращення всіх елементів, що складають систему процесів є відповідальністю відповідних керівників процесів за сприяння процесним командам. Організаційна модель компанії була описана в рамках процесу «Управління операційною діяльністю і поліпшенням», де було визначено формальні лінії повноважень і відповідальності в компанії. До складу процесних команд було включено співробіт-

ників з тих підрозділів, в яких, власне, реалізувався даний процес, і де ці співробітники звітували перед лінійним керівником. Керівники різних підрозділів, що входили до формальної організаційної схеми компанії (наприклад, керівники виробничих відділень), несли відповідальність за реалізацію процесів у межах своїх підрозділів. Зазначені лінійні керівники повинні були також надавати ресурси, необхідні для управління процесом в їх підрозділі.

Спираючись на систему вимірювань та звітності, керівник Головного процесу SES (тобто Президент компанії) і його процесна команда (тобто управлінська команда) були відповідальними за безперервне вдосконалення процесу задля підвищення його ефективності та якості отримуваних результатів. Удосконалення процесу брало до уваги всі проблеми, що виникали на практиці, і враховувало досвід, накопичений у процесі реалізації всіх процесів. Зусилля по безперервному вдосконаленню спрямовувалися відповідно з процедурами і регламентами, прийнятими в компанії.

Таким чином, процесний підхід в управлінні змінами був простим, ясным і добре всім зрозумілим. Інформаційний потік по процесу гарантував отримання правильної, істотної і своєчасної інформації і свідчив про те, що компанія мала ефективну організацію, і що обов'язки і повноваження делеговані правильним і послідовним чином.

### **6.3. Управління змінами в компанії з доданими новими структурами**

Перехід до будь-якої стратегії потребує стратегічних змін і управління ними. Це відноситься і до стратегій інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, а також стратегії скорочення фірми та інших.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться у сильному бізнесі і не може здійснювати стратегії

концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення із середини. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі.

Виділяють *два основних типи стратегій інтегрованого зростання*.

*Тип перший – стратегія зворотної вертикальної інтеграції*. Вона спрямована на зростання фірми внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, які вже здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми може перетворитися на центр доходів.

*Тип другий – стратегія прямої вертикальної інтеграції*. Вона виражається у зростанні фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Даний тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги розширюються або фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Стратегії диверсифікованого зростання *реалізуються* тоді, коли фірма далі не може розвиватися *на* цьому ринку з цим продуктом *у рамках* цієї галузі. Теорію були сформульовані, а практикою підтверджені основні фактори, що обумовлюють *вибір стратегії диверсифікованого зростання*:

(а) ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;

(б) поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;

(в) новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

(г) антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;

(д) скорочення податкових витрат;

(е) полегшення виходу на світові ринки;

(ж) залучення нових кваліфікованих службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів.

До основних стратегій диверсифікованого зростання належать:

*Стратегія центрованої диверсифікованості.* Вона ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку, тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу.

*Стратегія горизонтального диверсифікованості.* Ця стратегія допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачання. Навий продукт може бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.

*Стратегія конгломератної диверсифікованості.* Її суть полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, то що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Стратегії скорочення фірми використовують для цілеспрямованого зростання виробництва. Виділяється три основних типи стратегій скорочення бізнесу:

*Стратегія ліквідації компанії.* Вона являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальшого бізнесу.

*Стратегія «збирання врожаю».* Стратегія припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі. Це стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Стратегія допускає (а) скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту, а також (б) скорочення виробництва.

*Стратегія скорочення частини компанії.* Її призначення полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх бізнес-підрозділів, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку більш перспективних напрямків або початку принципово нових бізнес-напрямків, які більше відповідають довгостроковим цілям фірми.

У реальній практиці компанія може одночасно реалізувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Компанія може вдатися до певної визначеної послідовності у реалізації стратегій (рис. 6.1).

Стратегії у квадрантах перераховані у можливому порядку переваги. Особливе значення має *стратегія скорочення витрат*. Вона передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат і орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припи-



ненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди.

### *Швидке зростання ринку*

II. Квадрант стратегій: 2.1. Перегляд стратегій концентрації 2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття 2.3. Скорочення частини фірми 2.4. Ліквідація компанії	I. Квадрант стратегій: 1.1. Концентрація 1.2. Вертикальна інтеграція 1.3. Центрована диверсифікованість
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція
III. Квадрант стратегій: 3.1. Скорочення витрат 3.2. Диверсифікованість 3.3. Скорочення частин фірми 3.4. Ліквідація компанії	IV. Квадрант стратегій 4.1. Центрована диверсифікованість 4.2. Конгломератна диверсифікованість 4.3. Спільне підприємство в новій області

### *Повільне зростання ринку*

Рис. 6.1. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона – Стрікланда

Досвід світового розвитку свідчить, що процес інтернаціоналізації виробництва, як головної передумови створення міжнародних корпорацій, в основі своєї має модель послідовної інтернаціоналізації. Орієнтована на розширення збуту за кордоном, дана модель відображає послідовне доповнення історично і логічно першої форми інтернаціоналізації товарного експорту новими формами міжнародної підприємницької діяльності шляхом експорту ліцензій, торгової марки, прямими зарубіжними інвестиціями.

Етапи еволюційного розвитку ТНК узгоджуються з класифікацією вертикально інтегрованих великих промислових корпорацій. На кожному з етапів підрозділ ТНК наділяється певними функціями і відповідальністю по відношенню до головного підприємства. Останнє передає підрозділу весь ланцюжок виробництва і розподілу продукту, залишаючи за собою (в країні походження) тільки функ-

цію власності. При цьому в закордонних філіях виробництво здійснюється з урахуванням особливостей місцевого ринку. На цьому заключному етапі з'являються ТНК за моделлю конгломератних диверсифікованих структур. Саме тут і виникає проблема управління змінами. Як свідчить досвід, найліпшим підходом до їх визначення та проведення є інституціональний підхід. Він будується з урахуванням сутності та специфіки економічних інтересів міжнародної компанії і обумовлено це характером та спектром економічних відносин, які лежать в колі економічних інтересів ТНК.

Економічні інтереси формуються соціальними й економічними умовами діяльності суб'єкта. Їх зміст визначається рівнем розвитку матеріальних умов життя суспільства. Будь-який інтерес виникає в реальній дійсності тільки тоді, коли створюються необхідні передумови його появи в системі економічних відносин суспільства. Водночас, вибіркове ставлення до об'єктивних можливостей напрямків діяльності обумовлюється позицією соціального суб'єкта в системі економічних відносин суспільства.

Таким чином, те, що в кожен момент суб'єкт формує саме ці, а не інші інтереси, є об'єктивно зумовленим, закономірним процесом. У той же час, даний процес протікає за участю свідомості суб'єкта. Саме в цьому полягає складність проблеми. Поняття «економічний інтерес» фіксує загальний, незалежний від свавілля індивідів зміст їхньої свідомості, обумовлений реальною дійсністю впливу об'єктивного середовища.

Економічний інтерес ТНК являє собою сукупність відносин, що виникають між компанією як господарюючим суб'єктом, з одного боку, і суб'єктами, функціонуючими всередині компанії; з іншого – між інститутами і господарюючими суб'єктами, що знаходяться поза компанією. Економічні інтереси ТНК на рівних включаються в систему економічних інтересів глобального світу.

Сутність економічного інтересу ТНК визначається моделлю компанії (корпорації). Аналіз англо-американської

та континентальної моделі ТНК, кожна з яких відображає особливості американського і європейського підприємництва, дозволяє сформульовані економічні інтереси ТНК щодо країн свого базування.

Основою економічного інтересу американської корпорації є акціонерний капітал, який вона об'єднує в результаті злиттів і поглинань різних структур через механізм фондової біржі. При реалізації свого економічного інтересу ТНК США свого часу вступили в протиріччя з економічними інтересами держави, яка відповіла на виклик корпорації потужним антимонопольним законодавством.

Разом з тим, слід відзначити ще одну специфічну рису американського законодавства – це різноманітність законів окремих штатів. Вона дозволила корпораціям ще на національному рівні відпрацювати моделі по узгодженню економічних інтересів за допомогою законодавства та інших місцевих переваг. Таким чином, сутність економічного інтересу американських корпорацій, що прагнуть до транснаціоналізації, можна представити як сукупність відносин, що складаються між корпорацією і державою, з одного боку, та між корпорацією і конкретним штатом, який також має свої мотивовані потреби, що перетворюються на регіональний інтерес, – з іншого.

Сучасна європейська модель корпоративного функціонування являє собою складну мозаїку різних форм і методів. У своїй основі вона орієнтована на принципи Європейського союзу, які відображають специфіку розвитку ринкових відносин у тій чи іншій європейській країні. На відміну від англо-американської моделі ТНК, економічний інтерес компанії Євросоюзу носить соціально-економічний характер, бо він більшою мірою відображає соціальну відповідальність компанії перед суб'єктами – учасниками бізнесу, з одного боку, та партнерські відносини європейських компаній з інститутами суспільства – з іншого.

Важливо також те, що при проведенні політики організаційних змін всі ТНК мають дотримуватися кодексу пове-

дінки, який обмежує реалізацію їх економічних інтересів. Ці обмеження охоплюють:

1. Невтручання у внутрішні справи приймаючої сторони. Діяльність ТНК обмежена законами, регламентом або встановленою адміністративною практикою цих країн.

2. Невтручання в міжурядові відносини. ТНК не мають права втручатися у відносини такого роду, при тому, що ця умова не зачіпає діяльності, яка санкціонована в рамках двостороннього або багатостороннього співробітництва.

3. Власність і контроль. ТНК у процесі прийняття рішень мають так розділити свою владу між відділеннями, щоб сприяти здійсненню вкладу в економічний і соціальний розвиток країн, в яких вони діють. Таким чином, інституційні обмежувачі роблять систему зв'язків між суб'єктами (ТНК та приймаючими державами) більш прозорими, визначеними і відповідальними. Вони являють собою форми пристосування економічних інтересів господарюючих суб'єктів до зовнішніх інститутів, а отже – і форми стратегічних змін.

Таким чином, міжнародні бізнес-структури, вдаючись до організаційних змін, керуються загальними правилами управління змінами, виходячи з процесного підходу. Разом з тим, особливості національного історико-економічного розвитку та діяльність міжнародних регуляторних інститутів накладають свій відбиток на реалізацію їх економічних інтересів у проведеному таких змін.

## Тема 7

# Національні особливості управління змінами в міжнародному бізнесі

7.1. Міжнародна економічна інтеграція як передумова зародження наднаціональних методів управління змінами в сучасному міжнародному бізнесі

7.2. Американський структурований індивідуалізм управління змінами в корпорації

7.3. Європейський стиль харизми і консенсусу в управлінні змінами в компанії

7.4. Характеристика японської моделі управління корпоративними змінами

*Мета вивчення теми:* (а) вивчення фундаментальних положень з управління змінами в міжнародному бізнесі, (б) покраїнова систематизація основних положень з управління змінами в міжнародній бізнесовій діяльності.

## **7.1. Міжнародна економічна інтеграція як передумова зародження наднаціональних методів управління змінами в сучасному міжнародному бізнесі**

*Інтеграція економічна* (від лат. *integratio* – відновлення, *integer* (цілий) – процес зближення і поступового об'єднання національних систем, сучасна найбільш розвинена форма процесу інтернаціоналізації господарського життя. За своєю структурою – це інтернаціоналізація виробничих сил, техніко – економічних відносин (а в їх єдності – технологічного способу виробництва), виробничих відносин (економічної власності) і національних господар-

ських механізмів. Більш глибоко ці процеси виявляються у зближенні і поступовому об'єднанні процесу відтворення в окремих галузях економіки, у кредитно-фінансовій, валютній, торговій сферах тощо.

Кожна з названих підсистем, з точки зору інтернаціоналізації процесу відтворення, має свої більш конкретні форми. Так, інтернаціоналізація виробничих сил здійснюється у процесі інтернаціонального відтворення засобів виробництва, робочої сили, науки тощо. Інтернаціоналізація техніко – економічних відносин відбувається у формі концентрації і комбінування виробництва на міжнародному рівні, міжнародної кооперації, спеціалізації тощо. Інтернаціоналізація виробничих відносин (економічної власності) здійснюється у процесі формування інтернаціональної вартості, цін, вирівнювання заробітної плати, норм прибутку, рівня інтенсивності праці, тривалості робочого дня тощо. Інтернаціоналізація господарського механізму відбувається у зближенні національних форм і методів державного регулювання економіки, зародженні наднаціональних методів, міжнародному регіональному регулюванні (з боку комісій ЄС) тощо.

Як відомо, процес інтернаціоналізації господарського життя почався ще наприкінці XVIII ст., а економічна інтеграція – лише наприкінці 50-х років. Це означає, що економічна інтеграція виникає лише на певному ступені розвитку інтернаціоналізації господарського життя, коли взаємозв'язки між національними економічними системами стають настільки тісними і стабільними, що поступово починається процес формування інтернаціонального відтворення у кожній із сфер (безпосередньому виробництві, обміні та споживанні).

Найбільш розвинутих форм економічна інтеграція досягла у Західній Європі, де вона була зумовлена ідентичністю економічних структур країн та приблизно однаковим рівнем розвитку їх виробничих сил. Більше того, принципи менеджменту, використовуваного в цих країнах, також були достатньо подібними, що власне створило

передумови для закладання основ єдиного європейського корпоративного права та менеджменту корпоративних змін. Ця досить загальна характеристика свідчить про те, що Україна може стати повноправним членом ЄС лише у випадку дотримання таких умов і, передусім, *впровадження наднаціональних методів управління змінами в економіці*.

Кожна із світових національних шкіл управління змінами внесла свій внесок у соціально-культурну складову міжнародного менеджменту. Зрозуміло, що внесок різних націй не є однаковим. Отож, розглянемо особливості провідних національних шкіл менеджменту з урахуванням світової тріади фінансово-економічних центрів, що утворюють три кластери найбільш відомих національних шкіл менеджменту.

## **7.2. Американський структурований індивідуалізм управління змінами в корпорації**

Американський національний стереотип менеджменту бере свій початок від Методу досліджень Чиказької школи бізнесу. Ця школа була заснована ще у 1898 р. і її особливість полягала і полягає в тому, що висунутий і рекомендований до використання нею Метод ґрунтується на *самостійних дослідженнях слухачами Школи* відповідних публікацій та окремих аспектів діяльності корпорацій з наступним обговоренням отриманих результатів і висновків та внесенням пропозицій щодо прийняття управлінських рішень у компаніях. Основні характеристики Методу можна звести до такого:

1. Жорсткий прагматизм, орієнтація на реальну справу, що приносить користь, повага і прагнення до матеріального достатку і заробляння грошей;

2. Цільовий динамізм: «ціль – дії – досягнення – нова ціль»;

• Американець з виключною повагою ставиться до часу і тим більше до часу як найважливішого ділового ресурсу;

- Глибокий індивідуалізм і впевненість у тому, що лише ти сам можеш все зробити для себе і, відповідно, виняткова самостійність у прийнятті і реалізації рішень, рівно як і повна готовність нести за них усю необхідну відповідальність;

- Ставлення до інших людей і комунікативні риси характеризуються загальною дружелюбністю, відвертістю і щирістю, готовністю до співробітництва і пошуку розумних компромісів;

- Жорсткий розподіл в американській діловій практиці і поведінці взагалі ділового й особистого;

- Цілком зрозумілий американський патріотизм і гордість за успіхи і позицію США у світі стає формою прояву етноцентризму.

Необхідність в організаційних змінах другої половини ХХ століття була продиктована насамперед новою роллю людини у виробництві й управлінні. Попередні методи американського менеджменту, що були сформовані під впливом тейлоризму, ґрунтувалися на поділі виробничого процесу на окремі завдання, виконання яких залежало від уміння працівників. За комп'ютеризованого виробництва ці методи вичерпали себе. З кінця 60-х років ХХ ст. у США значно зросла роль інтелектуальної частки робочої сили і, відповідно, знизилася значення фізичної праці. Корпорація мала на це відреагувати. Але це був лише початок. Кінець 80-х років ХХ століття ознаменувався для країни кризою великої корпорації, яка супроводжувалася кризою корпоративного менеджменту. Отже, американські бізнес-структури мали прийняти радикальне рішення щодо подальшого розвитку.

Вихід з кризи було знайдено у переході від командно-контрольної організації великої корпорації до її децентралізованого управління шляхом організації самоврядних управлінських підрозділів на виробництві. Цей процес був об'єктивно необхідним також у силу динамічності американського ринку, який вимагав високої диверсифікації виробництва. Управлінська реорганізація або зміни у ме-



неджменті одразу позначилися на структурі управління компаніями: було створено спеціалізовані виробничі підрозділи або їх групи, які охоплювали різні сфери діяльності і спеціалізувалися на виробництві різних видів продукції. Запровадження, так званих, «плоских структур» зумовлювало скорочення або ліквідацію окремих підрозділів функціональних служб при штаб-квартирах корпорацій. Відповідні функції передавалися низовим ланкам, що сприяло розширенню їх участі у визначенні політики корпорацій. *Змінювалися не просто структури управління, а вся система управління корпораціями.*

Більшість великих корпорацій США перейшла до мультидивізійних (лат. *multum* – багато) структур – складних, горизонтально розгорнутих структур управління, елементами яких стали спеціалізовані у межах корпорації за окремими продуктами виробничі підрозділи з автономним управлінням.

Таким чином, сучасна модель менеджменту американських бізнес-структур являє собою варіанти: з одного боку – традиційний класичний варіант ієрархічної управлінської структури, з іншого – етархічно керовані структури з автономним виробничо-фінансовим управлінням. Розукрупнення великої корпорації і перехід до децентралізованих систем управління дав можливість суттєво підвищити ефективність функціонування бізнес-одиниць, і якщо зважити на те, що всі великі корпорації – це міжнародні корпорації, то організаційно-управлінські зміни посилили роль і значення американських компаній на світових ринках.

### **7.3. Європейський стиль харизми і консенсусу в управлінні змінами в компанії**

Розвиток менеджменту в Західній Європі припадає на час після Другої світової війни. Саме в цей період приймалися найбільш важливі і значущі управлінські рішення, пов'язані з відновленням економіки, промисловості, сільського господарства і т. д. У витоків європейської моделі

менеджменту стояли англійці, хоча роль інших країн Західної Європи теж не варто применшувати. Наприклад, у Німеччині вперше було введено в обіг таке поняття про адміністративного працівника, як «ідеальний тип» або «бюрократ». Отож, можна сказати, що розвиток менеджменту в Європі – заслуга відразу декількох держав. Кращі принципи управління компанією, розроблені в кожній країні, покладені в основу сучасної європейської моделі менеджменту.

Так, англійські вчені внесли свій внесок в розробку метода «дослідження операцій», який потім став широко використовуватися у всьому світі, а наприкінці 40-х років минулого століття Уїлфред Б.Д. Браун та Елліотт Джеквест запропонували універсальну теорію формування організації – теорію Гласієр. Теорія довела наявність в кожній організації двох систем – виробничої і соціальної – і завдяки цьому надала європейській системі менеджменту особливих рис. Саме в європейській системі менеджменту з'явилося нове поняття «людина соціальна». Підхід з позиції «соціальної людини» дозволив вивчити поведінку людей з точки зору впливу на них групової поведінки.

У Франції питаннями наукового управління займалися Анрі Луї Шательє, Шарль Фремен-віль, Анрі Файоль.

У Німеччині проблеми наукового управління виробництвом були в центрі уваги таких знаних фахівців, як Вальтер Ратенау, Макс Вебер, Кароль Адамецький. Західнонімецькі теоретики школи «людських відносин» дотримувалися більш жорсткого підходу до управління персоналом, аніж їхні американські та японські колеги, бо в основу своєї ідеології вони поклали принципи «людини соціальної», тобто людини в колективі, але не людини-індивідуума як такого.

У деяких країнах Європи, як, наприклад, Велика Британія, Нідерланди, Норвегія, Швеція вчені наполягали на таких принципах менеджменту, за яких не тільки вища, але і середня ланка співробітників може брати участь у вирішенні питань управління підприємством. Окрім того,

на думку основоположників європейського менеджменту, грошова винагорода не може бути єдиним чинником, що мотивує людину до роботи. В багатьох випадках людські зусилля визначаються суто психологічними мотивами і від них залежить ставлення до праці і вся ділова поведінка. Відтак грамотне цілепокладання і наявність достатньої кількості інформації виступають чинниками прийняття обґрунтованих і зважених професійних рішень.

Де сьогодні застосовується європейська модель менеджменту? Сьогодні модель менеджменту, створена в Європі, застосовується в управлінні підприємствами у всіх частинах світу. Порівняльний аналіз європейської, американської та японської моделей, так несхожих одна на одну ще 100 років тому, у сучасному розрізі (в умовах глобалізації) показує, що вони досить близькі, а тому і застосовуються на різних континентах і в умовах роботи з абсолютно різними людьми. Короткий аналіз національних особливостей європейської моделі управління організацією дозволяє говорити на існування специфіки, яка була породжена значною мірою *культурно-історичними параметрами* еволюційного розвитку не тільки бізнес-структур, а й суспільства в цілому. Отже:

Англійський національний стереотип:

- Прагматичність, орієнтація на справу і дію, здоровий життєвий глузд. При цьому у англійців не спостерігається американської пристрасті до грошей і збільшення доходу як головного мірила життєвих досягнень;
- Нелюбов до абстрактних проєктів, за якими не стоїть реальної справи;
- Почуття власної гідності, яке підводить до усвідомлення необхідності дотримання етичних норм і загальноприйнятих традиційних правил, навіть якщо ці норми і правила не записані у жодних законах;
- Глибока повага до традицій національних, державних, сімейних та ін.;
- Певний етноцентризм, але порівняно з американським він більш прихований і винятково коректний.

**Французький національний стереотип:**

- Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії і краси, що обов'язково проявляються у сфері ділового життя;
- Побожування і нерішучість у сфері реалізації і практичного виконання всього запланованого на папері;
- Нелюбов до компромісів і більша, ніж у інших націй, схильність до конфліктів і спорів під час вирішення різних проблем;
- Особливі особистісні риси, манери і стиль спілкування, поведінка в сім'ї та особистому житті взагалі. Тут діє ефект компенсації: ніхто, окрім французів, не є таким розкутим, вільним від умовностей, природним і відрізняється гумором і винахідливістю в неофіційній обстановці на противагу строгим схемам, законам і регламентам у діловому та офіційному житті.

**Німецький національний стереотип:**

- Найкраща в Європі система професійно-технічної освіти, завдяки цьому приблизно дві третини топ-менеджерів мають вищу технічну освіту, половина з них – докторські ступені в області права, економіки та технічних наук;
- На відміну від англосаксонських країн, менеджмент у Німеччині тісно наблизений до виробничо-технологічного процесу, свою технічну компетентність менеджери середньої ланки розглядають як провідну складову покладених на них повноважень;
- Система управління передбачає наявність тісних зв'язків між інженерно-технічним та адміністративно-управлінським персоналом. Авторитет управлінців більше заснований на професійних навичках, ніж на положенні у службовій ієрархії;
- Відносно високий ступінь формалізації у вигляді інструкцій, прав та обов'язків. Мало імпровізації, а більше дій відповідно до правил та інструкцій.

**Фінський національний стереотип:**

- Акцент в управлінні на розробці та реалізації інноваційної системи;

- Цілі управління організацією мають кількісні показники, стратегія по досягненню цілей носить назву «Управління по результатах»;

- Особливість управління по результатах – у визначенні результатів поряд з вищим керівництвом беруть участь виконавці та робітники;

- Шляхи та методи досягнення результатів обирають самі виконавці.

Слід відмітити ще одну важливу особливість європейського менеджменту, яка стала формуватися на початку 1990-х років. Як вважають німецькі фахівці з менеджменту, для нової, спільної для всіх країн ЄС, моделі управління організацією є властивими:

- Потреба в науковому раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;

- Потреба менеджерів у розробці специфічних прагматичних стратегій, адекватних визначеним ситуаціям, а не наслідування універсальним теоріям; деідеологізація процесу прийняття рішень;

- Потреба в емоціональній участі при виконанні роботи за власною ініціативою;

- Потреба у використанні управлінського та технічного досвіду, у винесенні на цій основі оцінок результатів діяльності;

- Потреба у прийнятті плюралістичної точки зору у компанії, яка передбачає необхідність досягнення цілей організації, та демократичний процес прийняття рішень;

- Необхідність саморозвитку як невід’ємний процес трудового життя організації.

Таким чином європейська модель управління організацією є дворівневою. З одного боку, національні стереотипи корпоративного менеджменту, з іншого – загальноєвропейські стандарти. Особливість їх поєднання полягає в тому, що перші вписуються в параметри других, оскільки ті створюють рамкові умови перших.

#### 7.4. Характеристика японської моделі управління корпоративними змінами

Японський підхід до навчання менеджменту і маркетингу ґрунтується переважно на підготовці фахівців у навчальних центрах усередині компаній, орієнтуючись насамперед на власний досвід фірми. Основними рисами японського національного стереотипу є:

- Надзвичайно продуктивне поєднання безмірної працьовитості і терпіння японців з таким же безмежним внутрішнім прагненням до краси і досконалості;

- Японці – безумовні традиціоналісти, але разом з тим вони є оригіналами. Бережно зберігаючи все краще у своїй культурі, вони жадібно сприймають і досить уміло адаптують кращі досягнення інших країн і націй до своїх умов і потреб;

- Дисциплінованість і відданість почуттю відповідальності перед колективом (групою), визнання безумовного авторитету колективу, готовність приносити в жертву йому свої особисті потреби та інтереси;

- Життєві риси нації – ввічливість і делікатність, акуратність і порядність, східна відданість володінню собою та абсолютному контролю над особистою поведінкою й емоціями.

Цікавим є те, що до революції «мейозі» у 1868 р. плинність робочої сили на промислових підприємствах Японії перевищувала 70%. Після революції довічний найм було проголошено концентрованим виразом «японського духу», що є синонімом духу общини. Довічний найм, що став національною традицією, набув у 1938 і 1939 роках сили юридичного закону – уряд прийняв декрети «Про загальну мобілізацію нації» та «Про загальну реєстрацію робітників».

Про довічний найм на промислових підприємствах Японії після Другої світової війни американські економісти-експерти висловилися так: «Подібна форма найму – історичний анахронізм, безглуздий в умовах індустріалізації суспільства та шкідливий з погляду, так званої, динаміч-

ності виробництва». Даючи таку оцінку, експерти, безумовно, виходили з концепції організації американського менеджменту. Проте вони не врахували здатності японських підприємців поставити собі на службу общинну психологію і свідомість. Акіо Моріта, один із засновників компанії «Соні», на запитання американських журналістів, чому продуктивність праці зростає в Японії швидше, ніж у США, постійно відповідав: «На щастя, у нас діє система довічного найму, яку, за іронією долі, нам нав'язали Сполучені Штати в період окупації». Як результат, у 1981 р. в Женеві на Європейському форумі з проблем управління було проголошено список з 21 країни за рівнем конкурентоспроможності товарів. Японія очолила цей список. Прихильники японської системи управління доводять, що на японських фірмах організацію пристосовують до людини, тоді як у системі управління американською фірмою уявлення про функції, завдання, посадові обов'язки, права передують найму працівників. За сформульованими вимогами відбувається пошук найбільш придатних кандидатів на конкретну посаду, тобто людей пристосовують до системи управління.

Американський професор японського походження Уільм Оучі детально досліджував методи керівництва компаніями у США та Японії. Він виявив специфічну японську організаційну культуру, яка в більшій мірі приводить до зростання продуктивності, аніж типові західні організаційні культури. Японська модель, на думку У. Оучі, забезпечує найбільшу гармонійність та мобільність організації в сучасному швидко змінюваному світі. Більше того, ідеальна в розумінні ефективності й інтегрованості організація не може мати ані офіційної організаційної структури, ані формальної взагалі.

Сучасні фахівці в галузі менеджменту поділяють основоположні теоретико-методологічні викладки У. Оучі і вважають, що єдиної ідеальної моделі управління організацією не може існувати, бо кожна фірма унікальна, як і люди, котрі працюють у ній. Кожна компанія має шука-

ти свою особисту модель, і серед провідних факторів, що визначають вибір управлінської моделі, найголовнішими мають бути: розмір фірми; характер продукції, що вона випускає; тип середовища, в якому вона діє. Тип середовища для бізнес-структур міжнародного рівня є найважливішим. З огляду на нього виділяють *чотири моделі бізнес-управління*:

перша – модель раціонального внутрішньо фірмового управління в стабільному зовнішньому середовищі;

друга – модель управління в умовах значного динамічного і різноманітного ринку;

третя – модель в умовах динамічного НТП;

четверта – модель пристосування до проблем, що виникають спонтанно, несподівано під впливом зовнішнього середовища фірми.

Фірми перебувають у процесі постійного пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, тому що постійно змінюються фірма та її середовище. Загальною закономірністю є перехід від моделі управління в умовах масового виробництва і відносно низького рівня конкуренції до моделі управління значною мірою індивідуалізованого виробництва в умовах жорсткої конкуренції, тим більше міжнародної.

Сучасна система управління має бути простою і гнучкою, її головним критерієм є забезпечення ефективності й конкурентоспроможності. Вона повинна мати такі характеристики: невеликі підрозділи, укомплектовані меншою кількістю, але більш кваліфікованими людьми; невелика кількість рівнів управління; структура, що ґрунтується на проектних групах (командах) фахівців; характер і якість продукції, графіки і процедури роботи, мають бути зорієнтовані на споживача.



## Тема 8

# **Асиметрії міжнародної бізнес-діяльності України та невідворотність змін у її міжнародній діловій стратегії**

8.1. Макроекономічні ефекти глобалізованої бізнес-діяльності: українська специфіка

8.2. Асиметрії у транснаціональній діяльності українських бізнес-структур

8.3. Перехід компаній України до експансіоністськи орієнтованої моделі

*Мета вивчення теми:* (а) засвоєння основних положень з управління змінами участі українських компаній у міжнародному бізнесі; (б) розуміння сутності управління змінами при переході України до експансіоністськи орієнтованої моделі в міжнародній бізнесовій діяльності.

### **8.1. Макроекономічні ефекти глобалізованої бізнес-діяльності: українська специфіка**

Сучасна глобальна економіка характеризується поглибленням зв'язків та взаємозалежності між національними господарствами, зміщенням акцентів економічного розвитку у бік міжнародної економіки та розбудовою міжнародних елементів організаційно-інституційної структури управління нею. Відтепер кожна країна світу, як невід'ємна складова глобальної світової економіки, в процесі планування та реалізації свого економічного розвитку, орієнтується перш за все на тенденції і потреби останньої.

Потреба в переорієнтації економічної політики держав, інтеграційних об'єднань зумовлена макроекономічними змінами, що були спричинені структурною перебудовою господарських комплексів. Сучасний польський дослідник Т. Ковалік зазначає, що «процес глобалізації світової економіки вважається найбільшою загрозою для збереження багатоманітності суспільно-економічних систем. Існує думка, що цей процес посилюється і недалеко той час, коли зникнуть системні особливості взамін на більш чи менш однорідну приватно-капіталістичну ринкову економіку у світі. Уніфікації повинні підлягати не тільки виробництво і споживання, але й спосіб життя, звичаї. Обмеженню, а в подальшій перспективі зникненню повинні підлягати суверенні держави». Уніфікація та універсалізація господарського життя стають провідною ознакою світового економічного простору та додатковим джерелом економічного зростання. Економічне зростання викликає подальшу урбанізацію і призводить до руйнування традиційних сільськогосподарських суспільств.

Нові реалії розвитку об'єктивно поставили проблеми міжнародної економіки в центр політики більшості держав світу. Глобалізація світової економіки викликала зміни в автономній діяльності національних урядів. Держави поступово втрачають можливість ефективно використовувати традиційні важелі макроекономічного регулювання, бо глобалізація економічної діяльності розмиває та знецінює їх регулюючі функції країни. Національна економічна політика вже не може, як колись, захищати економічне середовище країни від небажаних зовнішньоекономічних впливів. Наростаюча взаємозалежність національних економік змушує уряди користуватися цими важелями з оглядкою на інші держави, інтересів яких їхня політика може стосуватися.

Виникає і ще один важливий феномен – необхідність зважати на поведінку впливових недержавних суб'єктів міжнародних економічних відносин: транснаціональних компаній, транснаціональних банків, міжнародних інвес-

тиційних фондів, які своїми діями можуть не тільки звести нанівець очікуваний від їх діяльності ефект а й навіть нанести шкоду приймаючій країні.

Відтак країни сьогодні фактично не в змозі регулювати ті економічні, соціальні та культурні процеси, які вийшли за національні межі, набули автономності і стали некерованими. Міжнародні економічні процеси переростають з міждержавних, тобто таких, що більш-менш ефективно регулюються в одно-, дво- або багатосторонньому порядку національними державами, у позадержавні – тобто глобальні, які майже або зовсім не піддаються національному державному регулюванню.

У контексті визначення місця окремої країни у системі світового господарства та напрацювання системи заходів, спрямованих на раціональне використання наявних ресурсів, створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг у поточному та перспективному періодах, важливого значення набуває ідентифікація чинників і результатів розвитку національної економіки, виявлення чинників економічного зростання і макроекономічної нестабільності в умовах циклічних коливань глобалізованої світової економіки. Отже йдеться про *визначення макро-економічних ефектів функціонування глобальної світогосподарської системи для окремої країни*.

Ефекти впливу глобальної економіки на економіку окремої країни виражаються в динаміці інтегральних макроекономічних показників – темпах зростання ВВП, національного доходу, валового нагромадження, заробітної плати, продуктивності праці; показниках конкурентоспроможності національної економіки, інвестиційно-інноваційної активності підприємств, інтелектуалізації розвитку (підвищення науково-технічного рівня, поліпшення параметрів техніки і технологій, створення наноматеріалів та нанотехнологій); параметрах зростання кінцевого попиту, а також ряді соціально-економічних показників, що характеризують рівень зайнятості, якість життя, середній рівень доходів, прожитковий мінімум, зміни характеру та

умов праці, підвищення життєвого рівня населення, тощо. У кількісному вимірі ефективність процесів економічного зростання окремої країни в умовах розвитку глобальної економіки можна відстежити за допомогою базисних та ланцюгових індексів, темпів зростання та приросту макроекономічних показників.

Головними показниками, що характеризують макроекономічну ситуацію у світі, є темпи росту ВВП та обсяги світової торгівлі. Тенденція їх руху свідчить про те, що зростання обсягів міжнародної торгівлі помітно випереджає зростання обсягів виробництва, незважаючи на кон'юнктурні коливання, що викликані економічною рецесією останніх років. Випередження зростання виробництва зростанням світової торгівлі зумовлене, в першу чергу, становленням та розвитком нових видів розподілу чинників виробництва, які лежать в основі міжнародної економічної інтеграції та внутрішньофірмового обміну. Статистичне обстеження підтверджує висновок про дію названої тенденції. Так

*темпи росту світової торгівлі* склали у:

2005 р. – 5,8%, 2006 р. – 10,7%, 2007 р. – 7,0%, 2008 р. – 9,9%, 2009 р. – 7,2%, 2010 р. – 3,3%, 2011 р. – (-11%), що за динамікою і вартісними показниками випереджає

*темпи росту світового виробництва*, які склали у:

2005 р. – 2,7%, 2006 р. – 4,0%, 2007 р. – 3,5%, 2008 р. – 3,9%, 2009 р. – 3,8%, 2010 р. – 3,2%, 2011 р. – (-2,4%),

*темпи росту світової торгівлі перевищують динаміку ВВП*, який склав у: 2004 р. – 3,7%, 2005 р. – 4,9%, 2007 р. – 4,7%, 2008 р. – 5,1%, 2009 р. – 5,0%, 2010 р. – 2,9%, 2011 р. – (-1,0%).

Однак протягом 2010–2012 рр. темпи росту глобальної економіки уповільнюються. У 2012 р. обсяг світової торгівлі у вартісному вираженні зменшився на 24,6% – з 16070 млрд. дол. США до 12110 млрд. дол. США. Головними причинами цього явища були:

- одночасне суттєве зниження попиту практично в усіх країнах світу;

- зростання пропозиції товарів;
- дефіцит кредитних ресурсів для фінансування торговельних операцій;
- зростання рівня протекціоністських заходів у глобальному масштабі.

В останнє п'ятиріччя немає чітко вираженої тенденції домінування одного з названих показників над іншим. У Статистичному ревію про міжнародну торгівлю 2018 співвідношення названих показників має такий вигляд (табл. 8.1):

*Таблиця 8.1*

**Світова торгівля товарами та реальний світовий ВВП  
(щорічні процентні зміни)**

	2014	2015	2016	2017
Обсяг світової торгівлі товарами	2,7	2,5	1,8	4,7
Реальний світовий ВВП	2,7	2,7	2,3	3,0

Якщо вдатися до аналізу дії даної тенденції по окремих регіонах світу, то вона підтверджує загальносвітову (табл. 8.2)

*Таблиця 8.2*

**Експорт та реальний ВВП по окремих регіонах світу  
(щорічні процентні зміни)**

		2014	2015	2016	2017
Економічно розвинені країни	Експорт товарів	2,1	2,3	1,1	3,5
	ВВП	2,0	2,3	1,6	2,3
Емергентні країни	Експорт товарів	2,7	2,4	2,3	5,7
	ВВП	4,3	3,7	3,6	4,3
Північна Америка	Експорт товарів	4,6	0,8	0,6	4,2
	ВВП	2,6	2,7	1,5	2,4
Європа	Експорт товарів	1,6	2,9	1,1	3,5
	ВВП	2,0	2,3	1,9	2,6
Азія	Експорт товарів	4,5	1,5	2,3	6,7
	ВВП	4,1	4,2	4,1	4,5

Тим не менше, на сучасному етапі диверсифікації світогосподарських зв'язків міжнародна торгівля відіграє

зростаючу роль у господарському розвитку країн, регіонів і всього світового співтовариства. Обсяги світової торгівлі через механізм функціонування світових ринків товарів і послуг та з огляду на постійне підвищення ступеня відкритості національних економік, з одного боку, стимулюють розвиток країн світу, але, одночасно, збільшують і залежність їх економічного стану від розвитку світової економіки в цілому.

*Найбільше значення ці залежності* мають для держав, які з причин, що історично склалися, були самодостатніми. Підвищення відкритості економік пояснюється не тільки поглибленою участю країн у міжнародному розподілі чинників виробництва, але й необхідністю використання зовнішньоекономічних зв'язків для розв'язання внутрішньо економічних проблем. За умов послаблення митних бар'єрів це призводить до нездатності виробників країн, що розвиваються, конкурувати з виробниками економічно розвинутих країн. На світових ринках серед найбільших і впливовіших учасників міжнародної торгівлі домінують регіональні об'єднання, до складу яких входять високорозвинені країни.

З іншого боку, суттєвим фактором ступеня участі країн в міжнародній торгівлі є рівень розвитку їх економік. Трансформація міжнародної торгової позиції окремої держави має вирішувати два основних завдання: сприяти оптимальному розподілу чинників виробництва та економічному зростанню. Це, насамперед, передбачає визначення видів товарів і послуг та обсягів їх виробництва за наявного рівня ресурсів у суспільстві та вибір комбінації наявних факторів виробництва і типу виробничої технології.

Україна не є винятком з цього загального правила. Вона так само прагне до адаптації результатів функціонування свого національного господарства до сучасних процесів активної світової глобалізації. Розвиток зовнішнього сектору економіки України є реакцією народного господарства на потреби розвитку національних чинників виробництва. Участь у міжнародному поділі чинників виробництва є

умовою формування сучасної народногосподарської структури, яка має забезпечити нормальний розвиток вітчизняного виробництва і більш повне задоволення потреб членів суспільства. Через це позиція країни на світовому ринку повинна стати органічною складовою національної економіки, що пов'язує її з народними господарствами інших країн і дозволяє поліпшити розв'язання проблем задоволення різноманітних потреб суспільства як у сфері виробництва, так і у сфері споживання.

Розвиток української економіки фіксацію чіткої і прагматичної проектної позиції – стати розвинутим інфраструктурним регіоном гео економічного світу. Аналіз *рівня забезпеченості України основними чинниками виробництва* порівняно із 6-ома економічно найбільш розвиненими країнами світу (США, Японія, Німеччина, Франція, Англія, Канада) свідчить про досить високий рейтинг країни:

*забезпеченість сільгоспугіддями* – 3 місце,  
*трудовими ресурсами* – 4 місце,  
*науковим потенціалом* – 3 місце.

Однак за *ефективністю використання чинників виробництва* Україна посідає останнє місце, набагато поступаючись розвинутим країнам світу. Від Франції, наприклад, відставання сягає:

*щодо використання сільгоспугідь* – у 10-12 разів,  
*трудових ресурсів* – у 7-15 разів,  
*основного капіталу* – в 2-3 рази,  
*наукового потенціалу* – більш, як у 20 разів.

Становлення і розвиток експортного потенціалу економіки України припали на період, коли світові ринки не тільки сформувалися, але й поділені між основними суб'єктами світової господарської діяльності. За цих умов країні було непросто знайти свою ринкову нішу й посісти гідне місце у світовому економічному співтоваристві. Визначаючи зовнішньоекономічну стратегію, Україна виходила з двох найважливіших реалій. По-перше, з потреб і тенденцій розвитку міжнародної економіки, по-друге, – з рівня розвитку й структури національної економіки.

Разом з тим, стратегія розвитку України в глобальному економічному середовищі формувалася з урахуванням наявності інтеграційних угруповань та особливостей зовнішньоекономічної політики країн – учасниць об'єднань. Це передбачало таку орієнтацію зовнішньоекономічних зв'язків країни, за якої відкритість економіки не суперечить національним економічним інтересам, реалізації яких міг заважати тиск з боку інтеграційних центрів. Вимога міжнародних організацій і регіональних інтеграційних угруповань щодо лібералізації зовнішньоторговельних зв'язків повинна була бути збалансована з потребами українських виробників експортної продукції та продукції, що конкурує з імпортом.

На сьогодні Україна активізує свою участь на світових товарних ринках. Географія країн-партнерів поступово розширюється, разом з тим, структура експорту свідчить про незначну його диверсифікацію: частка металургійної, хімічної, нафтопереробної галузей і АПК становить 60%. Незважаючи на розвинуту в Україні промисловість, продукція останньої є конкурентоспроможною переважно на ринках СНД і ринках країн, що розвиваються. У першій половині 2018 р. основними статтями українського експорту (у відсотках від загального обсягу експорту країни) були: недорогоцінні метали та вироби з них – 26,9%, у тому числі чорні метали – 23,2%; продукти рослинного походження – 17,9%, у тому числі зернові культури – 13,7%; машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання – 10,2%; жири та олії тваринного або рослинного походження – 10%; мінеральні продукти – 8,9%.

Порівняно з 2010 р. ця структура змінилася, проте не настільки суттєво, аби можна було говорити про реструктуризацію економіки України у відповідності із сучасними тенденціями світового цивілізаційного розвитку: недорогоцінні метали та вироби з них – 34,0%, в тому числі чорні метали – 28,8%; мінеральні продукти – 13,2%; машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання – 11,0%; продукти рослинного походження – 7,8% (від за-



гального обсягу експорту), у тому числі зернові культури – 4,8% ; жири та олії тваринного або рослинного походження – 5,1% .

Щодо географічної структури, то останніми роками найбільшими партнерами України виступають країни ЄС, зокрема Німеччина, Угорщина, Нідерланди, Польща, Італія, Велика Британія, Австрія, Данія, Естонія, серед інших країн світу лідирують США, Швейцарія, Російська Федерація, Об'єднані Арабські Емірати та Ізраїль. Взагалі серед усіх світових країн-експортерів Україна у 2017 р. посіла 49 місце. Це достатньо висока міжнародна торговельна позиція країни, проте очевидним є факт слабкої кореляції показників товарної структури світової торгівлі та вітчизняного товарного експорту. Перш за все це стосується надто високої залежності України від поставок за кордон недорогоцінних металів та виробів з них, питома вага яких у світі в цілому є досить незначною. Саме тому, активізація зовнішньоторговельної політики України повинна бути націлена на збільшення індексу диверсифікації, що свідчатиме про наближення структури вітчизняного експорту до світової. Але, частка експорту деяких груп товарів у світовому обсязі залишається вищою, ніж в обсязі експорту України. Особливо це стосується високотехнологічних товарів. Їх частка має постійно збільшуватись, що забезпечить ефективність зовнішньої торгівлі України.

Ще одна особливість України – відставання темпів росту основного макроекономічного показника – ВВП – від зростання обсягів зовнішньоторговельних операцій. Особливо загрозливою ця тенденція стала, починаючи з 2012 р., коли практично не було зафіксовано приросту валового продукту (0,3%), а вже у 1-му кварталі 2014 р. відмічено його негативну динаміку (-1,1%). Щодо обсягів промислового виробництва, то їх темпи приросту, з огляду на об'єми реалізації промислової продукції у період 2011-2013 рр., також були надто низькими, а за результатами 2013 р. взагалі від'ємними (-0,65%). Останніми роками ця тенденція

зберігалася. Серед чинників, що формували таку динаміку промислового виробництва, насамперед, слід відзначити:

1. Несприятливу для українських виробників кон'юнктуру світових товарних ринків, що зумовило слабкий зовнішній попит та зниження цін на основну вітчизняну експортну продукцію. Низький зовнішній попит мав визначальний вплив на зменшення обсягів виробництва таких експортно-орієнтованих галузей економіки як металургія (на 5,9% у січні-жовтні 2013 р.), машинобудування (на 13,6%) та хімічна промисловість (на 19,4%).

2. Високі ціни на імпортовану сировину для окремих галузей промисловості. Так, висока ціна на природний газ для України знижує конкурентоспроможність хімічної продукції. Висока ціна на нафту та імпортне мито, що знижує рентабельність виробництва нафтопродуктів, ведуть до скорочення виробництва на українських нафтопереробних підприємствах.

3. Заходи, застосовані Російською Федерацією для захисту свого внутрішнього ринку, та низка політично мотивованих дискримінаційних дій щодо українських експортерів. Зокрема, утилізаційний збір на легкові та вантажні автомобілі, які виробляються на території Російської Федерації або ввозяться з інших країн (крім країн Митного союзу) негативно вплинув на вітчизняне виробництво автотранспортних засобів. Дискримінаційні обмеження на ввезення до Російської Федерації окремих харчових продуктів з України спричинили негативні тенденції в динаміці виробництва харчової промисловості.

4. Високий рівень внутрішнього споживчого попиту, що зумовив відносно стійку динаміку галузей, орієнтованих на внутрішній ринок.

5. Скорочення інвестиційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання. Так, обсяги капітальних інвестицій в Україні, починаючи з червня 2013 р., постійно зменшуються. Наслідком гальмування інвестиційних процесів стало зниження попиту на продукцію машинобудування, металургії, будматеріали тощо, що не дозволило

компенсувати втрати зазначених секторів за рахунок зву-ження зовнішнього попиту.

6. Негативна динаміка промисловості та будівництва обумовила погіршення ситуації у транспортній галузі. Єдиною сферою української економіки, яка продовжує де-монструвати стійкий динамічний розвиток, є сільське гос-подарство. Покращення показників спостерігається в обох сегментах аграрного сектору – рослинництві та тваринни-цтві, які демонструють найкращі результати своєї роботи за останні роки.

7. Загалом, оцінка можливостей окремих галузей еко-номіки України дозволяє визначити опорні галузі і вироб-ництва, які повинні взяти на себе провідну роль у розвитку економіки, а згодом і зайняти ключові місця в її структурі. Це, насамперед, переробні галузі матеріаловиробляючого комплексу (металургійна та хімічна промисловість, а та-кож промисловість будівельних матеріалів), наукоємні й високотехнологічні галузі машинобудування та оборонної техніки, а також галузі легкої і харчової промисловості. Багато підприємств цих галузей вже зарекомендували себе конкурентоспроможними суб'єктами світових ринків, але їх позиції там поки що не досить стійкі через внутрішні проблеми і коливання світової ринкової кон'юнктури.

8. Узагальнено макроекономічну ситуацію в країні, з огляду на процеси, що відбуваються у глобальній еконо-міці, відображає індекс конкурентоспроможності. Світові дослідження свідчать про те, що країни з високим рівнем конкурентоспроможності та економічної свободи, стабіль-но демонструють потужний економічний потенціал, який віддзеркалюється у національному добробуті. Відповідні показники України у світових рейтингах 2018 р. були та-кими:

*рівень соціального розвитку* – ВВП на душу населення – 7668 дол. США, що відповідає 64 місцю серед 146 країн світу;

*Індекс економічної свободи* – 51,9 бали із 100 можли-вих (150 місце із 180 країн світу);

*Індекс глобальної конкурентоспроможності* – 81 місце серед 137 країн світу.

І це означає, що глобальне економічне середовище, суб'єктом якого стала Україна, не дало реального поштовху для суттєвого покращення економічної ситуації в країні. Вона залишається серед тих держав, які мають обґрунтовано підійти до реструктуризації національної економіки і адаптації своїх стандартів та законодавства до норм, прийнятих у світовій економіці.

Таким чином, процеси, що відбуваються у глобальній економічній системі, мають безпосередній вплив на макроекономічну ситуацію кожної окремої країни. Цей вплив, як правило, здійснюється через механізм світових ринків товарів і послуг, структура попиту та якісно-кількісні параметри пропозиції на яких часто є вирішальними чинниками обсягів і структури національного виробництва, стабільності фінансової системи, рівня зайнятості та доходів населення, економічного зростання економіки країни в цілому.

## **8.2. Асиметрії у транснаціональній діяльності українських бізнес-структур**

Процес транснаціоналізації, що активно розгортається у всьому світі і характеризується різким посиленням взаємозв'язку і взаємозалежності суб'єктів світового економічного середовища, досяг завдяки діяльності глобальних операцій ТНК планетарних масштабів. ТНК перетворились на головну силу ринкового виробництва й міжнародного поділу чинників виробництва, на домінуючий фактор розвитку світової економіки і міжнародних економічних відносин, наприклад, світовий обсяг прямих іноземних інвестицій ТНК склав у 2017 р. 1,52 трлн. дол. США, а обсяг накопичених прямих інвестицій перевищив 3 трлн. дол. США. Здатність ТНК гнучко пристосовувати механізм інвестиційної діяльності, організаційні методи й засоби до змін, що відбуваються в національних та сві-

товій економіці, перетворили їх на глобальні господарчі структури, що розглядають світове господарство як сферу застосування свого капіталу. Вони створили потужні системи маркетингу та засоби сучасної реклами, що дає їм змогу маніпулювати смаками та вподобаннями споживачів в усьому світі.

На тлі вищезазначених процесів відбувається систематичне зростання об'ємів міжнародного виробництва. Відповідно до підрахунків експертів, у сучасній світовій економіці функціонує близько 400 млрд. доларів вільного капіталу, 80% з них припадає на ТНК. Стираючи національні кордони держав, вони переміщуються у напрямку потенційних з точки зору прибутковості ринків і високо рентабельних виробничих комплексів. Сучасні ТНК контролюють понад 70% світової торгівлі, 55% світового виробництва, понад 75% міжнародного обміну інноваційними технологіями, а третина міжнародної торгівлі складається з внутрішньо фірмових потоків ТНК. На підприємствах ТНК зайнято понад 70 млн. чол., які щорічно виробляють продукції більш, ніж на 1 трлн. дол. Якщо ж узяти до уваги різноманітність інфраструктури та суміжних галузей, то ТНК забезпечують роботою 150 млн. осіб, зайнятих у сучасному промисловому виробництві та наданні послуг.

Прямі іноземні інвестиції транснаціональних корпорацій відіграють зараз найважливішу роль в об'єднанні багатьох національних економік і створенні інтегрованої інтернаціональної виробничої системи виробничого ядра світової економіки, що глобалізується. Ними створена специфічна форма переводу капіталів методом трансфертних цін (часто спеціально занижених або завищених), які встановлюються самими ТНК і їх філіями в межах корпорацій. Їх використання дозволяє впливати на отримання прибутків у бік їх значного завищення. В таблиці 8.3 наведено дані щодо найбільших ТНК світу за обсягами отриманих доходів та прибутків у 2011 р. У таблиці 8.4 представлено показники ТОП-10 ТНК за обсягами отриманих доходів у 2017 р., а таблиця 8.5 дає уявлення про ТОП-10

ТНК 2017-2018 рр. за обсягами прибутків. Просте порівняння наведених у таблицях даних свідчить не лише про зростання доходів і прибутків ТНК, а й про суттєві зміни у складі ТОП-10 ТНК за доходами та прибутками. Процес переділу світового доходу і світових прибутків стає нормою діяльності ТНК.

*Таблиця 8.3*

**ТОП-10 ТНК за обсягом доходів і прибутків у 2011 році**

№	Назва ТНК	Країна базування	Галузь	Доходи млн. дол.	Прибуток млн. дол.
1	Wal-MartStores	США	роздрібна торгівля	421,849	16,389
2	RoyalDutchShell	Нідерланди/ Велика Британія	видобуток та виробництво палива	378,152	20,127
3	ExxonMobil	США	видобуток та виробництво палива	354,674	30,460
4	BP	Англія	видобуток та виробництво палива	378,152	20,127
5	Sinopec Group	Китай	переробка нафти та газу	273,422	7,629
6	ChinaNational Petroleum	Китай	видобуток та виробництво палива	240,192	14,367
7	StateGrid	Китай	переробка нафти та газу	226,294	4,556
8	ToyotaMotor	Японія	машинобудування	221,760	4,766
9	JapanPostHoldings	Японія	поштові послуги	203,958	4,891
10	Chevron	США	видобуток та виробництво палива	196,337	19,024

Підсумовуючи дані, наведені в таблицях 8.3 – 8.5, можна зазначити, що діяльність ТНК невід’ємна від світових економічних процесів. Компанії, які належать до транснаціональних, є втіленням новітніх технологій та інновацій, нових методів організації і управління виробничими процесами на основі професійного менеджменту. Завдяки цим конкурентним перевагам вони створюють ринковий

та виробничий простір світового масштабу як середовище власної діяльності і отримують від цього додатковий ви-граш, який має не тільки фінансовий результат у вигляді прибутку, а й цілий ряд неекономічних форм впливу на світову спільноту. Для багатьох країн ТНК є вирішальним фактором для налагодження і зміцнення міжнародних зв'язків та сприяння економічній інтеграції та соціальному розвитку. Розміщуючи свої підприємства в країнах, що розвиваються, ТНК будують заводи для реалізації виготовленої продукції в цих країнах. Цим вони спричиняють двоєдиний ефект: з одного боку, вони придушують конкуренцію та посилюють своє панування на міжнародних ринках, що власне є їх принциповою стратегією, з іншого – вони привносять елементи та стимули розвитку в приймаючі країни, хоча ті і відповідають в першу чергу інтересам транснаціонального бізнесу.

Таблиця 8.4

ТОП – 10 ТНК за обсягом доходів у 2017 р.

№	Назва ТНК	Країна базування	Галузь	Доходи млн. дол.
1	Walmart	США	рітейл	500,343
2	State Grid	Китай	електроенергетика	348,903
3	Sinopec Group	Китай	нафтохімічна промисловість	326,953
4	China National Petroleum	Китай	нафтогазовий сектор	326,008
5	Royal Dutch Shell	Нідерланди/ Велика Британія	нафтогазовий сектор	311,870
6	Toyota Motor	Японія	автомобілебудування	265,172
7	Volkswagen	Німеччина	автомобілебудування	260,028
8	BP	Велика Британія	нафтогазовий сектор	244,582
9	Exxon Mobil	США	нафтогазовий сектор	244,363
10	Berkshire Hathaway	США	холдингова багато-галузева компанія	242,137

Таблиця 8.5

## ТОП – 10 ТНК за обсягом прибутків у 2017-2018 рр.

№	Назва ТНК	Країна базування	Галузь	Прибутки млрд. дол.
1	Exxon Mobil	США	нафтогазовий сектор	44,9
2	Apple	США	інформаційні технології	41,7
3	Газпром	Росія	газовий сектор	40,6
4	ICBC	Китай	банківська діяльність	37,8
5	Китайський будівельний банк	Китай	банківська діяльність	30,6
6	Volkswagen	Німеччина	Автомобілебудування	28,6
7	Royal Dutch Shell	Нідерланди/ Велика Британія	нафтогазовий сектор	26,6
8	Chevron	США	нафтогазовий сектор	26,2
9	Сільськогосподарський банк Китаю	Китай	банківська діяльність	23
10	Банк Китаю	Китай	банківська діяльність	22,1

З кожним роком кількість ТНК по усьому світу зростає, а масштаби їх діяльності набувають наддержавного рівня. Вже декілька десятків років лідером серед країн базування з найбільшими ТНК є США. На другому місці тривалий час перебували ТНК найрозвинутіших країн Європи. Проте останнім часом ситуація змінилася. За даними «Forbes Global 2000», у 2016 р. найбільші ТНК світу мають за країни базування 63 країни. З 2000 найбільших ТНК 587 компаній із США, 219 – з Японії, 200 – з Китаю, 92 – з Великої Британії, 35 – з Австралії, 19 – з Бразилії, тобто 57,25% найбільших ТНК розташовані лише у 6 країнах, причому на США припадає 29,35%, Азію – 20,95%, на Європу – лише 4,6%. Виручка цих 2000 компаній склала у 2016 р. 35 трлн. дол., прибуток – 2,4 трлн. дол., вони керували активами на 163 трлн дол., а їхня ринкова капіталізація становила 44 трлн. дол. До п'ятірки найкрупніших з них увійшли 3 китайські та 2 американські компанії. І незва-



жаючи на те, що ринкова капіталізація китайських компаній була суттєво меншою, ніж американських (відповідно 513,5 млрд. дол. та 594,2 млрд. дол.), активи і прибуток перших суттєво перевищував аналогічні показники других (табл. 8.6):

*Таблиця 8.6*

**Підсумковий рейтинг першої п'ятірки ТНК за версією «Forbes Global 2000» у 2016 р.**

№ у рейтингу	Національна приналежність материнської компанії	Ринкова капіталізація, млрд. дол.	Прибуток, млрд. дол.	Активи, млрд. дол.
1, 2, 3	Китайські ТНК	513,5	109,4	8986,1
4,5	Американські ТНК	594,2	47,6	2984,9

Короткий аналіз дозволяє зробити висновок про те, що в останні роки глобалізаційні процеси призвели до зміцнення позицій країн, що розвиваються, особливо держав Далекого Сходу. Китайські компанії все більше виходять на лідируючі позиції, захоплюючи не тільки світові ринки, а й відіграючи провідну роль у міжнародному виробництві.

Говорячи про роль ТНК у світовій економіці, варто звернутися до аналізу рейтингу і «Fortune Global 500». Цей рейтинг вже розрахований для 2017 р. і охоплює 500 найбільших ТНК світу. За його оцінками, сукупна виручка 500 ТНК досягла 30 трлн. дол., а загальний прибуток склав 1,9 трлн. дол. Географічно підприємства цих компаній розташовані у 33 країнах світу і на них зайнято 67,7 млн. чол., тобто ТНК дають роботу в середньому 2 млн. осіб в кожній з країн перебування.

У 2018 р. експерти Всесвітнього банку та Міжнародної фінансової корпорації представили рейтинг Doing Business, який було складено на основі аналізу право використовуваної практики по відношенню до приватних підприємств у 190 країнах світу. У рейтингу було не тільки відзначено роль ТНК та іноземних інвестицій, а й названо рейтинг держав з найбільш сприятливими умовами для веден-

ня бізнесу. Список очолила Нова Зеландія як країна з найкращими бізнес-умовами. До ТОП-10 також увійшли Данія, Південна Корея, Гонконг, США, Велика Британія, Норвегія, Грузія, Швеція. Отож, з пострадянських республік одна увійшла до числа країн лідерів, але це – не Україна.

Виходячи з цього переліку, ТНК зацікавлені у веденні бізнесу в розвинених країнах, проте вони є основними суб'єктами, які опосередковують взаємовідносини провідних ринкових країн з країнами, що розвиваються. Саме тому можна говорити про їх відповідальність за економічний і соціальний стан найбільш розвинутих держав світу. Економічно «претензії» до ТНК можна передусім пов'язати з обсягами природних ресурсів і грошово-фінансових коштів у формі прибутків, які вивозяться з найбільш розвинутих країн Азії, Африки та Латинської Америки, у зіставленні з обсягами активів, які надходять до них з багатих країн.

Однак негативним явищем є не сама експлуатація природних ресурсів як така (для низки країн вона – головне джерело надходження коштів), а саме несправедлива й негуманна модель фінансових відносин, що використовується у розрахунках і для обслуговування руху активів. Наприклад, малопоширеним напрямом у діяльності ТНК є відкриття в найбільш розвинутих країнах переробних підприємств, спрямування до них капіталів у формі прямих іноземних інвестицій. На Африканський континент припадає лише 1,2% світового обсягу таких інвестицій. Водночас у формі прибутків і відсотків за кредити з багатьох бідних країн Африки вивозиться більше грошей, ніж надходить до них у формі кредитів, інвестицій і фінансової допомоги.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок про те, що найбільш розвинутих країнам світу відповідають найбільші транснаціональні компанії. Капітал, що мають ТНК (транснаціональний капітал), залучається в інші країни для розвитку власної системи виробництва та збуту, для реалізації ресурсної бази (в тому числі дешевшої, ніж в країні базування робочої сили). Інвестиційні потоки, що надходять з міжнародних компаній для модернізації

чи розвитку будь-якої сфери – є одним з перших кроків експансії національної економіки та реалізації зовнішньої політики ТНК. З одного боку, прямі іноземні інвестиції дають поштовх до розвитку промислових галузей приймаючих країн, але з іншого – отримані прибутки надходять до материнських компаній, виснажуючи ресурси приймаючих країн.

Україна, як суб'єкт сучасного світового бізнес-середовища, має свої особливості. Нинішній етап розвитку країни внаслідок трансформаційних процесів у минулому переживає та сучасних військово-політичних проблем характеризується нестабільністю, яка спричиняє необхідність змін в економічній, правовій та соціальній структурах. Будь-які реформації подібного характеру вимагають значних витрат ресурсів, а якщо вони набувають національних масштабів, то потреба в залученні капіталу зростає в рази.

Сучасна українська економіка не може забезпечити достатній рівень інвестування. Внутрішні інвестиції гальмуються, з одного боку, низьким рівнем розвиненості вітчизняного фондового ринку, з іншого – станом національної банківської системи. Як результат, виникає нагальна потреба в залученні додаткових інвестиційних ресурсів із-за кордону. Але, за визначенням, якщо в економіку не йде національний капітал, то марно сподіватися на суттєвий приплив у цю країну іноземних інвестицій. Діяльність іноземних ТНК в Україні навряд чи зможе принести очікуваний ефект, бо залучити нові компанії до співпраці достатньо складно також через недосконалість інвестиційного законодавства та несприятливість інвестиційного клімату. Отож, зовнішні капіталовкладення не варто розглядати як панацею при вирішенні проблем реформування українського бізнес-середовища.

Аналіз причин вкладень іноземних інвесторів в українську економіку дозволяє виділити чотири основоположні:

По-перше, це пошук нових ринків збуту. Більшість іноземних інвесторів приваблює передусім великий внутрішній ринок України (до 40 млн. споживачів).

По-друге, наявність дешевої робочої сили, хоча нерідко трапляється так, що найнижчі серед країн Східної Європи витрати на оплату праці в Україні обертаються її низькою продуктивністю, нестачею капіталу, слабким менеджментом та регуляторними перепонами, що робить собівартість продукції вищою, ніж у сусідніх країнах.

По-третє, вигідне економіко-географічне розташування України. При здійсненні прямих іноземних інвестицій ТНК реально оцінюють переваги розміщення, що пропонує будь-яка країна. Конкуренція серед країн, які приймають інвестиції ТНК, дає змогу останнім вибирати найвигідніші місця розміщення для мережі своїх підприємств.

По-четверте, традиційні економічні зв'язки управлінських фірм з компаніями країн СНД і Балтії, які склалися в попередні роки і зберегли своє значення до цього часу. Схожа структура споживання, подібність або близькість виробничо-технічної й технологічної бази в багатьох галузях країн СНД полегшують реалізацію стратегії ТНК.

Закордонні ТНК, що прийшли в Україну, стосовно місцевого бізнесу умовно поділилися на дві великі групи. З одного боку, компанії, що не мають реальних конкурентів серед місцевої промисловості, як наприклад, виробник засобів гігієни Procter&Gamble або тютюнові компанії, з іншого – корпорації, чиї інтереси безпосередньо торкаються багатьох українських підприємств (приміром, такі виробники пиво- та безалкогольної продукції, як «Кока-кола», Sun Interbrew тощо). Серед найвідоміших ТНК, що відкрили дочірні компанії, філіали або спільні підприємства в Україні, слід відзначити шведсько-швейцарський концерн ASEA – Brown Boveri (ABB) в електротехнічній галузі, SKF – у машинобудуванні, Tetra-pak – пакувальний, Procter & Gambel, Dow Chemical Company – у хімічній, Damen Shipyards – судно-будівництві. У тютюновій промисловості домінують інвестиції відомих американських та британських ТНК Reynolds, Philip Morris Inc., British American Tobacco, у пивоварінні – інвестиції консорціуму скандинавських фірм Balticbeverage Holding, бельгійської

ТНК Interbrue. У харчовій індустрії функціонують дочірні підприємства ТНК Kraft Jacobs Sushard, Nestle, Coca-Cola, Cargill. А така всесвітньо відома транснаціональна корпорація як Royal Dutch Shell, зробивши спробу увійти в нафтовий ринок України, відмовилися від своїх намірів працювати в країні через нестабільність нормативної законодавчої бази та високу собівартість робіт.

Окреслюючи процес іноземного інвестування на основі динаміки індексу транснаціоналізації економіки України, можна відзначити, що за період 2004 – 2012 рр. його значення зросло майже у 3 рази. Проте з першого січня 2014 р. по перше січня 2018 р. обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну скоротився в 1,37 р., хоча порівняно з 2017 р. у 2018 р. він зріс в 1,04 р. На цей час (за накопичувальним підсумком) найбільший обсяг інвестицій надійшов до підприємств промисловості; установ та організацій, що здійснюють фінансову та страхову діяльність; а також підприємств оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів. Основними країнами-інвесторами були Кіпр, Нідерланди, Російська Федерація, Велика Британія та Німеччина.

У 2017 р. в Україні функціонувало 35 ТНК, які підпорядковували собі близько 8 тис. філій та дочірніх підприємств. Порівняння діяльності в країні цих ТНК за останні п'ять років свідчить про те, що компанії-лідери по прямих інвестиціях залишаються незмінними. До шістки найбільших інвесторів з 2012 р. по 2017 р. не увійшла жодна нова корпорація (табл. 8.7). Однак обсяги інвестицій мали стійку тенденцію до зростання – від 111,0% у ТНК «Nestlé S.A.» до 118,4% у ТНК «Shell». Загальний обсяг інвестицій цих компаній у 2017 р. становив 1303 млн. грн., що на 137,7% більше, ніж у 2012 р. Окремі ТНК виступають у ролі партнерів українських компаній, таких, як, наприклад, автомобільні корпорації «Богдан» та «Євро-кар», «Ново-краматорський машинобудівний завод», підприємства з виробництва ліків «Дарниця» та «Фармак». У цілому ж у 2017 р. в економіку України іноземними інвестора-

ми було внесено 1871,2 млн. дол. США прямих іноземних інвестицій, 66,5% з яких були інвестиціями з ЄС.

Таблиця 8.7

**Найбільші ТНК, які вклали інвестиції  
у дочірні компанії в Україні**

№	Корпорація	Країна	Галузь	Обсяги вкладень, млн. грн.	
				2012 р.	2017 р.
1.	McDonald's Corporation	США	Харчова промисловість	198,3	225
2.	Nestlé S.A.	Швейцарія	Харчова промисловість	178,5	198,2
3.	British American Tobacco	Велика Британія	Тютюнова промисловість	166,8	185,6
4.	British Petroleum	Велика Британія	Нафтогазова промисловість	142,6	164,5
5.	Procter&Gamble	США	Хімічна промисловість	135,1	156,8
6.	Shell	Нідерланди	Нафтогазова промисловість	124,9	147,9

Для ТНК з країн Європейського Союзу та США найбільш привабливими сферами економіки України є:

- *харчова промисловість*, в ній лідирують швейцарська компанія Nestle, бельгійська ABInBev, американські Kraft foods та Coca-Cola Company, англо-голландська Unilever;

- *підприємства торгівлі* – на українському ринку представлені Wal-Mart Stores, Carrefour SA, McDonalds Corporation;

- *фінансовий сектор* з найкрупнішим представником світових ТНК Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ;

- *фармацевтика* з відомими у всьому світі німецькими компаніями BASF SE та Bayer AG.

Саме в цих галузях обіг капіталу є швидким, а комерційні ризики – мінімальні. Привабливим для ТНК з економічно розвинених країн є також інвестування в інфра-

структуру бізнес-послуг для обслуговування, насамперед, підприємств з іноземними інвестиціями. Показники діяльності окремих ТНК в Україні за 2012 рік наведені у таблиці 8.8.

Таблиця 8.8

**Діяльність філій ТНК в Україні, їх рейтинг та прибуток (2012 р., млн. грн.)**

Рейтинг	Компанія	Галузь	Виручка	Прибуток
6	WOG	нафтогазова промисловість	22700	6,5
19	Київстар	інформаційні технології	13159	4093,1
20	ТНК-ВР Комерс	нафтогазова промисловість	12162,4	-399,4
43	JT International Company Ukraine	тютюнова промисловість	6807,9	457
47	Samsung Electronics Україна	дистрибуція	6660,1	32,3
50	Global Spirits Group	алкогольна промисловість	6160	400
57	Procter & Gamble Україна	хімічна промисловість	5521,9	195,1
59	Philip Morris Україна	тютюнова промисловість	5257,1	1098,4
66	Nestle Україна	харчова промисловість	4890	60
72	Toyota Україна	машинобудування	4475,1	254,6
73	Shell Україна	нафтогазова промисловість	4474,6	73,6
75	PepsiCo	харчова промисловість	4420	250
76	Kraft Foods Україна	АПК	4401,9	452,4
98	Carlsberg Україна	АПК	3295,8	531,7
113	Coca-Cola Україна	харчова промисловість	2682,2	-43,6
124	Nissan Motor Україна	транспорт	2424,9	19,2
140	McDonald's Україна	харчова промисловість	2054,2	131,1
177	Mars Украина	дистрибуція	1491,1	119,9

У таблиці 8.9 представлено фінансові результати діяльності у 2016 р. ТНК, що мали найбільшу виручку. Цікаво те, що з 10 перелічених у таблиці компаній одна компанія – Toyota Motor – увійшла у 2017 р. до складу ТОП-10 найбільших ТНК за обсягами виручки за версією Fortune Global, зайнявши в ньому п'яту позицію.

*Таблиця 8.9*

**Діяльність філій окремих ТНК в Україні  
(2015-2016 рр., млн. грн.)**

№	Компанія	Галузь	Виручка за перше півріччя 2016 р.	Прибуток	Виручка за 2015 р.
1	JT International Company Ukraine	тютюнова промисловість	3776,7	463,9	7103,7
2	Philip Morris Україна	тютюнова промисловість	2907,3	513,8	5675,1
3	Imperial Tobacco	тютюнова промисловість	2233,8	5,7	4299,4
4	Bunge	АПК	2088,4	196,3	5623,9
5	ViOil	харчова промисловість	2259,9	1,6	3359,8
6	Nestle Україна	харчова промисловість	2443,4	-479,5	5305,5
7	Shell Україна	нафтогазова промисловість	1720,6	-34,9	4155,8
8	Toyota Україна	машинобудування	1861,9	281,6	4377,6
9	Procter & Gamble Україна	хімічна промисловість	2691	164,5	5733,1
10	PepsiCo	харчова промисловість	3273,5	-462,2	6068,5

Водночас, у результаті несприятливого інвестиційного клімату значна кількість іноземних інвесторів виходить з українського ринку. Індекс інвестиційної привабливості України, за даними Європейської Бізнес Асоціації, залишається відносно низьким (рис. 8.1 та табл. 8.10).

Отже, при максимальному балі «5» Україна пересунулася в останній рік на місце «посереднячка», що не може



бути характеристикою її високої інвестиційної привабливості. За даними Європейської Бізнес Асоціації, іноземні бізнесмени відчувають в Україні тиск на бізнес, вони також вказують на корупцію, що панує в країні, неможливість захисту прав у суді та інші недоліки. Вони все частіше говорять про неможливість чесно працювати в Україні та ймовірність припинення своєї діяльності в ній.

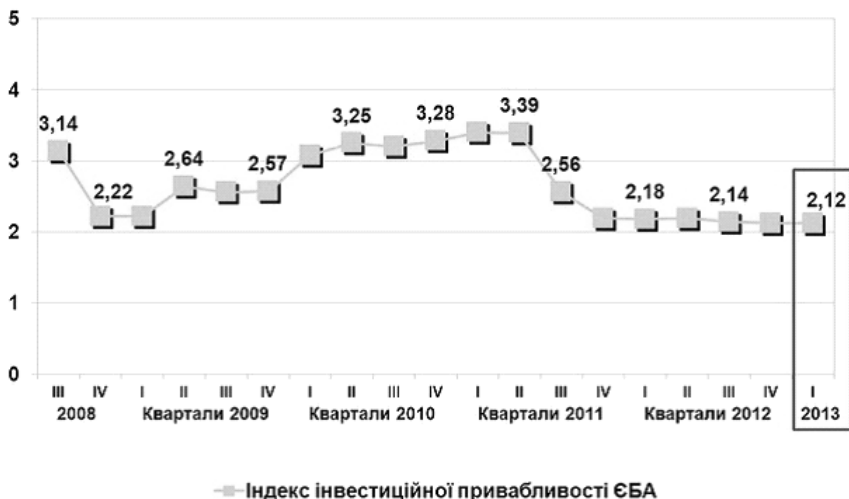


Рис. 8.1. Індекс інвестиційної привабливості України за даними Європейської Бізнес Асоціації

Таблиця 8.10

Індекс інвестиційної привабливості України за версією Європейської Бізнес Асоціації

Роки	Показник інвестиційної привабливості
Кінець 2015 року	2,57
Кінець 2016 року	2,85
Кінець 2017 року	3,03
Перше півріччя 2018 року	3,1

В умовах прогресуючої глобалізації світової економіки Україна виступає переважно як країна, що приймає транснаціональні корпорації і випробовує на собі всі переваги і недоліки їх діяльності. Роль ТНК в розвитку України, як і в розвитку будь-якої іншої приймаючої країни, не мож-

на оцінюватися однозначно ані позитивно, ані негативно. Інтереси ТНК часто суперечать національним інтересам приймаючих держав, не кажучи вже про інтереси малого і середнього бізнесу. ТНК часто критикуються країнами, що розвиваються, за експлуатацію дешевої робочої сили і вичерпування природних ресурсів. Водночас діяльність ТНК засуджується західними профспілками за те, що, переносючи виробництво до менш розвинених регіонів планети, вони позбавляють робочих місць громадян економічно розвинених країн. Дійсно, ТНК нерідко нав'язують державам, що розвиваються, галузеву структуру виробництва, що не відповідає інтересам цих держав, експлуатують їх природні ресурси, забруднюють довкілля, а також перекачують у країни базування значну частину прибутків, отриманих в країнах перебування.

Підсумовуючи наслідки впливу ТНК на економіку України, слід не тільки виявити їх позитивні та негативні сторони, а й чітко визначитися в заходах, які б могли підвищити бізнес-ефект іноземного капіталу для країни. Загальна характеристика позитивного ефекту може бути зведена до такого:

- значне вливання капіталовкладень в економіку країни;
- створення додаткових робочих місць та підвищення кваліфікації робітників;
- збільшення податкових надходжень до бюджету країни;
- поживлення внутрішньої торгівлі в середині країни, насичення ринку високоякісними товарами та послугами;
- впровадження інновацій, ноу-хау та найновіших розробок, модернізація підприємств;
- поширення міжнародних стандартів ведення виробництва та менеджменту.

Щодо негативних характеристик впливу діяльності ТНК на вітчизняну економіку, то їх можна ідентифікувати як такі:

- держава стає фінансово залежною від стратегії діяльності ТНК;
- ТНК впливають на уряд країн, диктуючи правила гри не тільки на ринку, а й у виробництві;
- корпорації впливають на уряд, відстоюючи власні інтереси, викачуючи природні та трудові ресурси;
- ТНК придушують та знищують національних виробників, які мають відносно низьку конкурентоспроможність продукції на ринку;
- ТНК використовують небезпечне та шкідливе виробництво для власного збагачення, не відновлюють родючість ґрунтів тощо.

Такі позитивно-негативні наслідки діяльності ТНК відчуває практично кожна приймаюча країна. І кожна прагне вплинути на їх співвідношення на користь посилення позитивного впливу. Що необхідно зробити Україні в першу чергу, аби досягти такої мети?

По-перше, ухвалити законодавчі акти, в яких було б чітко прописано межі та контроль за діяльністю ТНК;

По-друге, здійснити модернізацію вітчизняних підприємств, підвищуючи конкурентоспроможність вітчизняної продукції, сфер та галузей;

По-третє, вкладати фінансові ресурси у власне виробництво і не залежати від діяльності закордонних ТНК;

По-четверте, створювати сприятливий інвестиційний та бізнес-клімат для залучення інвестицій та удосконалювати відповідні статті вітчизняного законодавства;

По-п'яте, пріоритетним завданням державної економічної політики має стати створення сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища для залучення іноземних інвестицій, сприяння підвищенню конкурентоспроможності українських виробників на зовнішніх ринках, забезпечення розвитку вітчизняних товаровиробників за рахунок інвестиційних ресурсів ТНК.

Одним із стратегічних пріоритетів української державної політики повинно бути формування українських міжнародних корпорацій. У стратегіях виходу українських

компанії на транснаціональний рівень обов'язково повинні враховуватися особливості країни. Теоретико-емпіричні дослідження стратегій виходу компаній у середовище міжнародного виробництва доводять, що створення ТНК має відбуватися і відбувається за еволюційною моделлю поступового нарощування амбіцій компанії. В Україні за надмірного розвитку окремих виробництв і обмеженої місткості внутрішнього ринку певні підприємства, здебільшого великі компанії гірничо-металургійного, хімічного та нафтопереробного комплексів, не мали і здебільшого не мають до цього часу іншої альтернативи, ніж орієнтація на зовнішні ринки. Створюючи «на ходу» механізми зовнішньоекономічної діяльності, вони намагалися і намагаються, навіть за демпінговими цінами, збувати продукцію й отримувати кошти для відтворення виробництва, але про створення зарубіжних виробничих підрозділів фактично не йдеться.

Виходячи із суті транснаціональних корпорацій та їх поділу на два типи (національні компанії, які мають відособлені підрозділи і які реалізують значну частину своєї продукції за кордоном; багатонаціональні корпоративні структури як об'єднання юридичних осіб різних держав, що здійснюють спільну комерційну діяльність), реальними для України є створення власних національних корпоративних структур, які мають закордонні відособлені підрозділи і здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність.

Формування конкурентних переваг національних ТНК в глобальних масштабах потребує розробки довгострокової стратегії переорієнтації економіки вітчизняних підприємств на ті види діяльності, які приносять найбільший прибуток і знання. Необхідною умовою успішної інтеграції національних підприємств у глобальний економічний простір є послідовна і цілеспрямована державна політика, що спрямована на успішне впровадження нововведень і стимулювання їх розвитку через розвиток вітчизняних ТНК.

Розробка стратегії створення українських транснаціональних бізнес-структур може базуватися на використанні зарубіжного досвіду і має виходити з того, що національний капітал може чинити опір ТНК і гідно конкурувати тільки у разі його структуризації в сильні промислові, фінансово-промислові й інші утворення. Але для цього він потребує підтримки і захисту з боку держави через пільгове оподаткування, сприяння впровадженню новітніх техніки і технологій, регулювання імпорту товарів робіт і послуг за допомогою митних, тарифних, екологічних та інших обмежень, контроль якості продукції вітчизняних і зарубіжних виробників, розробку законодавчої бази щодо захисту авторських прав та ін.). Національним бізнес-структурам у конкурентній боротьбі з іноземними ТНК бракує стратегічного інвестування, яке орієнтоване на науково-технічний потенціал та розвиток інфраструктури НДДКР.

### **8.3. Перехід компаній України до експансіоністськи орієнтованої моделі**

Економічний інтерес міжнародних бізнес-структур вельми суперечливий. В транснаціональних утвореннях він залежить як від внутрішніх чинників організаційного управління, так і від зовнішніх, екзогенних умов, кількісний вплив яких на прибуток можна визначити на основі умов транснаціоналізації. В той же час довготривала величина прибутку в значній мірі визначається ступенем стійкості економічних систем держав базування ТНК. Відтак узгодження економічних інтересів держави і ТНК є об'єктивним процесом, реалізація якого в Україні вимагає інституційних перетворень в економіці.

ТНК являють собою такі бізнес-утворення, що переросли національний рівень. Звичайно, при цьому вони переслідують свої приватні економічні інтереси. Але разом з тим, вони являють собою синтез субнаціональних та наднаціональних інтересів, який підтримується фінансовою

потужністю самих бізнес-одиниць і тяжіє, з одного боку, до використання потенціалу державного апарату як країн їх базування, так і приймаючих країн, а з іншого – до формування інтегрального економічного інтересу всіх внутрікорпоративних суб'єктів. У багатьох випадках це призводить до виникнення протиріч між ТНК і національними державами. Вони, як правило, носять діалектичний характер і приймають різноманітні форми – від прямого протистояння до цілком конструктивного взаємовигідного співробітництва. Нестабільність економічної військово-політичної ситуації в Україні лише загострює цю проблему.

Одним із шляхів вирішення названої проблеми може стати розбудова експансіоністськи орієнтованої моделі міжнародної економічної діяльності українських бізнес-структур. Така модель міжнародної економічної політики сприяла б узгодженню інтересів ТНК і держави і зміцнила б національну економічну могутність країни. Але для цього необхідна активізація ролі держави в транснаціональній діяльності її бізнес-структур. І пов'язано це з двома причинами: по-перше, сучасний український бізнес за невеликим винятком нездатний активно проводити експансію на міжнародних ринках, через це держава змушена буде «вести» його за собою; по-друге, держава має активізувати за кордоном свою *комерційну* діяльність. Сьогодні вже є окремі позитивні приклади такої діяльності держави, наприклад, переорієнтація частини інвестиційного потоку українського походження на ринки країн-боржників, у тому числі й інвестицій у країни, що розвиваються, та на ринки країн СНД.

На відміну від концепції «споживчої економіки» у зовнішньоекономічних відносинах перехід до експансіоністськи орієнтованої моделі міжнародної економічної діяльності вимагає активних дій не тільки держави, а й провідних українських бізнес-структур. По суті, ця модель є моделлю інвестиційної співпраці держави та українського бізнесу. Більше того, модель передбачає наявність у меха-

нізмі її реалізації конкурентних відносин, які є провідним регулятором відбору компаній для роботи в міжнародному економічному середовищі.

Реалізація експансіоністськи орієнтованої моделі міжнародної економічної діяльності українських бізнес-структур не буде простою, бо пов'язана з рядом складностей, що є результатом особливостей трансформаційного становлення ринкових відносин в Україні та неподоланих до цього часу наслідків економічного розвитку радянської доби. Серед них:

- сировинна домінанта в експорті, яку неможливо подолати в коротко-і середньостроковій перспективі;
- концентрації зовнішньоекономічних зв'язків українських компаній на невеликій групі країн (переважно в Європі), незважаючи на укладання ряду угод про створення зон вільної торгівлі з неєвропейськими країнами;
- зниження обсягів офіційного і стратегічного (прямого) фінансування, спрямованого до країн третього світу;
- домінування компаній паливно-енергетичного сектору і пов'язаних з ним секторів в українському економічному середовищі;
- високий рівень монополізації окремих галузей економіки країни та достатньо обмежена кількість підприємств-виробників експортної продукції.

Отже, ТНК, як результат глобальних інституціональних перетворень міжнародних економічних відносин, перебирають на себе роль «локомотиву» інституціональних змін в окремих країнах світу. В Україні економічні інтереси ТНК і держави протягом тривалого часу протистояли один одному. Проте тільки їх узгодження може піти на користь як вітчизняним ТНК, так і українській державі. Легальне інвестування капіталу, при беззастережній підтримці держави, є єдиним способом співробітництва України з іншими країнами. Це дозволить українським бізнес-структурам закріпитися на світових ринках в якості активних і конкурентних «гравців».

## **Концепція стратегічних змін українських компаній – учасників міжнародного бізнесу та практика її реалізації**

9.1. Концепція розвитку українських компаній – учасників міжнародного бізнесу

9.2. Управління змінами в діяльності українських компаній при розбудові міжнародних бізнес-структур

9.3. Оцінка ефективності міжнародних конкурентних стратегій українського бізнесу та необхідність їх змін

*Мета вивчення теми:* (а) засвоєння основних концептуальних положень та практичних навичок компаній України з управління змінами в міжнародній бізнесовій діяльності; (б) розуміння принципів оцінювання ефективності міжнародних конкурентних стратегій українського бізнесу та визначення необхідності їх зміни.

### **9.1. Концепція розвитку українських ТНК – учасників міжнародного бізнесу**

Серед українських компаній, що мають значний потенціал щодо перетворення на транснаціональні бізнес-структури, або вже стоять на шляху перетворення, можна назвати цілий ряд холдингів та компаній. Серед них «Corum Group», «Азовмашінвест», «Індустріальний союз Донбасу», «Інтерпайп», «Систем Кепітал менеджмент», Група «Приват», «ТАС», «Укрпідшипник», «Смарт-холдинг», «УкрАВТО» тощо. Більшість з них була утворена у 90-х роках минулого століття і сьогодні відома як найбільший постачальник товарів та/або послуг на європейський і в



цілому світовий ринок. Масштаби та специфіка їх діяльності змусила їх до активних пошуків шляхів просування своєї продукції на зовнішні ринки. Виробничі можливості компаній, які входять до їх складу, переважно надлишкові для потреб українського ринку, відтак організаційні зміни в компаніях стосувалися насамперед просування на світові ринки і закріплення на них. Навіть коротка характеристика окремих з них дозволяє оцінити параметри та масштаби їх міжнародної бізнес-діяльності.

*Група «Приват».* Це одна з найбільш впливових в Україні фінансово-промислових груп. Прямо чи опосередковано до її складу входить понад 100 підприємств в Україні та світі. Вона являє собою умовне утворення, бо в офіційно зареєстрованій в країні групі «Приват» не існує. Проте це не заважає їй контролювати значимі промислові підприємства нафтової та харчової промисловості, металургії, промислової хімії, фінансів, медіа, комунікацій тощо. Серед них Запорізький та Нікопольський заводи феросплавів, Марганецький та Просянський гірничо-збагачувальні комбінати, підприємства США «Felman Trading Inc», «СС Metals and Alloys», «Felman Production», австралійські компанії «Consolidated Minerals» та «OM Holding», дві грузинські компанії, одна румунська, одна польська та ін.

*«Corum Group»* – найбільший в Україні машинобудівельний холдинг по виробництву гірничо-шахтного обладнання. До листопада 2013 р. компанія називалася «Гірничі машини». Холдинг входить до складу фінансово-промислової групи «Систем Кепітал менеджмент» і спеціалізується на інжинірингу, виробництві, комплексних поставках та сервісному обслуговуванні обладнання для гірничодобувної промисловості. Холдинг об'єднує 6 заводів в Україні, ремонтні майданчики в Україні та Росії, а також торговельні компанії в Україні, Росії, Казахстані, В'єтнамі та Польщі. Серед постійних клієнтів «Corum Group» понад 30 найбільших видобувних холдингів, активи яких нараховують більше, ніж 400 шахт та кар'єрів, збагачувальні фабрики, металургійні та машинобудівель-

ні підприємства. Крім того, компанія здійснює поставки в Індію, Румунію, Грузію, Вірменію, Естонію, Македонію, виходить на ринки Китаю та ПАР.

«Індустріальний союз Донбасу» або повна назва компанії «Корпорація «Індустріальна спілка Донбасу». Компанія була заснована у 1995 р. із штаб-квартирою в Донецьку, нині та розташована у м. Краматорськ. Компанія ідентифікує себе як транснаціональна металургійна компанія. Основний вид її діяльності за КВЕДом 06.20 – видобуток природного газу, інші види діяльності – оптова торгівля металами та металевими рудами, торгівля електроенергією, продаж газоподібного пального по трубопроводах, діяльність агентів по торгівлі паливом, рудами, металами та хімічними речовинами. Крім того компанія надає фінансові консультації по інвестиціях. Основу корпорації становлять підприємства чорної металургії та важкого машинобудування. Вона володіє або керує пакетами акцій понад 40 промислових підприємств в Україні, Угорщині та Польщі.

У січні 2010 р. у холдингу відбулася фінансова реорганізація, внаслідок якої 50% + дві акції були викуплені російськими фінансовими інвесторами, 49,99% акцій залишилися в руках українських акціонерів. До цієї фінансової реорганізації було включено виключно металургійні активи корпорації і її умови не поширилися на інші активи, якими володіють основні бенефіціари компанії. Свого часу директор металургійних підприємств України «Металургпром» вважав, що придбання контрольної частки корпорації зарубіжними інвесторами є свідченням процесу зникнення української металургії як національної галузі, хоча сама компанія планувала зайняти лідируючі позиції у світовій металургії, завершити формування вертикальної інтеграції і вийти на публічний ринок згідно з міжнародними стандартами.

*Приватне акціонерне товариство «Систем Кепітал менеджмент»* перебуває в одноосібній власності акціонера компанії Ріната Ахметова. До квітня 2009 р. 10% ак-

цій компанії належало ще його дружині, але з вказаного часу Р. Ахметов сконцентрував у своїй власності всі 100% акцій АТ СКМ. СКМ – найбільша в Україні приватна промислово-фінансова група. Її активи – це підприємства трьох основних сфер бізнесу: гірничо-металургійної, енергетичної та фінансової, вони також охоплюють телекомунікації, медіа-бізнес, нерухомість, роздрібну торгівлю, нафтопродукти, машинобудування та транспортний бізнес. Незважаючи на те, що на підконтрольній Україні території у компанії залишилася значна частка активів, компанія лише посилила свої позиції. За даними Bloomberg, український бізнесмен у світовому рейтингу мільярдерів в останній рік піднявся з 282 місця на 276.

Найбільші підприємства компанії – «Метінвест» та «ДТЕК». Галузевий холдинг «Метінвест» було створено шляхом об'єднання підприємств вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної, трубної та транспортної галузей у єдину вертикально-інтегровану структуру, яка стала одним з провідних світових підприємств у сфері чорної металургії. Підприємства галузевого «Метінвесту» мають ряд конкурентних переваг: близькість сировинної бази, низька вартість ресурсів та вигідне розташування по відношенню до цільових ринків. Вертикальна інтеграція дозволяє здійснювати оптимальне управління усім виробничим ланцюгом від видобування сировини до роздрібного продажу металопрокату. Наявність власної інфраструктури збуту з мережею представництв по всьому світу дозволяє холдингу успішно представляти продукцію більш, ніж у 75 країнах світу. Служба продажу «Метінвесту» представлена групою компаній, кожна з яких відповідає за певний ринок. Так, поставками на ринки Далекого зарубіжжя займається компанія «Metinvest International S.A.», штабквартира якої розташована у Женеві. Оптовою торгівлею на внутрішньому ринку України та країн СНД, за виключенням Росії, займається компанія «Метінвест-Україна». Представництво інтересів компанії на російському ринку забезпечує компанія «Метінвест-Євразія».

За кордоном функціонують не тільки збутові підприємства СКМ. Так, у власності компанії знаходиться металургійний комбінат Feniera Valsider S.P.A., який функціонує в Італії. Це підприємство випускає конструкційний сталевий прокат. Сировиною для виробництва продукції на 80-90% є сталеві сляби, які поставляються з металургійного комбінату «Азовсталь». Такий перелік зовнішньої участі можна ще довго продовжувати.

До числа потенційних ТНК України можна віднести корпорацію «Інтерпайп». Вона являє собою об'єднання підприємств металургійної, машинобудівної, трубної промисловості, банків, засобів масової інформації. Продукція Корпорації поставляється до 70 країн світу. Корпорація є одним з найбільших у світі виробників труб, залізничних коліс, марганцевих феросплавів. За кордоном компанія має власні збутові підприємства, такі як: «Інтерпайп-М» (Росія), «ІнтерпайпКазахстан», «Interpipe Europe», «KLW Weelco» (Швейцарія), «North American Interpipe» (США).

Отже, лише на основі цього короткого екскурсу можна зробити висновок про те, що великі українські підприємства виявляють дедалі більшу зацікавленість як у залученні іноземних капіталів, так і у власній експансії за межі країни, поступово здобуваючи при цьому риси транснаціонального бізнесу.

Щодо діяльності українських промислово-фінансових груп, то в даний час вони власними силами реалізують проекти щодо реструктуризації компаній, інвестиційні плани з модернізації основних фондів. Якщо раніше великий український капітал волів не заглядати далеко вперед, то вже сьогодні анонсовано кілька комплексних довгострокових інвестиційних програм. Найбільші з них представлені лідерами української металургії – СКМ та ІСД.

Ще одним позитивним фактором на шляху інтеграції українських фінансово-промислових груп у світову економіку стає розширення кола економічних інтересів, що включає не тільки профільні, експортно-орієнтовані сегменти, але і галузі, споконвічно спрямовані на внутрішній

ринок. Так, у власності СКМ, ІСД, групи «Приват» знаходяться численні активи в АПК, будівельній індустрії, харчовій промисловості, сфері обслуговування. Інвестиції багатьох компаній спрямовані у розвиток транспортної й інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що не тільки стимулює внутрішній ринок, але і сприяє розвитку в Україні нових високотехнологічних сегментів.

Незважаючи на очевидний прогрес, український великий капітал стикається із серйозними проблемами і переживає кризу зростання. Економічні і воєнно-політичні проблеми змусили окремі фінансово-промислові групи переглянути свої інвестиційні плани убік скорочення. До традиційно жорстокого конкурентного тиску додався ще один надзвичайно серйозний фактор – зростання цін на енергоносії, погіршилася кон'юнктура зовнішніх ринків, а це означає, що джерел і можливостей для внутрішнього реінвестування в українських компаній стало менше. У цій ситуації єдино прийнятним виходом для багатьох українських фінансово-промислових груп стають, по-перше, інвестування капіталу у власні транснаціональні виробничі ланцюжки і, по-друге, виробничо-інвестиційна кооперація з великими міжнародними гравцями – ТНК. Певний заділ у цьому напрямку і досвід участі в міжнародних консорціумах провідні українські компанії мають. Уже створено необхідні умови, спрямовані на транснаціоналізацію українського бізнесу: здійснено перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності, займаються частки в іноземних компаніях, що призводить до створення вертикально інтегрованих структур, які мають значний рівень конкурентоспроможності на світових ринках.

В Україні створення транснаціональних корпорацій має ту особливість, що здійснюється воно не завдяки цілеспрямованій державній політиці, а часто всупереч консерватизму номенклатурної моделі управління економікою. Діяльність таких корпорацій як ІСД, СКМ, «Приват» уже давно вийшла за рамки первинного нагромадження капіталу. Вона не обмежується задачами побудо-

ви схем «виробник – покупець». Сьогодні їхньою метою є створення стратегічно значимих багатопрофільних виробничих схем. Побудова таких ланцюжків уже вийшла за рамки національної економіки. Виробничі потужності, які належать компаніям, розкидані по світу, що стає основою для формування нових відносин у міжнародній виробничо-інвестиційній кооперації. Фактично український капітал увійшов у стадію транснаціоналізації бізнесу: група СКМ («Систем Кепітал менеджмент») володіє активами в енергетиці, вугільній, гірничо-металургійній, машинобудівельній промисловості, телекомунікаціях, транспорті і будівництві, як в Україні, так і інших країнах (Італія, Туреччина тощо); холдинг ІСД («Індустріальний союз Донбасу»), вибудовуючи свої виробничі ланцюжки, одним з перших вийшов на міжнародний рівень як через придбання виробничих активів за кордоном, так і через участь у масштабних зовнішньоекономічних проектах (Швейцарія, Угорщина, Польща, Чехія, Індія, Узбекистан).

Досвід формування перших міжнародних бізнес-структур з холдингових компаній в Україні свідчить про те, що найефективнішою є така діяльність в галузях, (а) які характеризуються високою концентрацією виробництва (металургія, машинобудування), (б) які є природними монополіями (енергетика), (в) яким властивий процес конгломеративної інтеграції підприємств, завдяки якому відбувається об'єднання через спільний технологічний ланцюжок (нафтовидобувна та нафтопереробна галузі). Разом з тим, українським холдингам і в цілому фінансово-промисловим групам характерна надмірна диверсифікація бізнесу. Вона зашкоджує запровадженню ефективних сучасних методів організації та управління і цим знижує їх конкурентоспроможність на світових ринках.

Резюмуючи сказане, слід вказати на те, що для України оптимальним може бути формування ТНК за принципом вертикально-горизонтальних інтегрованих систем (рис. 9.1 та 9.2), оскільки:



Рис. 9.1. Характерні риси «споживчої» інтеграції українських фінансово-промислових груп

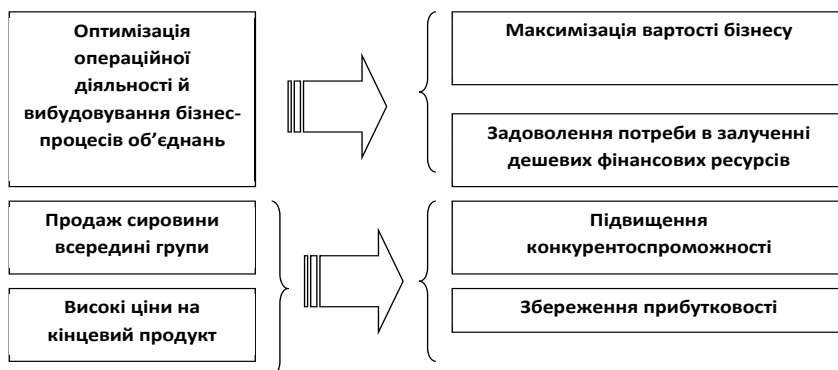


Рис. 9.2. Характерні риси «ресурсної» інтеграції українських фінансово-промислових груп

по-перше, вертикально-інтегрована система враховує специфіку організації високо-інтегрованих промислових комплексів України і відносну нерозвиненість фінансових і торгових структур;

по-друге, горизонтально-інтегровані системи здатні взяти під контроль високотехнологічні сектори суміжних галузей і забезпечити супутні послуги – рекламу, збут, сервісне обслуговування; вони надають можливість мобілізації ресурсів для розгортання альтернативних виробництв, що підриває диктат постачальників, які мають монопольні позиції.

Виходячи з викладеного, концепцію розвитку українських ТНК можна представити таким чином (табл. 9.1):

Таблиця 9.1

### Концепція розвитку українських ТНК

Концепція розвитку українських ТНК				
Розвиток пріоритетних галузей економіки				
ГМК	Машино-будування	АПК	ПЕК	ВПК
шахти з видобутку вугілля; коксохімічні підприємства; гірничо-збагачувальні комбінати; металургійні комбінати	автомобілебудування; суднобудування; літакобудування; верстатобудування тощо	зернові та масляничні культури; тваринництво	атомні, тепло- та гідро-електростанції, газо- та нафтовидобування	військова техніка і зброя
Удосконалення виробництва				
Проведення модернізації галузі	Синхронізація енергосистем (електропостачання) із системами Європейських держав		Проведення випробувань розроблених зразків	
Створення стратегічних альянсів				
Підвищення конкурентоспроможності корпорацій		Реалізація міждержавних програм	Формування іміджу України	



<b>Державно-приватне партнерство</b>		
Забезпечення національних інтересів	Підтримка бізнесу на міждержавному рівні	
<b>Легалізація тіньових доходів і підтвердження прав власності</b>		
Прискорений розвиток бізнесу	Переведення капіталу в Україну	Підвищення податкових надходжень до бюджету країни
<b>Удосконалення законодавчої бази з метою підтримки функціонування власних ТНК</b>		
Приватизаційний напрям	Податковий напрям	
<b>Обмеження участі ТНК в галузях національної економіки</b>		
Обмеження участі іноземного капіталу в стратегічно важливих підприємствах	Неможливість повної участі приватного капіталу у ВПК	
<b>Розвиток та підтримка наукових розробок</b>		
<b>Державна участь у венчурному бізнесі</b>		

Як свідчить таблиця 9.1, пріоритетними для створення транснаціональних бізнес-структур є ті галузі, де склались сталі традиції ведення глобального бізнесу: гірничо-металургійний комплекс, машинобудування, агропромисловий комплекс, паливно-енергетичний комплекс, військово-промисловий комплекс. Останній сьогодні, в умовах ведення гібридної війни на Сході країни, набуває особливого значення, тим більше, що є можливість запозичення новітніх західних технологій.

## **9.2. Управління змінами в діяльності українських компаній при розбудові міжнародних бізнес-структур**

Розглянемо стратегічні напрямки управління змінами в діяльності українських компаній у міжнародному бізнесі з метою пошуку резервів підвищення міжнародної конкурентоспроможності на прикладі типового українського підприємства-посередника, яке назвемо компанія «АВС». Насправді «АВС» – реально функціонуюча українська компанія зі зміненою назвою і етапами формування як

міжнародної бізнес-одиниці. Еволюція її діяльності, описана тут, повністю відповідає реаліям, і відтак дає можливість зрозуміти, як на практиці відбуваються процеси розвитку українських бізнес-структур з їх інтеграцією у міжнародне економічне середовище шляхом проведення організаційних змін.

Компанія «АВС» є приватним підприємством, що розвивається достатньо динамічно. Це – відомий в Україні постачальник металопродукції, тобто металотрейдер. Підприємство було створене у 2000 р. і за відносно короткий проміжок часу зарекомендувало себе як надійний партнер та стабільний постачальник широкого асортименту металопродукції. З дня заснування і дотепер основним профілем діяльності підприємства є оптова торгівля чорними і кольоровими металами в первинних формах та напівфабрикатах.

Компанія «АВС» працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Близько 70% всієї продукції, яка реалізується підприємством, йде на експорт. Зважаючи на це, ПП «АВС» можна назвати експортно-орієнтованим. Підприємство експортує металопродукцію за трьома географічними регіонами: (1) країни СНД (Молдова, Білорусь), (2) країни ЄС (Німеччина, Польща, Румунія), (3) країни Близького Сходу та Південно-Східної Азії (Марокко, Туніс, Єгипет).

На складі підприємства знаходиться близько 100 сортотипорозмірів металопродукції, що дозволяє швидко реалізовувати замовлення, а також розширювати не лише ринки збуту, а й обсяги реалізації.

ПП «АВС» має в наявності та на замовлення металопрокат рядових та конструкторських марок сталі найбільших виробників України. Воно працює в галузі оптових поставок металопродукції великих українських заводів. Постачальниками ПП «АВС» є провідні металургійні підприємства України, продукція яких повністю відповідає існуючим державним стандартам і має всі необхідні сертифікати якості. Прямі контакти з виробниками дозволяють

підприємству реалізовувати товари споживачам за найбільш сприятливими цінами.

Підприємство співпрацює з промисловими підприємствами металургійної, машинобудівної, електромеханічної, енергетичної, хімічної та харчової промисловості і спеціалізується на продажу трубної продукції (водогазопровідні, профільні, електрозварювальні труби), металопрокату (арматура, балка сталева, катанка, квадрат, коло, швелер, кутник, смуга, дріт) та будівельних матеріалів (електродріт, цвях будівельний, сітка-рабиця).

Щоб оцінити ефективність експортної діяльності підприємства, необхідно порівняти два показники:

по-перше, показник економічної ефективності реалізації експортних товарів;

по-друге, показник економічної ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку.

Для розрахунку першого показника слід використати показник доходу, отриманого від експорту (його сума на розрахунковий рік складає 803250 грн.) та показник сукупних витрат підприємства, пов'язаних з експортом (554625 грн. на зазначену дату). Вони складають 85% від загальної суми витрат, оскільки частка експорту складає 85% від загального обсягу продаж. Для розрахунку другого показника необхідно врахувати дохід, який підприємство могло б одержати, якщо б працювало лише на вітчизняному ринку. Розмір такого доходу визначається шляхом множення обсягів реалізованої експортної продукції на середньозважену ціну в середині країни – 661241,85 грн.:

- сортовий прокат (63,69 тис. т за ціною 2980 грн./т) = 189617,4 грн.;

- арматура (23,353 тис. т за ціною 2640 грн./т) = 61651,92 грн.;

- балка (31,845 тис. т за ціною 3900 грн./т) = 124195,5 грн.;

- швелер (25,476 тис. т за ціною 4200 грн./т) = 106999,2 грн.;

- кутник (36,091 тис. т за ціною 3710 грн./т) = 133897,61 грн.;

- квадрат (14,861 тис. т за ціною 3020 грн./т) = 44880,22 грн.

При розрахунку другого показника доход від реалізації на внутрішньому ринку необхідно поділити на витрати, пов'язані з реалізацією товарів – 620600 грн.

Розраховане значення обох показників представлено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

## Показники ефективності діяльності підприємства «АВС»

Показник	Значення показника
1. Показник ефективності реалізації експортних товарів	1,44
2. Показник ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку	1,07

З даних табл. 9.2 видно, що обидва показники більше одиниці, це свідчить про економічну ефективність реалізації металопродукції підприємством. Однак, перший показник перевищує другий і це вказує на більшу ефективність реалізації експортних поставок, тобто експорт металопродукції є більш вигідним для ПП «АВС», аніж її реалізація на внутрішньому ринку. Звідси випливає, що ПП «АВС» доцільно шукати шляхи нарощування експорту металопродукції.

На сьогоднішній день найбільша частка експорту металопродукції ПП «АВС» припадає на країни Близького Сходу та Північної Африки (Марокко, Туніс, Єгипет) – 45% від загального обсягу експорту підприємства у 2013 р. Є сенс визначити привабливість цих країн як імпортерів української металопродукції.

Країни Близького Сходу та Північної Африки останніми роками стають основними ринками збуту для українських металургійних підприємств. У східно-африканських країнах майже відсутня металургійна промисловість. Однак, незважаючи на відсутність власного виробництва металу, обсяги споживання його є доволі значними. Так,

протягом 2013 р. цими країнами було спожито 45,5 млн. т металу, що на 31% більше, ніж у 2012 р. У 2015 р. ця цифра досягла 73,3 млн. т. Через це імпорт металопродукції в цих країнах складає близько 60% усього імпорту. Зростаючий попит на металопродукцію став причиною тому, що більшість українських підприємств стали перенаправляти збут своєї продукції з країн СНД в ісламські країни. Отже, для ПП «АВС» експорт металопродукції до країн Близького Сходу та Північної Африки також є вигідним.

Для будь-якого підприємства набагато простіше працювати на зарубіжному ринку, якщо існують певні економічні та політичні домовленості між урядом України та урядом іноземної країни, на ринок якої воно виходить. У нашому випадку йдеться про чітко визначені країни: інтерес для ПП «АВС» становлять Єгипет, Марокко та Туніс. Тож варто визначитися із ситуацією, що склалася у сфері політичної співпраці між урядом України та урядами названих країн і зрозуміти особливості економічного стану останніх.

Між Україною та Єгиптом підписано 34 міждержавні, міжурядові та міжвідомчі угоди, які регулюють двосторонні відносини в різних сферах співробітництва (політичній, економічній, торговельній, культурній тощо). Особливо важливе значення має Угода про економічне та науково-технічне співробітництво, що набула чинності у грудні 1993 р. Між країнами також підписано меморандум про співпрацю органів юстиції, відповідно до якого країни надають взаємодопомогу в розробці національного законодавства згідно з міжнародними нормами та стандартами, а у 2012 р. було підписано Меморандум про взаєморозуміння між Державною службою фінансового моніторингу України та Підрозділом по боротьбі з відмиванням коштів Арабської Республіки Єгипет щодо співробітництва в сфері протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом.

У 2007 р. між Україною та Марокко було підписано угоду про створення міжурядової комісії з питань торго-

вельно-економічної, науково-технічної та культурної співпраці, а у грудні 2009 р. відбулося її перше засідання. У 2015 р. пройшов десятий раунд політичних консультацій між МЗС України і Марокко.

Між Україною та Тунісом підписано 10 двосторонніх угод, які були укладені від дня встановлення дипломатичних відносин між обома країнами. Маючи взаємний інтерес, сторони розвивають двостороннє торговельно-економічне та науково-технічне співробітництво. Договірною-правову базу цих відносин становлять 4 двосторонні угоди, що є чинними до теперішнього часу, та ряд протоколів між конкретними партнерами. Особливе важливе значення для розвитку українсько-туніського співробітництва мають діяльність Міжурядової українсько-туніської комісії з питань торговельно-економічного та технічного співробітництва (на квітень 2019 р. планується її третє засідання), Ради експортерів та інвесторів України при МЗС України, Спільки підприємців малих, середніх та приватизованих підприємств України, яка з 2018 р. має свого офіційного представника на території Тунісу.

За рівнем економічного розвитку ці країни мають такі показники (табл. 9.3):

Таблиця 9.3

**Основні показники макроекономічного розвитку  
Єгипту, Марокко та Тунісу (2015 р.)**

№	Країна	Показники економічного розвитку		
		ВВП на душу населення за ПКС (дол. США)	Рівень інфляції (%)	Рівень безробіття (%)
1	Єгипет	12222	приблизно 10	12,8
2	Марокко	8200	1,6	9,7
3	Туніс	11400	4,9	15,4

Отже, за рівнем ВВП на душу населення (за ПКС) ці країни хоча і не входять до десятки кращих країн світу, проте ВВП на душу населення в не є низьким. Рівень інфляції в цих країнах вищий за європейські країни, і в середньо-

му трохи нижчий порівняно з країнами СНД. Загалом, за рівнем економічного розвитку ці країни є не найкращими в світі, але і не найгіршими.

З короткого огляду цих трьох країн, зважаючи на їхню потребу в металопродукції та враховуючи політичні домовленості між ними та Україною, можна констатувати, що ці країни є доволі привабливими для ПП «АВС» з точки зору експорту металопродукції. Також, доволі важливим є той факт, що починаючи з 2005 р., коли ПП «АВС» почало експортувати металопродукцію до цих країн, його рентабельність збільшилась майже в два рази порівняно з 2004 р. Кожного наступного року рентабельність ПП «АВС» постійно зростала, і у 2007 р. збільшилась ще в два рази порівняно з 2005 р. за рахунок збільшення обсягів експорту до країн Близького Сходу та Північної Африки. Отже, має місце взаємозалежна тенденція: збільшення обсягів експорту ПП «АВС» до країн Близького Сходу та Північної Африки призводить до збільшення рентабельності підприємства. *Таким чином, стратегічним напрямком діяльності ПП «АВС» є збільшення експорту металопродукції саме до країни Близького Сходу та Північної Африки, що в свою чергу дозволить підприємству завоювати більшу частку зарубіжного ринку та зміцнити його міжнародну конкурентоспроможність.*

Частка ринку металопродукції ПП «АВС» в Єгипті складає 2,7%, в Марокко – 1,4%, в Тунісі – 1,1%. Ці частки ринку є доволі незначними, особливо в Тунісі, тому для покращення своєї конкурентної позиції в цьому регіоні ПП «АВС» необхідно збільшити ці частки. Аби збільшити свою конкурентну позицію та захопити більший сегмент ринку металопродукції, підприємству необхідно розробити чітку стратегію своїх дій і здійснити стратегічні зміни. Кожна стратегія – це план послідовних дій, кінцева мета яких – досягнення головної цілі компанії. Таким чином, збільшення частки ринку в країнах Близького Сходу та Північної Африки перетворюється на головну мету подальшої діяльності підприємства.

Для досягнення головної мети перед підприємством-посередником постає ряд послідовних задач, виконання яких є обов'язковим для досягнення кінцевої мети. Ці задачі підприємство має також розглядати як цілі діяльності, які є цілями нижчого порядку або проміжними цілями. Виходячи з поставленої мети – *підвищення конкурентоспроможності підприємства* – можна побудувати дерево цілей ПП «АВС» (рис. 9.3).

Оскільки головною метою ПП «АВС» є збільшення частки ринку підприємства в країнах Близького Сходу та Північної Африки, а саме в Єгипті, Марокко та Тунісі до 5%, то для її досягнення металотрейдеру необхідно збільшити експорт металопродукції: до Єгипту – в два рази (з 54880 т у 2007 р. до 101630 т); до Марокко – в чотири рази (з 10970 т в 2007 р. до 39180 т); до Тунісу – в шість разів (з 7320 т в 2007 р. до 33270 т).

Отже, для завоювання більшої частки ринку (5%) та зміцнення своєї конкурентної позиції в країнах Близького Сходу та Північної Африки, ПП «АВС» необхідно збільшити обсяги експорту металопродукції до даного регіону з 73170 т у 2007 р. до 174080 т, тобто в 2,4 рази, що і слід розглядати як довгострокову мету діяльності компанії.

Цілі четвертого рівня	Зменшити сукупні витрати ПП «АВС»	Витіснити з ринку наявних конкурентів ПП «АВС»
↓	↓	↓
Цілі третього рівня	Збільшити продуктивність праці співробітників ПП «АВС»	Знайти нових іноземних покупців металопродукції в обраному регіоні
↓	↓	↓
Основні цілі (цілі другого порядку)	Збільшити чистий прибуток ПП «АВС»	Збільшити обсяги експорту металопродукції ПП «АВС»
↓	↓	↓
Головна ціль (ціль першого порядку)	Збільшити частку ринку ПП «АВС» на ринках металопродукції країн Єгипту, Марокко та Тунісу на 5%	

Рис. 9.3. Дерево цілей ПП «АВС» згідно обраної стратегії



З головною метою компанії пов'язано дві цілі нижчого рівня. Одна з них – нарощування обсягів експорту ПП «АВС». Їх необхідно збільшити у 2,4 рази, а оскільки в короткостроковій перспективі це майже неможливо, відповідно дану мету можна визначити щонайменше як середньострокову.

Головною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Зважаючи на це, збільшення чистого прибутку ПП «АВС» є не лише основною ціллю підприємства, а й послідовною, адже вона впливає та визначається ефективністю діяльності підприємства та рівнем його конкурентоспроможності. Таким чином, *збільшення частки ринку ПП «АВС» набуває ще більшого значення.*

Цілі першого та другого рівнів тісно пов'язані між собою та впливають одна з одної. Однак, для того, щоб досягти цих цілей, ПП «АВС» необхідно вирішити та подолати значну кількість внутрішніх та зовнішніх факторів. Сукупність цих факторів і є цілями третього та четвертого рівнів. До них належать: пошук нових іноземних покупців та витіснення з ринку наявних конкурентів. Зазначені цілі також пов'язані між собою та зі змінами в стратегії компанії.

Зважаючи на те, що збільшення чистого прибутку прямо залежить від збільшення обсягів експорту, варто спочатку розглянути основні напрямки діяльності ПП «АВС» щодо збільшення експортних поставок та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Насамперед підприємство має звернути увагу на розширене використання засобів міжнародного маркетингу. Від ефективності діяльності маркетингового відділу залежить швидкість досягнення компанією визначених для третього та четвертого рівнів цілей.

Розглянемо більш детально мету третього рівня – *пошук нових іноземних покупців металопродукції ПП «АВС»*. Зрозуміло, що досягнення цієї мети, тобто збільшення кількості вже існуючих покупців підприємства, призведе до збільшення обсягів його експортних поставок і, відпо-

відно, збільшить дохід підприємства від експортної діяльності. Проте, щоб відшукати нових покупців, ПП «АВС» має запропонувати потенційним партнерам більш вигідні умови, ніж то роблять конкуренти. Таким чином, компанія поступово переходить від цілей третього рівня до цілей четвертого рівня – витіснення з ринку наявних конкурентів. Щоб вистояти в конкурентній боротьбі та посилити свою конкурентну позицію, підприємству необхідно оцінити переваги та недоліки своєї діяльності і чітко визначити основні напрямки можливої боротьби з конкурентами.

За допомогою SWOT-аналізу, який наведено в табл. 9.4, визначимо загальний конкурентний стан підприємства.

Таблиця 9.4

## SWOT-аналіз стану ПП «АВС»

<b>S – переваги</b>	<b>W – недоліки</b>
1. Напряму співпрацює із заводами-виробниками 2. Експортує металопродукцію лише високої якості 3. Зосереджене на певному сегменті ринку 4. Має прямі контракти з іноземними покупцями	1. Діяльність компанії залежить від заводів-виробників металопродукції 2. Підприємство залежить від нафтопродуктів, що збільшує витрати на транспортування 3. ПП «АВС» залежить від сезонних кліматичних умов при морських перевезеннях
<b>A – можливості</b>	<b>T – загрози</b>
1. Освоєння нових зарубіжних ринків 2. Захоплення більшої частки ринку металопродукції	1. Нестабільність фінансово-економічної ситуації в Україні 2. Сезонність попиту на пропонувану продукцію

З табл. 9.4 видно, що ПП «АВС» має достатньо конкурентних переваг для розширення своєї діяльності та збільшення частки ринку. Значною перевагою в його діяльності є те, що підприємство експортує лише високоякісну продукцію і це вже є реалізацією першого методу конкурентної боротьби: пропозиція якісної та унікальної продукції, яку не можуть запропонувати конкуренти.

Наступний метод конкурентної боротьби – цінова політика підприємства. Маємо зазначити, що ПП «АВС» встановлює зональні ціни, тобто підприємство встановлює ціни

за географічних принципом, коли всі замовники в межах певної зони сплачують одну сумарну ціну, а сама ціна залежить від міри віддаленості певного географічного регіону. Експортні ціни на металопродукцію, які встановлює ПП «АВС» для країн Близького Сходу та Північної Африки, є нижчими порівняно з експортними цінами, які встановлює підприємство для країн СНД та країн ЄС. Цей факт пояснюється тим, що експорт металопродукції до Марокко, Тунісу та Єгипту здійснюється на умовах FOB. За цих умов поставки до обов'язків підприємства, як експортера металопродукції, відносяться упакування та доставка металопродукції в порт, виконання митних формальностей при оформленні експорту та завантаження вантажу на судно. Коли ПП «АВС» експортує металопродукцію до країн СНД та країн ЄС, то використовуються умови поставки DAF. За цих умов витрати компанії значно зростають, адже за умов DAF на неї покладаються всі витрати на транспортування металопродукції до митної території країни-імпортера (Білорусії, Молдови, Німеччини, Польщі, Румунії).

Щоб завоювати більшу довіру у споживачів та усунути конкурентів, не обов'язково встановлювати рівень цін на металопродукцію нижчий порівняно з конкурентами. Зважаючи на те, що ПП «АВС» потрібно не лише зберегти свою конкурентну позицію на ринку, а ще й покращити її, цінова стратегія підприємства допускає незначне перевищення цін на металопродукцію порівняно з конкурентами. При цьому, якщо підприємство стане приділяти достатньо уваги рекламуванню своєї металопродукції, особливо її якості, то невелика надбавка до ціни не зможе відвернути увагу споживачів, а навпаки лише приверне їх увагу, адже якісний товар не може коштувати дешево. Привернувши таким чином увагу потенційних споживачів, ПП «АВС» згодом може трохи знизити ціну, зробивши свій товар ще більш привабливим для споживачів.

Таким чином, за рахунок чітко спланованої цінової політики підприємство може завоювати більшу кількість споживачів шляхом відвоювання їх у існуючих конкурентів.

тів. У результаті таких дій компанія зможе збільшити обсяги експорту та покращити свою міжнародну конкурентну позицію.

Зовнішній фактор, який впливає на чистий прибуток ПП «АВС», це – збільшення обсягів експорту. Але є ще й внутрішні фактори, які також доволі важливі. Першість серед них посідають (а) зменшення сукупних витрат підприємства та (б) збільшення продуктивності праці робітників підприємства. Ці два фактори для підприємства є також складовими цілей третього та четвертого рівнів підприємства.

У табл. 9.5 наведено детальну структуру витрат ПП «АВС» згідно фінансової звітності. Як свідчать дані таблиці, у структурі витрат компанії найбільша частка належить витратам на оплату праці. Зі збільшенням цих витрат з кожним роком збільшуються і відрахування на соціальні заходи. Інші операційні витрати у структурі витрат показують спадну тенденцію, однак у вартісному виразі вони, навпаки, збільшуються. Якщо звернути увагу на той факт, що витрати на збут відображаються саме в статті «інші операційні витрати», то знову слід повернутися до особливостей умов постачання металопродукції ПП «АВС» – постачання за різними географічними напрямками, адже найбільші транспортні витрати покладаються компанію саме тоді, коли вона експортує металопродукцію до країн СНД та країн ЄС.

Однак частка експорту підприємства до країн СНД становить лише 37%, а до країн ЄС – 18%. Зважаючи на це, для підприємства буде більш доцільним переглянути умови поставки металопродукції до цих двох регіонів та змінити їх на інші умови поставки згідно правил Інкотермс, де ризики та відповідальність між сторонами розподіляються рівномірно. Це зменшить збутові витрати підприємства і дозволить збільшити його чистий прибуток.

Ефективність діяльності підприємства залежить також від продуктивності праці його працівників. Продуктивність праці визначається як співвідношення між обсягом

реалізації підприємства та витратами на оплату праці. Базуючись на даних, наведених у з табл. 9.6, проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів ПП «АВС».

Таблиця 9.5

**Структура та динаміка витрат ПП «АВС»**

Витрати	2005 рік		2011 рік		2012 рік		2013 рік	
	сума, тис. грн.	пи- тома вага, %	сума, тис. грн.	пи- тома вага, %	сума, тис. грн.	пи- тома вага, %	сума, тис. грн.	пи- тома вага, %
Матеріальні за- трати	-	-	-	-	-	-	-	-
Виплати на оплату праці, тис. грн.	36,0	54,1	60,0	54,5	96,0	56,0	106,0	56,7
Відрахування на соціальні за- ходи, тис. грн.	11,5	17,3	22,1	20,1	35,3	20,6	39,0	20,8
Амортизація, тис. грн.	2,0	3,0	3,0	2,7	4,0	2,4	5,0	2,7
Інші операційні ви- трати, тис. грн.	27,0	25,6	34,0	22,7	36,0	21,0	37,0	19,8
Разом, тис. грн.	76,5	100	119,1	100	171,3	100	187	100

Таблиця 9.6

**Ефективність використання трудових ресурсів ПП «АВС»**

Показник	2005	2011	2012	2013
Загальна чисельність працівників, чол.	8	10	10	10
Фонд оплати праці, тис. грн.	36,0	60,0	96,0	106,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	375	500	800	883,4
Продуктивність праці	15,7	12,2	8,5	8,9

З таблиці 9.6 видно, що протягом останніх трьох років чисельність працівників не змінювалася, а середня заробітна плата з кожним роком зростала. Продуктивність праці постійно зменшувалася, що можна пояснити збільшенням обсягів реалізації продукції та незмінністю кількості працівників, в результаті чого відбувалося збільшення обся-

гів робіт, які припадали на одного працівника. Спадаюча тенденція продуктивності праці є негативною тенденцією в діяльності підприємства, тому ПП «АВС» має звернути увагу саме на проблеми формування та управління трудовим потенціалом. Якщо збільшити кількість працівників підприємства, то обсяги роботи на одного працівника будуть меншими, але водночас збільшиться і фонд оплати праці, тобто сукупні витрати підприємства. Це означає, що для підприємства більш доцільним є збільшення заробітної плати вже наявним працівникам та введення різноманітних заходів заохочення працівників у формі грошових премій, а також допомога в організації дозвілля, подарунки до свят, запровадження системи вибору кращого працівника місяця тощо. Якщо працівники будуть мати певні стимули, відповідно ефективність їхньої праці буде збільшуватися і це приведе до покращення результатів діяльності самого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що *всі цілі підприємства-посередника є взаємопов'язаними між собою, тобто кожна, навіть найменша дрібниця, є складовим елементом цілої системи, від ефективності діяльності якої залежить статус підприємства та його конкурентна позиція.*

### **9.3. Оцінка ефективності міжнародних конкурентних стратегій українського бізнесу та необхідність їх змін**

Оцінку ефективності міжнародної конкурентної стратегії українського бізнесу здійснимо на прикладі того ж посередницького підприємства ПП «АВС».

Ефективність діяльності підприємства залежить від ефективності впровадження обраної стратегії підприємства. Стратегію підприємства можна вважати ефективною, якщо фактичні результати від її впровадження відповідають запланованим результатам підприємства. Якщо можливість порівняти планові та фактичні результати запро-

понованої стратегії відсутня, то не має підґрунтя для точної оцінки ефективності обраної стратегії. Однак можна спрогнозувати результати діяльності підприємства за допомогою комп'ютерної програми «Прогнозування на основі рядів динаміки».

Перше, що слід зауважити, це те, що обрана нами стратегія глобального сегментування ринку металопродукції показала позитивні результати на прикладі ПП «АВС». За допомогою цієї стратегії було визначено основні сегменти світового ринку металопродукції та їх привабливість для експортної діяльності названої компанії. В ході аналізу було встановлено, що серед основних сегментів світового ринку металопродукції, найбільш перспективним для підприємства є ринок країн Близького Сходу та Північної Африки і доведено, що зі збільшенням обсягів експорту металопродукцій ПП «АВС» до країн Марокко, Тунісу та Єгипту підприємство значно покращило результати своєї діяльності, тобто рентабельність. У результаті аналізу фінансового стану підприємства було також виявлено, компанія має достатньо стійке фінансове становище і є надійним фінансовим партнером.

Отримані результати дають можливість продовжити оцінку ефективності розробленої стратегії. Її наступним кроком є встановлення часового проміжку, що необхідний ПП «АВС» для досягнення поставлених цілей. На основі динаміки результатів діяльності компанії за останні роки можна спрогнозувати потенційні обсяги реалізації металопродукції підприємством на наступні три роки (табл. 9.7).

*Таблиця 9.7*

**Прогнозні показники обсягів реалізації ПП «АВС», тис. т**

Спосіб прогнозу	2014	2015	2016
По середньому рівню ряду	454,45	455,13	205,03
По абсолютному приросту	242,70	281,96	328,21
По темпу росту	242,78	287,67	334,86
По середньому абсолютному приросту	238,20	275,26	318,28
По середньому темпу росту	247,13	287,67	334,86

На основі проведеного аналізу можемо зазначити, що середній темп росту обсягів реалізації ПП «АВС» за останні три роки складає приблизно 16%. Спрогнозувавши обсяги реалізації металопродукції компанії на майбутні три роки з урахуванням середнього темпу росту, можна розрахувати, що для досягнення поставленої мети, підприємству знадобиться три роки. Отже, на базовий рік ПП «АВС» експортує металопродукцію обсягом 212,3 тис. т, а для того, щоб підприємство могло збільшити свою частку на ринках металопродукції Марокко, Тунісу та Єгипту до 5% і при цьому не втратити ринки збуту металопродукції в країнах ЄС та СНД, воно повинно збільшити обсяги експорту металу до 313,21 тис. т.

Таким чином, з вищенаведених таблиць і з урахуванням проведеного аналізу можна стверджувати, що за показником середнього темпу росту ПП «АВС» зможе досягти бажаного результату лише у 2016 р. Варто зауважити, що зі збільшенням обсягів реалізації металопродукції до країн Близького Сходу та Північної Африки зростуть витрати підприємства на збут, тобто операційні витрати. У таблиці 9.8 наведено розрахункові операційні витрати ПП «АВС» на прогнозні три роки.

Таблиця 9.8

**Прогноз операційних витрат ПП «АВС», тис. грн.**

Спосіб прогнозу	2014	2015	2016
По середньому рівню ряду	95,41	92,80	37,17
По абсолютному приросту	39,00	46,18	51,52
По темпу росту	39,06	46,68	52,08
По середньому абсолютному приросту	41,00	45,55	50,62
По середньому темпу росту	41,84	46,68	52,08

За даними 2013 р. операційні витрати ПП «АВС» складають 37,5 тис. грн. Отже, як видно з табл. 9.7, операційні витрати у 2016 р. у порівнянні з 2013 р. зростуть в 1,4 рази до рівня 52,08 тис. грн. Оскільки витрати на збут входять до складу операційних витрат, можна констатувати, що зі збільшенням обсягів експорту ПП «АВС» до 313,21 тис. т



у 2016 р. відповідно майже в 1,4 рази збільшаться і збутові витрати підприємства. Однак, прогноз операційних витрат компанії ПП «АВС» здійснений на основі сучасних умов експортних поставок підприємства. Якщо ж узяти до уваги рекомендації щодо зміни умов постачання металопродукції до країн ЄС та країн СНД, тобто в заміну умовам DAF використовувати інші, менш відповідальні та ризиковані умови поставок, то сума майбутніх збутових витрат буде значно меншою.

З покращенням міжнародної конкурентної позиції ПП «АВС» шляхом завоювання 5% ринку металопродукції в країнах Близького Сходу та Північної Африки одночасно зі збільшенням обсягів реалізації металопродукції зросте і чистий прибуток підприємства. У таблиці 9.9 наведено розрахункові обсяги чистого прибутку ПП «АВС» на прогнозні три роки.

*Таблиця 9.9*

**Прогноз чистого прибутку ПП «АВС», тис. грн.**

Спосіб прогнозу	2014	2015	2016
По середньому рівню ряду	101,30	119,42	134,93
По абсолютному приросту	172,47	239,08	331,24
По темпу росту	186,87	259,14	359,03
По середньому абсолютному приросту	163,08	221,11	300,82
По середньому темпу росту	187,04	259,14	359,04

На основі прогнозування чистого прибутку ПП «АВС» на майбутнє, визначено, що впродовж останніх чотирьох років середній темп приросту чистого прибутку підприємства складав 38,5%. Зважаючи на це, чистий прибуток ПП «АВС» зі 135,0 тис. грн. у 2007 р. збільшиться в 2,6 рази до 359,04 тис. грн. у 2016 р.

Наступним кроком наших розрахунків є робота з основними показниками ефективності діяльності ПП «АВС» за прогнозними даними. В таблиці 9.10 наведено прогнозні фінансові показники підприємства. З таблиці видно, що показник рентабельності продаж має зростаючу тенденцію. Це свідчить про те, що збільшення обсягів продаж

має позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства. Однак, щоб збільшити обсяги експорту, компанія має залучити додаткові кошти, адже зі збільшенням обсягів експорту зростають і збутові витрати підприємства. Виходячи з цього, компанії необхідно буде брати банківські позики для розвитку бізнесу, що в майбутньому збільшить витрати підприємства на суму банківських відсотків. Проте, розраховане значення коефіцієнту автономії показує, що через три роки підприємство буде достатньо фінансово незалежним, що дасть йому змогу брати банківські позики для розширення бізнесу.

Таблиця 9.10

## Прогноз фінансових показників ПП «АВС»

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відносне відхилення		
					2014 до 2007	2015 до 2007	2016 до 2007
Рентабельність продаж	0,15	0,17	0,19	0,23	113,4	126,7	153,4
Коефіцієнт автономії	0,65	0,69	0,72	0,75	104,0	108,1	112,2
Коефіцієнт запозичених коштів	0,35	0,23	0,2	0,17	88,5	76,9	65,4
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2,5	3,5	4,2	4,9	116,7	140,0	163,4
Продуктивність праці працівників	8,9	7,4	6,1	5,1	83,1	68,5	57,3

Таким чином, зважаючи на фінансову стійкість та можливість отримання позики ПП «АВС» зможе досягти поставленої мети – збільшення частки зарубіжного ринку. Це приведе до зростання показника поточної платоспроможності, що є свідченням про спроможність підприємства погасити в короткий строк свої боргові зобов'язання. Однак розраховане значення цього показника не враховує можливе збільшення поточних зобов'язань підприємства за рахунок виникнення кредиторської заборгованості перед банком.

Зі збільшенням обсягів експорту ПП «АВС» у 2016 р. зможе одержати виручку від реалізації у розмірі 1583,36 тис. грн. Але підприємство працює по спрощеній системі оподаткування – 6% від виручки від реалізації за умови, що виручка від реалізації не перевищує 1 млн. грн. на рік. Таким чином, приходимо до висновку, що ПП «АВС» потрібно або зосередити всі свої зусилля на країнах Близького Сходу та Північної Африки та відмовитися від експортних поставок до країн СНД або країн ЄС. За цих умов підприємство зможе реалізовувати продукцію в сумі, яка не буде перевищувати 1 млн. грн. Однак, з точки зору ефективності маркетингу, такий хід буде недоречним, адже компанія втратить ринки збуту у цілому регіоні.

Зважаючи на це, ПП «АВС» має ще один варіант – змінити форму власності на «товариство з обмеженою відповідальністю». Цей крок призведе до збільшення податкових відрахувань, бо податок на прибуток для товариства з обмеженою відповідальністю становить 25%. Тому, для ПП «АВС» найбільш доцільним буде створення ще одного приватного підприємства, що врешті дасть змогу експортувати металопродукцію за різними географічними регіонами на суму, яка не перевищує дозволених меж.

Таким чином, щоб ПП «АВС» покращило свою міжнародну конкурентну позицію на ринках металопродукції країн Близького Сходу та Північної Африки і завоювало 5% ринку металопродукції цих країн, воно має збільшити обсяги експорту своєї продукції з 212,3 тис. т до 313,21 тис. т, тобто в 1,5 рази. В результаті зроблених розрахунків, ми спрогнозували, що ПП «АВС» зможе досягти цих результатів лише через 3 роки, тобто у 2016 р. Прогнозування обсягів експорту металопродукції підприємства, одночасно дало можливість і для прогнозування обсягів чистого прибутку компанії. В ході прогнозу встановлено, що якщо у 2016 р. буде експортовано 313,21 тис. т металопродукції, то обсяг чистого прибутку складе 359,04 тис. грн., а це більше ніж у два рази перевищує показник 2013 р. Отже, обрана компанією міжнародна стратегія по-

кращення конкурентоспроможності є ефективною: обраний сегмент світового ринку металу дає можливість не лише розширити експортну діяльність ПП «АВС», а й призведе до зростання чистого прибутку у 2,7 рази, тоді як обсяги експорту збільшаться лише в 1,5 рази.

Підводячи підсумок усьому сказаному, варто підкреслити, що кожна організаційна зміна, якої потребує компанія, має бути:

по-перше, адекватно ідентифікована,

по-друге, чітко обґрунтована,

по-третє, зрозуміло доведена до персоналу,

по-четверте, вона має носити суто індивідуальний характер, тобто бути розрахованою на конкретне підприємство і на вирішення його конкретних проблем. Саме у такий спосіб може бути досягнутий найліпший результат діяльності компанії.

Зроблений висновок має у своїй основі аналіз діяльності реальної міжнародної бізнес-одиниці, але він повною мірою стосується і національних компаній, які працюють лише в межах окремих сегментів вітчизняного ринку.

## Додатки

### Додаток А

### Періодизація розвитку міжнародного бізнесу

#### Ери розвитку міжнародного бізнесу та їх основні характеристики

<b>Комерційна ера (1500-1850 рр.)</b>	<b>Ера експансій (1850-1914 рр.)</b>	<b>Ера концесій (1914-1945 рр.)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усвідомлення жорсткого впливу характеру взаємовідносин між податковими системами, ліцензуванням та державними інтересами різних країн на можливість та ефективність ведення бізнесу;</li> <li>- Можливість підтримки з боку уряду певної країни власних підприємств у їх зарубіжній діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання більш ефективних ресурсів (сировинних, природних, енергетичних);</li> <li>- Розширення ринків збуту;</li> <li>- Нові поля застосування (використання) вільних фінансових ресурсів;</li> <li>- Використання сприятливих умов місцевого законодавства (податкового, митного і т. і.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному плані;</li> <li>- Інтернаціоналізація ринків факторів виробництва, яка створює підґрунтя для становлення і розвитку міжнародного бізнесу.</li> </ul>

<b>Ера національних держав (1945-1970 рр.)</b>	<b>Ера глобалізації (починаючи із 70-х рр. XX ст.)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перехід міжнародного бізнесу на якісно новий рівень розвитку через перетворення закритих систем типу: “монополія – колонія” на міжнародну взаємодію національних держав;</li> <li>- Початок формування якісно нової системи управління, пов’язаної з виходом ТНК на найвищий рівень за глибиною залучення ресурсів та культурними факторами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кожна країна може користуватися всіма міжнародними благами, не відчуваючи негативних наслідків відсутності у неї певних ресурсів та можливостей;</li> <li>- Природною платою за користування іноземними ресурсами стає істотна залежність країни від стану світових ринків.</li> </ul>

### Управління організаційними змінами бізнес-структурами

<b>Методи запровадження організаційних змін</b>	<b>Умови застосування</b>	<b>Переваги методу</b>	<b>Недоліки методу</b>
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Сильний опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу Ризик невдачі
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Врахування моменту Комплексність змін	Складність Необхідність особливої компетенції Менеджменту

**Методи впровадження організаційних змін  
бізнес-структурами**

Матриця «зміни – опір»

## **SWOT-аналіз як інструмент обґрунтування необхідності організаційних змін у бізнес-структурі**

### **1. SWOT-аналіз**

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ часто застосовують формальні процедури SWOT-аналізу. Головна мета SWOT-аналізу – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони – це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують зовні й більше стосуються майбутнього.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи.

**1. Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та визначення рівня їх впливу.** На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

## Оцінка впливу факторів на діяльність організації

Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації		
	Висока (В)	Середня (С)	Низька (Н)
Високий (В)	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній (С)	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький (Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Значення факторів середовища організації, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, хоча їхній вплив середній, а значення досить високе. Останні чинники можна не брати до уваги.

**2. Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність організації.** При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їхній вплив на діяльність організації. Матрицю можливостей будують згідно з табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Невеликий
Висока	Поле «висока ймовірність з сильним впливом»	Поле «висока ймовірність з помірним впливом»	Поле «висока ймовірність з невеликим впливом»
Середня	Поле «середня ймовірність з сильним впливом»	Поле «середня ймовірність з помірним впливом»	Поле «середня ймовірність з помірним впливом»

Низька	Поле «низька ймовірність з сильним впливом»	Поле «низька ймовірність з помірним впливом»	Поле «низька ймовірність з великим впливом»
--------	---	--	---

■ – можливості, що потрапили на ці поля, мають велике значення для організації і повинні бути обов'язково виконані;

□ – можливості, що потрапили на ці поля, можна використати лише за наявності достатніх ресурсів або певних умов.


**3. Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність організації.** Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується їх матриця. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Фактори, які потрапили на поля ВР, ВК, СР найбільш небезпечні для подальшого розвитку організації і потребують термінового усунення. Фактори, які потрапили на поля ВВ, СК, НР, також повинні перебувати під наглядом керівництва і мають бути усунені якомога швидше.


Таблиця 1.3

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Поле «висока ймовірність руйнування»	Поле «висока ймовірність критичного стану»	Поле «висока ймовірність важкого стану»	Поле «висока ймовірність «легких ударів»»
Середня	Поле «середня ймовірність руйнування»	Поле «середня ймовірність критичного стану»	Поле «середня ймовірність важкого стану»	Поле «середня ймовірність «легких ударів»»

Низька	Поле «низька ймовірність руйнування»	Поле «низька ймовірність критичного стану»	Поле «низька ймовірність важкого стану»	Поле «низька ймовірність «легких ударів»
--------	--------------------------------------	--	---	--

 – загрози, що потрапили на ці поля, повинні бути в полі зору керівництва і мають бути першочерговими для усунення;

 – загрози, що потрапили на ці поля, не повинні випадати з поля зору керівництва, яке повинно уважно відслідковувати їхній розвиток.

**4. Оцінити внутрішнє середовище організації.** Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора проводиться експертне оцінювання його вагомості. Вважається за доцільне при сильному впливі на організацію такому фактору надавати значення «S», при помірному «N», слабкому «W».

**5. Побудова матриці SWOT-аналізу.** Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дає можливість сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами організації, загрозами та можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

## Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє Середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1 2 ...		1 2 ...	
Внутрішнє Середовище					
Сильні сторони 1 2 ...	Оцінка в балах	Поле «СiМ» (Сила і Можливості)		Поле «СiЗ» (Сила і Загрози)	
Слабкі сторони 1 2 ...		Поле «СлiМ» (Слабкість і Можливості)		Поле «СлiЗ» (Слабкість і Загрози)	

У верхній лівій частині цієї матриці записують проанжовані можливості, а у верхній правій частині – загрози зовнішнього середовища організації. Зліва відповідно вписуються сильні та слабкі сторони організації. На кожному з чотирьох полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами організації. Встановлені взаємозв'язки будуть формувати стратегічні альтернативи та проблеми розвитку.

Поле СiМ (сила і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища з мінімальною оцінкою. Для формування стратегічних альтернатив розвитку підприємництва в поле СiМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей з максимальною оцінкою.

Поле СіЗ (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою та загроз із максимальною значущістю повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства. Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку сильних сторін підприємства та мінімальну оцінку загроз зовнішнього середовища.

Поле Слім (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку. Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в цьому полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та мінімальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СліЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз із максимальною оцінкою. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід орієнтуватися на мінімальну оцінку слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі.

Для визначення пріоритетності поля SWOT-матриці, необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в таблицях, що рекомендуються, а саме табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Стратегія диверсифікації, стратегія горизонтальної інтеграції	6(3+3)
	Стратегія вертикальної інтеграції, стратегія інтенсивного зростання, стратегія обмеженого зростання	5(2+3) або 4(2+2)
	Стратегія скорочення та переорієнтації	4(3+1) або 3(2+1)
СіЗ	Стратегії вертикальної інтеграції, стратегія скорочення та переорієнтації	6(3+3) або 5(2+3)
	Стратегія обмеженого зростання	4(3+1)
	Стратегія відсічення зайвого	5(2+3) або 4(2+2)
СліМ	Стратегія обмеженого зростання, стратегія відсічення зайвого та переорієнтації	6(3+3) або 5(2+3) або 5(3+2) або 4(2+2)
	Стратегія інтенсивного зростання, стратегії вертикальної інтеграції	4(1+3)
СліЗ	Стратегія ліквідації	6(3+3)
	Стратегія скорочення та переорієнтації	4(1+3)
	Стратегія відсічення зайвого	5(2+3) або 5(3+2) або 4(2+2) або 4(3+1)

Здійснюючи аналіз середовища організації, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь намічена загроза може створити в організації додаткову перевагу, коли конкуренти її не усунули.

Слід відзначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів та методу оброблення результатів. Економіко-математичні методи досить обмежено викорис-

товуються в практиці SWOT-аналізу через нестачу достовірної статистичної та іншої інформації (умови господарювання, значний вплив тіньової економіки).

## 2. SWOT-аналіз ВАТ «ХЛІБ»

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей установлюємо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.1). Кожний показник оцінюється за 3-бальною шкалою.

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу

<b>Зовнішнє Середовище</b>          <b>Внутрішнє Середовище</b>	<b>Можливості</b>		<b>Загрози</b>	
	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 2. Державна підтримка агропромислового комплексу. 3. Залучення кредитів. 4. Підвищення конкурентних позицій. 5. Зростання попиту на товари преміум-класу.	3 2 1 2 1	3 2 1 3 2	
<b>Сильні сторони</b>		Поле «СiМ»		Поле «СiЗ»
1. Передова технологія, сучасне обладнання. 2. Переваги в сфері якості товару. 3. Сильний та динамічний менеджмент компанії, високі стандарти управління. 4. Висока позиція на ринку. 5. Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів. 6. Широкий асортимент. 7. Наявність інноваційної лабораторії.	3 3 2 2 1 1 3			

<b>Слабкі сторони</b>		Поле «СліМ»	Поле «СліЗ»
1. Відсутність власної торгової марки у всьому регіоні присутності.	3		
2. Концентрація бізнесу лише в п'яти областях України.	3		
3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства.	2		
4. Недостатні власні можливості вирощування зерна, виробництва борошна та роздрібної реалізації.	3		
5. Відсутність системи стимулювання покупців.	1		
6. Надзвичайна завантаженість виробничих потужностей.	2		
7. Висока плинність кадрів.			

Використовуючи цю схему, аналізуємо стратегічні проблеми і стратегічні альтернативи в кожному з полів – там, де стикаються сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами. Спершу попарно проаналізуємо фактори проблем і занесемо в таблицю (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства**

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Збільшення випуску продукції для задоволення зростаючого попиту. 2. Розширення асортименту товарів преміям-класу.	3 3



СліМ	1. Неефективне використання залучених кредитів через неповну завантаженість виробничих потужностей.	3
	2. Втрата клієнтів через відсутність системи стимулювання покупців.	3
	3. Часткове задоволення попиту через концентрацію бізнесу всього у п'яти областях України.	2
СіЗ	1. Поява нових конкурентів, посилення конкурентної боротьби, втрат позицій на ринку.	3
	2. Погішення репутації та іміджу в результаті несприятливих дій уряду.	2
СліЗ	1. Прихильність споживачів до торгових марок нових конкурентів.	3
	2. Диктування умов постачальниками.	3
	3. Висока плінність кадрів за кордон через нестабільність у суспільстві.	2

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку. Інформація для складання альтернатив береться з матриці SWOT (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства**

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Розширення випуску продукції за рахунок використання новітніх технологій.	3
	2. Розроблення інноваційною лабораторією нового асортименту товарів преміям-класу.	3
СліМ	1. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок повного завантаження виробничих потужностей.	3
	2. Залучення нових клієнтів завдяки створенню ефективної системи стимулювання покупців.	3
	3. Розширення бізнесу шляхом виходу на нові ринки, зокрема освоєння нових ринків інших областей України.	2

## Додатки

СіЗ	1. Засвоювання ще більшої частки ринку за рахунок використання таких конкурентних переваг як висока якість та широкий асортимент.	3
	2. Створення сприйняття образу компанії як сильного, надійного та незалежного лідера на ринку.	2
СліЗ	1. Створення власної торгової марки.	3
	2. Пошук та співпраця з новими постачальниками.	2
	3. Удосконалення системи мотивації з метою насадження прихильності працівників до підприємства.	2

Отримані стратегічні альтернативи будуть використані для розроблення загальної і функціональної стратегії компанії.

## **Завдання до самостійної роботи з дисципліни «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни»:**

### **(1) Завдання теоретико-методичного характеру**

• Поява концепції міжнародного бізнесу пов'язана з транснаціоналізацією економічного розвитку. Чи згодні Ви з таким твердженням? Відповідь обґрунтуйте.

• Поясніть, як співвідносяться конкуренція та конкурентоспроможність.

• Назвіть конкурентні переваги відомих Вам світових компаній (наприклад, японських фірм – Тошиба, Тойота тощо; американських – Макдональдс, Кока-кола, Форд тощо).

• Розкрийте мотиви та типи стратегічних партнерств у міжнародному бізнесі.

• Дайте характеристику механізмів управління змінами у міжнародній бізнесовій діяльності.

• Поясніть, що таке «алгоритм визначення позиції конкурентів на галузевому ринку».

• У чому суть методології визначення конкурентних позицій підприємства?

• Дайте визначення концептуальної сутності процесу міжнародної бізнесової діяльності.

• Виходячи з конкурентної моделі М. Портера, визначте основні конкурентні сили на міжнародному галузевому ринку кондитерських виробів в Україні.

• Розкрийте природу, сутність та мотиви стратегічних змін у міжнародному бізнесі.

• Назвіть і розкрийте основні сфери здійснення стратегічних змін у міжнародній бізнес-компанії.

• У чому суть природи стратегічних змін у міжнародному бізнесі?

- Які методи управління стратегічними змінами у міжнародному бізнесі Ви знаєте?
- Назвіть основні сфери та форми укладання міжнародних стратегічних партнерств. У чому їх суть та відмінності?
- Розкрийте мотиви стратегічних змін українських компаній у міжнародному бізнесі.
- Назвіть і розкрийте основні сфери здійснення стратегічних змін українських компаній у міжнародному бізнесі.

## (2) Практико-орієнтовані завдання

### Завдання 1

НПК вирішила зайнятися виробництвом поліпропілену. Рішення ґрунтувалось на аналізі виробничих потужностей фірми і прогнозу попиту. НПК не мало сумнівів у своїх можливостях збільшення обсягу продаж при підвищенні ефективності виробництва і зниження витрат. Для розгортання виробництва поліпропілену необхідні були кошти на дослідження і розрахунки з метою підвищення якості продукції і вдосконалення технології. Для цієї мети НПК інвестувало в проект понад 100 млн. дол., і спиралось лише на власні сили. Крім того, підвищувався ризик правових ускладнень, оскільки в судах вже розглядалось декілька справ про порушення прав патентовласників: деякі компанії звинувачували конкурентів в тому, що вони скопіювали елементи їх технологічних процесів.

Для деяких видів товарів НПК придбало технології на підставі ліцензії в інших фірмах. Далі НПК розпочало пошуки фірми, яка була б готова поступитися технологією виробництва поліпропілену на прийнятних умовах. Вичерпав усі можливості всередині країни, НПК звернула увагу за кордон. Серед усіх можливих пропозицій з Японії, Бельгії і Німеччини, вибір пав на пропозицію «БАСФ» (Німеччина), як гігант хімічної промисловості.

Але керівник «БАСФ» не розраховує на розширення німецького ринку через купівельну спроможність громадян; маючи труднощі з готівкою, «БАСФ» не може виділити кошти на розробку нових продуктів, які користуються попитом; продукція цієї фірми була занадто дорогою для інших країн, що заважало експорту.

На початковій стадії переговорів сторони так і не вирішили, яку технологію «БАСФ» готова довести до промислового рівня з американською компанією, в той час коли по інших позиціях угода була досягнута.

*Питання:*

1. Яка ймовірність того, що фірми прийдуть до взаємоприйнятної угоди?

2. Якого роду угоди і операційна форма (тобто, продаж за контрактом, ліцензування, проект «під ключ», СП) в найбільшій мірі відповідали б інтересам НПК і «БАСФ»?

3. Який ризик взяли на себе обидві фірми, зайшовши так далеко у своїх переговорах?

## **Завдання 2**

Наприкінці 70-х років У. Корріган, англієць за походженням, продав фірму «Шлюмберже». Приблизно через рік, у 1980 р. він створив корпорацію «Ел Ес Ай Лоджік корп.» (LSI Logic), виробника мікросхем (на замовлення). Містер У. Корріган, завдяки своїй репутації, переконав власників ризикового капіталу в США вкласти в нову фірму майже 7 млн. дол. Таким чином, він вирішив дві головні проблеми: (1) вибір продукції; (2) залучення коштів.

Для досягнення успіху він сконцентрувався на трьох географічних зонах: Японії, США і Європі, де «Ел Ес Ай Лоджік корп.» в кожній спільній фірмі в цих зонах держала контрольний пакет акцій. (Наприклад, в Європі фірма зберегла 82% капіталу у новій компанії, а інша частка була продана європейським інвесторам за приватними пропозиціями; в Японії – корпорації належало 70% капіталу, а інші 30% – 25 місцевим японським інвесторам).

З часом, після того, як ризиковий капітал США дав

можливість компанії стартувати, «Ел Ес Ай Лоджік корп.» почала шукати інвесторів у Європі. Капітал був знайдений у європейських інвестиційних фірмах, які цікавилися акціями США і передовими технологіями. З цього моменту фірма почала свій бурне зростання.

Пізніше «Ел Ес Ай Лоджік корп.» стала розробляти третю частину своєї тріади – японську, де вона дотримувалася тієї ж самої стратегії. В Японії містер Корріган не тільки отримав доступ до ринку споживачів (завдяки держателям акцій), але й вийшов на японський ринок капіталу (ця філія мала можливість відкривати кредитні лінії в японських банках).

*Питання:*

1. Чому фірма на початку своєї діяльності використала не тільки ринок США?
2. Як узгоджувалась організаційна стратегія «Ел Ес Ай Лоджік корп.» зі стратегією залучення капіталу?

### **Завдання 3**

Початок 1990 рр.: у США встановлені квоти на імпорту сталі, постачання закордонної сталі – 20% всього ринку США. Така ситуація виникла наступним чином:

Кінець другої світової війни – американська промисловість сталі найпотужніша у світі. 1950 р. – американське виробництво сталі складало 47% світової пропозиції. 1980 р. – ця частка склала 10%. Основне джерело імпорту сталі – Японія (24%), Канада (16%), ЄС (28%), Корея (7%), Бразилія (4%).

Основні фактори, що мають значення для розуміння цієї ситуації: 1) вважається, що для США заводи мають важливе значення для досягнення цілей індустріалізації з точки зору безпеки, 2) другий фактор, який діє на конкуренцію, полягає в тому, що більшість підприємств належать державі і є збитковими, але експортують сталь за низькими цінами, 3) заводи США працюють на застарілих технологіях, 4) розміщення виробництва (низькі витрати на транспортування власної сировини і високі, якщо купу-

вати більш дешеву сировину, наприклад, у Бразилії). Таким чином, США необхідні інвестиції для підтримки цієї галузі.

Надію дали такі фактори: а) перехід на міні-заводи, б) придбання акцій американських фірм іноземними фірмами, в) закупівля американським виробником сталевих напівфабрикатів, що сприяло зменшенню витрат, г) внутрігалузеве злиття, д) ліквідація застарілих потужностей, ж) диверсифікація.

*Питання:*

1. Чи треба США зберегти промисловість сталі, якщо вона не може конкурувати по рентабельності з іноземною?
2. Чи слід дозволяти іноземним виробникам експортувати сталь у США за цінами, нижче американських витрат?

#### **Завдання 4**

Фірма «Блек енд Декер» відома як виробник інструмента з механічним приводом для професіоналів. На початку 70-х рр. перед розширенням своєї виробничої бази, фірмі належала частка світового ринку інструмента з механічним приводом.

Але з 80-х рр. картина змінилась: понизились доходи, спад у світовій економіці обумовив зниження збуту тощо. Поряд з цим, японська фірма «Маніта» і німецький «Бош» почали захоплювати частку ринку фірми «Блек енд Декер». Японська фірма розробила таку стратегію, яка дозволила стати їй виробником з найменшими витратами, і таким чином досягла 20% частки світового ринку цих інструментів, майже зрівнявшись з фірмою «Блек енд Декер».

Труднощі «Блек енд Декер» були обумовлені обраною нею стратегією: (1) у фірмах, філіях мало місце дублювання функцій; (2) деякі фірми, філії працювали автономно, через що послабився зв'язок між ними; (3) проектно-конструкторські центри не були ефективно використані для розробки технічних вимог (тобто 8 таких центрів роз-

кидані по всьому світу, розробили 260 варіантів двигунів, хоча фірма мала потребу не більше ніж у 10 моделях).

У середині 80-х рр. керівництво фірми усвідомило необхідність кардинальних змін. Щоб забезпечити ефект масштабу, фірма «Блек енд Декер» придбала відділення фірми «Дженерал електрик», яка мала репутацію і широкий асортимент господарчих приналежностей. У 1989 р. фірма придбала «Емхар корп.», відому у світі дверними замками. Борг, який виник у зв'язку з придбанням цієї компанії, створив труднощі для «Блек енд Декер», коли їй довелось шукати способи зниження витрат.

*Питання:*

1. Які основні причини появи проблем у фірми «Блек енд Декер»?
2. Що необхідно було б застосувати для усунення труднощів?

### Завдання 5

«Downey's» – ірландський бар, відкритий Джеком Дауні (Jack Downey) у Філадельфії понад 20 років тому. За цей час прибутки закладу були нестабільними, однак популярність деяких улюблених страв допомогла йому пережити економічні негаразди. Зокрема, чималою популярністю користувався суп з омарів, проте спроби «Downey's» здійснити маркетинг цієї страви були спорадичними. Фірма не могла уявити, що її суп одного дня стане предметом міжнародних ділових переговорів.

«Downey's» не підозрювала, що великими любителями омарів були японці. Коли в 1991 р. Філадельфійський офіс Японської зовнішньоторгової організації (ФОЯЗО) замовив у «Downey's» суп з омарів для обіду на невеликій торговій виставці, компанія почала замислюватися над перспективою масового виробництва своїх супів. Японцям вони дуже подобалися. «Downey's» була переконана, що ця страва успішно продаватиметься в Японії. На той час «Downey's» не мала офіційного асортименту продукції, проте це здавалося незначною перешкодою.



Після проведення торгової виставки Майкл Фішер (Michael Fisher), віце-президент новоствореної компанії «Downey Foods Inc.», за дорученням ФОЯЗО вирушив у 10-денне відрядження до Японії, де мав зайнятися проблемами маркетингу. (ФОЯЗО щороку оплачує подібні відрядження 60 американцям). Хоча брокери харчових продуктів і покупці зустріли його радше ввічливо, ніж з ентузіазмом, Фішер усе ж одержав стартове замовлення на 1 тисячу порцій супу з омарів. Покупці висунули єдину вимогу: зменшити вміст солі так, щоб страва більше відповідала японським смакам. І ФОЯЗО, і Фішер розглядали це початкове замовлення як початок інтенсивного експортного обміну з Японією.

Фішер налагодив стосунки з харчопереробним підприємством у Вірджинії, зменшив вміст солі в новому рецепті страви і швидко відвантажив партію супу до Японії. Перспективи інтенсивного продажу товару в Японії раптово зблякли, коли цю партію затримали на митниці. Зразки продукції надіслали до державної лабораторії і, зрештою, заборонили увезення супу через вміст у ньому полісорбіту, емульгаторів та протипіпінних речовин, що ними користувалися харчопереробники. Полісорбіт, який вважається у Сполучених Штатах нешкідливим, не входить до складеного ФОЯЗО переліку 347 затверджених харчових додатків.

Фішер і Дауні не склали зброї. Вони внесли зміни до страви, покращивши смак та підпорядкувались регулятивним вимогам ФОЯЗО. Щоб суп відповідав усім японським стандартам, вони піддали його тестуванню та сертифікації у визнаній японцями лабораторії Центру обслуговування експорту сільськогосподарської продукції штату Орегон. Відтак восени 1993 р. вони знову надіслали до Японії 1 тисячу порцій супу.

І знову ввезення продукції заборонили. Японські чиновники послали на закінчення терміну дії орегонських тестів і провели новий аналіз продукції. Було виявлено домішки полісорбіту. Зразок із цієї партії надіслали назад

до Орегону, і він пройшов випробування. Дві ідентичні бляшанки супу знову надіслали до Японії для аналізу. Їх забракували. В Орегоні черговий раз піддали аналізу суп з тієї партії і не виявили ніяких слідів полісорбіту.

Японські чиновники, однак, відмовилися пропустити суп до своєї країни. На той час «Downey's» уже витратила на 20 тис. дол. більше, ніж могла собі дозволити. «Це приголомшило покупців, – говорив Фішер. – Однак я був приголомшений ще більше. Адже я розраховував на сотні нових замовлень».

Фішер надіслав до Американського посольства в Японії листа, на який не одержав відповіді. «У цю справу втрутилися бюрократи й політики, – говорив Фішер. – Вони мушили рятувати честь мундира. Японці двічі заборонили ввезення супу. Вони вже ніяк не могли змінити своє рішення».

Доля ще раз посміялася з «Downey's», коли японський торговець із Нью-Йорка надіслав до Японії кілька бляшанок типового для ресторану супу з омарів (із звичайним вмістом солі). Ця партія пройшла митний огляд без будь-яких проблем.

Де ж була ФОЯЗО тоді, коли суп «Downey's» затримали на митниці? Фішер гадав, що передбачив усе. Він прислухався до поради ФОЯЗО, пристосував продукцію до смаків японців, а також до японських стандартів харчових продуктів. Поза сумнівом, ФОЯЗО не поінформувала Фішера про очевидну потребу відшукати місцевого партнера, який би розповсюджував і продавав продукцію в Японії. Великі й малі виробники харчових продуктів не можуть пробитися до Японії. Харчові продукти входять до переліку товарів, які найважче вивести на японський ринок.

Фахівець з питань харчової продукції ФОЯЗО Тацуя Кайшіма (Tatsuya Kajishima) спростовує тезу про вороже ставлення японців до імпорту харчів такими статистичними даними: 30 відсотків японського імпорту харчових продуктів надходить зі Сполучених Штатів. Більше

того, Японія є четвертим за величиною імпортером американських супів. Більшість цих закупівель припадає на компанію «Campbell's Soup Co.».

«Downey Foods Inc.» змогла спрямувати свої дослідницькі й конструктивні зусилля на формування вітчизняного товарного асортименту, хоча й цей захід не був особливо прибутковим для компанії. Завдяки своєму місцевому брокерові, «Santucci Associates», «Downey Foods» привернула увагу національного дистриб'ютора делікатесів та імпортованих харчових продуктів «Liberty Richter Inc.».

*Питання:*

1. Чи була можливість експорту продукції «Downey's» результатом її активної діяльності, чи стратегія компанії була пасивною?

2. Чому «Downey Foods» зазнала поразки, намагаючись експортувати свою продукцію до Японії? До яких дій могла вдатися фірма, аби покращити перспективу свого успіху на японському ринку?

3. «Downey Foods» запросила Вас розробити для неї стратегію експортної діяльності. Які, на вашу думку, кроки має зробити компанія для збільшення обсягу свого експорту?

### **Завдання 6**

Створена у 1940-х роках у Швеції Інґваром Кампрадом фірма «ІКЕА» останніми роками швидко зростала і перетворилася на одну з найбільших роздрібно-торгових компаній світу у сфері домашніх меблів. У своєму прагненні до глобального розширення «ІКЕА» спочатку значною мірою знехтувала правилом роздрібних торговців про те, що успіх у міжнародному масштабі означає ретельне пристосування товарного асортименту до національних смаків та уподобань. Натомість «ІКЕА» вперто дотримувалася проголошеної її засновником Кампрадом тези про те, що компанія має продавати базовий, «типово шведський» асортимент виробів у будь-якому місці світу. Крім того, компа-

нія залишалася орієнтованою перш за все на виробництво: тобто шведське керівництво компанії та її група дизайнерів вирішували, що саме фірма має продавати, і потім пропонували свої товари в усьому світі – часто без будь-яких попередніх досліджень потреб споживачів. У міжнародній рекламі компанія наголошувала на своєму шведському походженні, навіть наполягала на оформленні своїх крамниць «шведськими» блакитним та золотим кольорами.

Незважаючи на порушення деяких ключових правил міжнародної роздрібною торгівлі, формула продажу спроектованих у шведському стилі однотипних продуктів давала певні результати. За період з 1974 по 1997 р. «ІКЕА» розширила свої масштаби від 10 магазинів, з яких лише один розміщувався за межами Скандинавії, та щорічного виторгу 210 млн. дол. до групи з 138 магазинів у 28 країнах та обсягом продажів близько 6 млрд. дол. За 1997 р. у Швеції було одержано тільки 11 відсотків усієї суми виторгу. 29,6 відсотка цієї суми надійшло з Німеччини, 42,5 відсотка – з решти західноєвропейських країн та 14,4 відсотка – з Північної Америки. Сьогодні «ІКЕА» розширює свою діяльність в Азії, почавши з відкриття магазинів у Китаї.

Основою успіху «ІКЕА» була пропозиція споживачам високоякісних товарів за їхні гроші. Діяльність фірми починається з роботи глобальної мережі постачальників, у якій зараз налічується 2400 фірм у 65 країнах. Постачальники «ІКЕА» укладають з фірмою довготермінові угоди, одержують від компанії технічні консультації та устаткування в довгострокову оренду. Натомість «ІКЕА» вимагає укладання ексклюзивних угод та невисоких цін. Дизайнери «ІКЕА» тісно співпрацюють з постачальниками, спільно проектуючи вироби, які можна випускати з незначними затратами. «ІКЕА» демонструє свою велетенську колекцію, що налічує понад 100 тисяч видів товарів, у магазинах за межами міст. Компанія найчастіше продає свої меблі у вигляді комплектів, які потім складають самі покупці. Фірма одержує величезну економію на масшта-

бах завдяки розмірам кожного магазину та тривалим виробничим циклам, а це стає можливим завдяки продажу однакового продукту у всьому світі. Така стратегія дозволяє «ІКЕА» не відставати за якістю від своїх конкурентів, до того ще й знижуючи ціни до 30 відсотків, і все ж і надалі одержувати стабільний чистий прибуток від продажу в розмірі 7 відсотків.

Ця стратегія виправдовувала себе до 1985 р., коли «ІКЕА» вирішила увійти до ринку Північної Америки. З 1985 по 1996 рр. компанія збудувала в Північній Америці 26 магазинів, однак, на відміну від магазинів у країнах Європи, вони не дали негайних прибутків. У 1990 р. з'ясувалося, що філії «ІКЕА» в Північній Америці опинилися в скрутному становищі. Проблема частково пояснювалася несприятливим коливанням обмінного курсу. У 1985 р. 1 долар за курсом дорівнював 8,6 шведської крони; у 1990 р. за 1 долар пропонували всього 5,6 крони. За такого обмінного курсу багато імпортованих зі Швеції товарів уже не видавалися американським споживачам дешевими.

Однак, окрім несприятливого обмінного курсу, у «ІКЕА» були й інші проблеми. Відверто шведський характер продуктів «ІКЕА», які так добре продавалися в Європі, суперечив американським уподобанням і навіть деколи фізичним параметрам. Шведські ліжка були занадто вузькими і вимірювалися в сантиметрах, «ІКЕА» не торгувала комплектами спальних меблів, які так полюбили американці. Кухонні буфети фірми були надто малими для великих обідніх тарелів. Шведські склянки виявилися замалими для американців, які до всього додають лід. Шухлядки комодів у спальнях «ІКЕА» були замалими для американських споживачів, які зазвичай зберігають у них светри. Крім того, компанія припустилася помилки, продаючи віконні штори європейських розмірів, що не пасували до американських вікон. Як пожартував пізніше один із провідних менеджерів «ІКЕА»: «Американці не могли опустити свої стелі настільки, щоб почепити наші штори».

До 1991 р. керівна верхівка компанії усвідомила, що для досягнення успіху в Північній Америці вона мусить пристосувати свою товарну пропозицію до північноамериканських уподобань. Компанія заходила заново проектувати свій асортимент товарів. Шухляди в комодах поглибшали на два дюйми – і обсяг продажів негайно зріс на 30-40 відсотків. Зараз «ІКЕА» продає виконані в американському стилі ліжка королівських параметрів, що вимірюються у дюймах, і пропонує їх як частини меблевих комплектів для спалень. Компанія перепроєктувала свої кухонні меблі та кухонне устаткування, узгодивши їх зі смаками американців. Окрім того, компанія різко збільшила обсяг виробів, що виготовлялися в американських умовах, від 15 відсотків у 1990 р. до 45 відсотків у 1997 р. Цей захід неабияк зміцнив спроможність компанії протистояти несприятливим коливанням обмінних курсів. На початок 1997 р. близько третини валової товарної пропозиції «ІКЕА» проектувалося виключно для ринку США.

Розрив «ІКЕА» з традиційною стратегією вочевидь дає свої результати. Від 1990 до 1994 р. обсяг збуту товарів «ІКЕА» в Північній Америці потроївся і досяг 480 млн. дол., а до 1997 р. знову подвоївся, досягши близько 900 млн. дол. Компанія стверджує, що вона має прибутки з початку 1993 р., хоча керівництво ніколи не оприлюднювало точних даних і зараз визнає, що норма прибутку «ІКЕА» в Америці нижча, ніж у Європі. І все ж компанія продовжує втілювати свої плани подальшої експансії в Америці, про що свідчить, зокрема, відкриття в 1998 р. супермаркету «ІКЕА» вартістю 50 млн. дол. у штаті Іллінойс. За твердженням компанії, це перша ластівка у новому поколінні великих універмагів.

*Питання:*

1. Якої стратегії дотримувалася «ІКЕА» під час розширення своєї діяльності в Європі протягом 1970-х – початку 1980-х років?

2. Чому, на вашу думку, ця стратегія не спрацювала в Північній Америці так добре, як у Європі?

3. Якої стратегії дотримується «ІКЕА» станом на 1998 р.? Чи виправдана ця стратегія? Чи вбачаєте ви якісь недоліки в цій стратегії?

4. Які тенденції описують сучасну діяльність «ІКЕА» на зовнішніх ринках?

### Завдання 7

«Atag Holdings NV» – голландська фірма, основним продуктом якої є кухонне приладдя. На думку «Atag Holdings NV», її розташування дає змогу виграти від єдиного ринку, однак досі справи фірми не найкращі. Завод «Atag Holdings NV» розміщено на відстані милі від кордону з Німеччиною і поблизу центру ЄС. Як гадало керівництво компанії, вона могла обслуговувати обидва пояси – «картоплю» і «спагеті» (так називають споживачів у Південній і Північній Європі), виробляючи дві головні товарні лінії і продаючи ці стандартизовані «євро продукти» «євро споживачам». Основні переваги такого методу – економія за рахунок масштабів, одержана завдяки масовому виробництву стандартизованого асортименту продукції.

На жаль, «Atag Holdings NV» незабаром усвідомила безпідставність теорії «євро споживача». У різних країнах уподобання споживачів відрізняються значно глибше, ніж це уявляла собі компанія. Розглянемо приклад з устаткуванням для кахляних плит; «Atag Holdings NV» планувала торгувати в країнах ЄС лише двома їх різновидами, однак виявилось, що їх має бути 11. Бельгійці, які готують їжу у величезних горщиках, потребують дуже великих пальників. Німці надають перевагу горщикам овальної форми, а отже, пальникам, які пасували б до такого посуду. Французам потрібні невеликі пальники з низькою температурою горіння для повільних процесів приготування соусів та бульйонів. Німцям подобаються пічні ручки, розміщені вгорі, а французам – спереду. Більшість німців і французів любляють чорно-білі плити, а британці потребують широкого спектра кольорів, аж до персикового, сіро-блакитного і блідо-зеленого. Незважаючи на ці про-

блеми, обсяг закордонних продажів кухонного приладдя «Atag Holdings NV» зріс від 4 відсотків валового виторгу в 1985 р. до 25 відсотків у 1994 р. Проте сьогодні компанія значно реалістичніше оцінює вигоди єдиного ринку групи країн, культура і традиції яких істотно, а часто й докорінно відрізняються. Сьогодні, на думку «Atag Holdings NV», конкурентоспроможність компанії підтримується не магічною концепцією «євро продукту», спроектованого для «євроспоживача», а розмаїттям дизайну та якістю продукції. Але витрати «Atag Holdings NV» тепер вищі, ніж були тоді, коли фірма мала змогу дотримуватись більшої стандартизації продукції.

*Питання:*

Прокоментуйте описану ситуацію та висловіть свою позицію щодо теорії «євроспоживача», підкріпивши її прикладами.

### **Завдання 8**

На початку 1990-х років уряд Південної Кореї ухвалив рішення про лібералізацію законодавства, яке регулювало здійснення ПІІ в цю країну. Мотивом до ухвалення такого рішення було бажання одержати доступ до капіталу, управлінського досвіду й технологій, які іноземні компанії могли принести до Кореї. Дехто також вважав, що іноземні інвестиції створять у цій країні такі необхідні їй стимули для конкуренції. У січні 1996 р. уряд Південної Кореї зняв практично всі законодавчі обмеження на іноземні інвестиції у сфері роздрібної торгівлі.

Внаслідок цих заходів, починаючи з 1993 р., в країні спостерігалось різке збільшення припливних потоків ПІІ. З року в рік приріст ПІІ до Південної Кореї збільшувався і становив 16,8 відсотка в 1993 р., 26,2 відсотка в 1994, 47,4 відсотка в 1995 та 65 відсотків у 1996 р. За перші шість місяців 1997 р. іноземці інвестували в Південну Корею рекордну суму 4,46 млрд. дол., що на 34 відсотки перевищувало 3,32 млрд. дол., інвестованих в економіку цієї країни за попередній, 1996 рік.



Однією з перших компаній, яка скористалася лібералізацією законодавства, стала «Макро» – оператор роздрібною торгівлі з Нідерландів. «Макро» утримує мережу дисконтних магазинів-складів (гуртовень) для обслуговування виключно клієнтів – учасників компанії. Формула діяльності компанії полягає у продажу широкого спектру товарів за цінами, близькими до оптових, дрібним бізнесовим підприємствам: ресторанам, закладам громадського харчування, лікарням, навчальним закладам та юридичним фірмам. Використання магазинів-складів дає змогу зменшити витрати на рекламу, оформлення інтер'єру та оплату праці персоналу, що дозволяє компанії зменшити поточні витрати і продавати товари за нижчими цінами. Типова гуртовня «Макро» продає 15 000 найменувань продукції, тоді як корейська лише 3-4 тисячі найменувань. При цьому ціни у дисконтних магазинах-складах «Макро» на 5-10 відсотків нижчі, ніж у корейських конкурентів. Перед тим як розпочати діяльність у Південній Кореї, «Макро» уже мала досвід роботи в країнах Азії. Гуртовні «Макро» діяли на Тайвані, у Таїланді та Малайзії. Компанія була власником 150 закладів торгівлі у різних країнах світу.

Щоб полегшити собі вихід на ринок Південної Кореї, «Макро» створила спільне підприємство з місцевим інвестором, яке одержало назву «Макро-Кореа». Це підприємство відкрило першу гуртовню в середині 1997 р. в Інчхоні. У планах компанії було відкриття в Кореї до кінця 2000 р. 10 магазинів-складів. Керівництво «Макро» сподівалося, що їхня стратегія продажу виявиться привабливою для споживачів цієї країни, які до появи «Макро» не були знайомі з концепцією торгівлі через магазини-склади. Слідом за «Макро» на ринок Південної Кореї поспішила низка інших іноземних операторів дисконтної торгівлі, у тому числі американські «Price Costco» та «Wal-Mart», а також французька «Carrefour». Кілька південнокорейських компаній, у тому числі «Shinsegae Group», відреагували на вихід на ринок «Макро» та її конкурентів створенням

власної мережі магазинів-складів «E-Mart». Внаслідок усіх цих дій у сфері торгівлі через магазини-склади значно зріс конкурентний тиск і зменшилися ціни та прибутки всіх учасників. Основними бенефіціарами лібералізації законодавства щодо прямих іноземних інвестицій стали не іноземні компанії, як, наприклад, «Макро», а жителі Південної Кореї, котрі в результаті одержали змогу купувати товари за нижчими цінами і мають значно ширший їх вибір.

*Питання:*

1. Як Ви вважаєте, чи слід компанії «Макро» продовжувати свою діяльність на корейському ринку?

2. На основі яких показників «Макро» треба прийняти рішення «залишитися чи піти»?

### **(3) Приклади теоретичних питань для підсумкового контролю знань**

- Поняття міжнародного бізнесу та особливості його розвитку
- Особливості ведення міжнародного бізнесу в умовах глобалізації
- Середовище міжнародного бізнесу та його види
- Стратегічні пріоритети розвитку міжнародного бізнесу
- Бізнесові інтереси міжнародних компаній
- Кризові ситуації в міжнародному бізнесі та необхідність їхнього попередження
- Провідні суб'єкти міжнародного бізнесу: класифікація та основні характеристики
- Концепція підприємства як відкритої системи
- Загальні підходи до вибору бізнес-структурою зарубіжного ринку
- Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структури
- Конкурентна боротьба на світовому ринку за стратегічні переваги
- Економічна конкуренція: суть та форми

- «Економічна конкуренція» та «економічна конкурентоспроможність» як економічні категорії. Співвідношення категорій
  - Конкурентні стратегії фірм на міжнародних ринках
  - Конкурентні стратегії вітчизняних бізнес-структури на світовому ринку
  - Процес стратегічного планування в бізнес-компанії
  - Комерційна діяльність на світовому ринку через торгово-посередницьку ланку
  - Сутність та засоби реалізації міжнародної торговельної політики компанії
  - Некономічні та екзогенні економічні фактори в міжнародній торгівлі
  - Загальні підходи до вибору бізнес-структурою зарубіжного ринку капіталу
  - Природа стратегічних змін та концепції управління ними в міжнародних бізнес-структурах
  - Сутність процесу стратегічних змін у міжнародному бізнесі
  - Сутність та принципи управління стратегічними змінами у міжнародному бізнесі
  - Ролі учасників стратегічних змін в міжнародній бізнес – компанії
  - Опір змінам й позитивна реакція на зміни
  - Інтеграційні трансформації організаційних форм у міжнародному бізнесі
  - Впровадження стратегічних змін (альтернатив) у міжнародних бізнес-структурах
  - Організаційні перетворення у міжнародних корпораціях як інструмент стратегічних змін.
  - Досягнення стратегічного партнерства як форма змін у міжнародному бізнесі
  - Стратегічні альянси як форма міжнародного бізнесового партнерства
  - Практика стратегічних змін у міжнародному бізнесі
  - Акціонування як форма зміни структури власників міжнародного бізнесу

- Реалізація схем одержання контролю над міжнародними бізнес-компаніями
- Загальні тенденції розвитку міжнародного бізнесу в Україні
  - Особливості формування та розвитку транснаціональних корпорацій в Україні.
  - Досвід проведення стратегічних змін міжнародними бізнес-компаніями українського походження
  - Стратегічне партнерство в діяльності українських компаній
  - Досвід проведення стратегічних змін міжнародними українськими підприємствами – структурами глобальних компаній

# **Література для поглибленого вивчення тем навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни»**

## **Тема 1**

### **Міжнародний бізнес, його особливості та стратегічні пріоритети розвитку в сучасних умовах**

1. Антикризисное управління підприємством: навчальний посібник / за заг. ред. З.Є. Шершньової. - К.: КНЕУ, 2007. - 680 с.

2. Бугров О.В. Контракти «під ключ» і управління проектами / О.В. Бугров // Управління розвитком складних систем. - 2013. - № 16. - С. 5-10.

3. Гіл Чарльз В.Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку: навчальний посібник / Чарльз В.Л. Гіл. - К.: Основи, 2001. - 380 с.

4. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. - М., 2013. - 231 с.

5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навчальний посібник /Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, А.П. Артеменко. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.

6. Доусон Л.Р. Комерційна дипломатія: торговельна політика і право: навчальний посібник / Л.Р. Доусон, М.З. Мальський, Е. ван Дузер, М. Микієвич, Р.Я. Москалик, Р. Чайту та ін. - Л.: Астролябія, 2011. - 704 с.

7. Європейська соціальна хартія: Міжнародний документ від 18 жовтня 1961 р. № ETS N 35 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=994\\_300](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=994_300)

8. Європейська соціальна хартія (Переглянута) (ETS N163): Міжнародний документ від 03 травня 1996 р. № ETS N 163. [Електронний ресурс]. - URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994\\_062](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_062).

9. Михайленко О.Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес» / О.Г. Михайленко, Д.А. Красніков. - Дн-ск: Видавництво «КИТ», 2014. - 128 с.

10. Рокоча В.В. Геоелектроніка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект) : навчальний посібник / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

11. Рокоча В.В. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

12. Ушакова Н.Г. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів / Н.Г. Ушакова, К.Ю. Величко, О.І. Печенка. – Харків: Форт, 2016. – 126 с.

13. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак [та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

## Тема 2

### Природа стратегічних змін в міжнародному бізнесі та концепції управління ними

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика 2006. – 358 с.

2. Барыш К. Новая Европа и экономический кризис [Электронный ресурс] / К. Барыш. – URL: <http://www.imeri-eurasia.ru/mir.php#badalyan209>

3. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / Білорус О. Г., Д.Г. Лук’яненко [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2011. – 733 с.

4. Глобализация, рост и бедность. Построение всеобщей мировой экономики. Пер. с англ. публикации Всемирного банка *Globalization, Growth, and Poverty: Building an Inclusive World Economy* 2004 г. – М.: Весь Мир, 2004. – 216 с.

5. Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір: монографія / Д.Г. Лук’яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот [та ін.]; заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д.Г. Лук’яненка та д-ра екон. наук, проф. А.М. Поручника. К.: КНЕУ, 2008. – 420 с.

6. Глобальный мир: единый и разделенный. Эволюция теорий глобализации / под ред. Г. П. Анилионис, Н. А. Зотова. – М.: Междунар. отношения, 2012. – 680 с.

7. Голіков А.П. Міжнародні економічні відносини: підручник / А.П. Голіков, О.А. Довгаль. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – 464 с.

8. Доусон Л.Р. Комерційна дипломатія: торговельна політика і право: навчальний посібник / Л.Р. Доусон, М.З. Мальський, Е. ван Дузер, М. Микієвич, Р.Я. Москалик, Р. Чайту та ін. – Л.: Астролябія, 2011. – 704 с.

9. Європейська служба статистики: [Електронний ресурс]. – URL: [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu).

10. Європейська соціальна хартія (Переглянута) (ETS N163): Міжнародний документ від 03 травня 1996 р. № ETS N 163 [Електронний ресурс]. – URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994\\_062](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_062);

11. Келару І.О. Теоретичні підходи до процесу транснаціоналізації у світовій економіці/ І.О. Келару // Іноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 52-56.

12. Михайловська О.В. Вплив глобалізації інформаційного простору на розвиток міжнародних інноваційно-інвестиційних процесів: монографія / О.В. Михайловська. – К.: Дакор, ВД «Скіф». – 2009. – 424 с.

13. Недбай В.В. Світова політика сучасності: навч. посіб. для студентів ВНЗ, що навчаються за спец. “Міжнародні відносини”/ В.В. Недбай. – Миколаїв: Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, 2015. – 237 с.

14. Рокоча В.В. Трансформація системи національної економічної безпеки в умовах глобалізації світової економіки / В.В. Рокоча // Зовнішня торгівля. Економічна безпека: Збірник наукових праць / ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». – 2013. – Вип. 10. – С. 71-75.

15. Рокоча В.В. Геоелектроніка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

16. Рокоча В.В. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

17. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник/ Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287 с.

18. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку / Й. Шумпетер. - М.: Прогресс. – 1982. – 456 с.

19. Kenwood A.G., Lougheed A.L. The Growth of the International Economy, 1820-2000. L. 2009. P.8-9.

20. Офіційна статистична база ООН – URL: <http://comtrade.un.org/>

### Тема 3

#### Сутність та типи змін у міжнародній компанії.

#### Моделі управління змінами

1. Вахович І.М. До питання обґрунтування сутності регіональної конвергенції сталого розвитку / Вахович І.М., Роптан І.В. // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 50-54.

2. Голіков А.П. Міжнародні економічні відносини: підручник / А.П. Голіков, О.А. Довгаль. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – 464 с.

3. Економічний словник [Електронний ресурс]. – URL : <http://abc.informbureau.com/html/eiiaadaaioess.html>

4. Келару І.О. Теоретичні підходи до процесу транснаціоналізації у світовій економіці // Іноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С.52-56

5. Левін К. Мандрівка крізь ілюзії / К. Леві; пер. з англ. – Львів: Свічадо, 2007. – 478 с.

6. Недбай В.В. Світова політика сучасності: навч. посіб. для студентів ВНЗ, що навчаються за спец. “Міжнародні відносини”/ В.В. Нечай. – Миколаїв: Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, 2015. – 237 с.

7. Одягайло Б.М. Стратегічні пріоритети інтеграції на європейських ринках. / Б.М. Одягайло, В.І. Терехов // Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». – 2017. – № 45. – С. 123-129.

8. Рокоча В.В. Геоелекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник /В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

9. Рокоча В.В. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

10. Офіційна статистична база ООН. – <http://comtrade.un.org/>



#### Тема 4

##### Підготовка змін у міжнародній компанії

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету – 2012 – № 1. – С.69-78.

2. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції/ Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.

3. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 270-276.

4. Рокоча В.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2016. – 170 с.

5. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – С. 608-610.

7. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособ. / Г.В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

8. Klymenko, S.M., Dubrova, O.S. and Barabas', D.O. (2008), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva: navchal'nyj posibnyk [Managing enterprise's competitiveness], KNEU, Kyiv, Ukraine.

#### Тема 5

##### Розробка компанією концепції змін та втілення їх у життя

1. Бажин І.І. Управління змінами / І.І. Бажин. – Харків: Консум, 2006. – 384 с.

2. Беляєва Н.Є. Управління організаційними змінами підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.Є. Беляєва. – Харків: 2009, – 264 с.

3. Воронков Д.К. Методологічні засади управління стратегічними змінами в діяльності підприємства: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Д.К. Воронков; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2011. – 539 с.

4. Гарафонова О.І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством / О. І. Гарафонова // Вісник КІВІТ. – Вип. №1 (23). – 2014. – С.40-44.

5. Рокоча В.В. Геоeкономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник /В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.:Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

6. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 145с.

7. Офіційна статистична база ООН – <http://comtrade.un.org/>

## Тема 6

### Основи управління змінами та трансформації бізнесової діяльності міжнародних корпорацій

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник/ І.Б. Гевко. – К: Кондор, 2009. – 187 с.

2. Дзяна С.Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах / С.Р. Дзяна, Р.Б. Дзяний // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 31–40.

3. Кизим А.А. Інтернаціоналізація бізнеса: Транснаціональні корпорації, еволюція підходів/ А.А. Кизим // Наука і економіка.– 2011. – 1(5).– С.7 -13.

4. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д. В. Найпак // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2 (33). – С. 267–277.

5. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навчальний посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. – 226 с.

6. Рокоча В.В. Геоeкономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект) : навчальний посібник /В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

7. Рокоча В.В. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія/ В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

8. Рокоча В.В. Міжнародний менеджмент: навчальний по-

сібник / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В. І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2016. – 170 с.

9. Шевченко І.Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К.: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.

10. Офіційний сайт Інтерфакс Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://interfax.com.ua/>.

## Тема 7

### Національні особливості управління змінами в міжнародному бізнесі

1. Голіков А.П. Міжнародні економічні відносини: підручник / А.П. Голіков, О.А. Довгаль. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – 464 с.

2. Келару І.О. Теоретичні підходи до процесу транснаціоналізації у світовій економіці /І.О. Келару // Іноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 52-56.

3. Недбай В.В. Світова політика сучасності: навч. посіб. для студентів ВНЗ, що навчаються за спец. «Міжнародні відносини» / В.В. Недбай. - Миколаїв : Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, 2015. - 237 с.

4. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf>

5. Офіційний сайт Державного Комітету Статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

6. Рокоча В.В. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія/ В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов.– К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

7. Рокоча В.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. - К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2016. – 170 с.

8. Шаблиста Л.М. Підвищення ролі інтеграційних процесів у фінансуванні інвестиційних проектів в реальному секторі економіки // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/1456789/13909/1/15.pdf>

## Тема 8

### Асиметрії міжнародної бізнес-діяльності України та невідворотність змін у її міжнародній діловій стратегії

1. Алаторських М.Ю. Удосконалення процедур оцінки ефективності здійснених прямих інвестицій / М.Ю. Алаторських // Економіка та підприємництво. – 2011. – Вип. 27. – С. 193–203.

2. Альошенкова І.В. Роль ТНК в світовій економіці / І.В. Альошенкова, С.М. Січко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/6\\_PNI\\_2012/Economics/16\\_102216.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/16_102216.doc.htm)

3. Гайдуцький І.П. Розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК) та їхній вплив на економіку країн / І. П. Гайдуцький // Економіка АПК, 2008. – № 1. – С. 53–57.

4. Дейнеко Л.В. Посткризовий розвиток текстильної промисловості України [Електронний ресурс] / Л.В. Дейнеко, М.Ю. Завгородня // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 2. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_2/Deyneko\\_211.htm](http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Deyneko_211.htm)

5. Євтушенко Г.І. Іноземне інвестування в Україні: сучасний стан і перспективи / Г. І. Євтушенко, Т. А. Левківський // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 1. – С. 126–135.

6. Келару І.О. Теоретичні підходи до процесу транснаціоналізації у світовій економіці / І. О. Келару // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 52-56.

7. Кочетков В.М. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки України [Електронний ресурс] / В.М. Кочетков, О.О. Мусієнко // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2001>

8. Липов В.В. Міжнародна економіка: світова економіка та міжнародні економічні відносини. Модуль II. Міжнародні ринки та форми міжнародної економічної взаємодії: навчально-практичний посібник. / В.В. Липов. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 368 с.

9. Рябець Н.М. Роль процесу транснаціоналізації в розвитку сучасної національної економічної системи України в умовах глобалізації / Н. М. Рябець // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – № 18. – Вип. 2. – С. 39–48

10. Ткачук О.В. Товарна диференціація торгівлі України з Європейським Союзом / О.В. Ткачук // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 7. – С. 48–55.

11. Україна у світових рейтингах конкурентоспроможності // Моніторинг конкурентоспроможності. – 2010. – № 1. – С. 4–10.

12. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.А. Гальчинський [та інші]. – К.: Либідь, 2010. – 470 с.

13. Kowalik T. Wspolczesne systemy ekonomiczne: Powstawanie, ewolucja, kryzys / Tadeusz Kowalik. – Warszawa : Wydawnictwo WSPiZ im. L. Kozminkiego, 2000. – 355 s., с. 343.

14. Основні показники соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

16. Офіційний сайт Світової організації торгівлі [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.wto.org/>.

## Тема 9

### **Концепція стратегічних змін українських компаній – учасників міжнародного бізнесу та практика її реалізації**

1. Бура А.С. Проблеми міжнародного трансферу технологій в Україні / А.С. Бура, А.С. Гуменюк, Н.П. Танасієнко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 2, Т. 1. – С. 184-187.

2. Голіков А.П. Міжнародні економічні відносини: підручник / А.П. Голіков, О.А. Довгаль. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – 464 с.

3. Недбай В.В. Світова політика сучасності: навч. посіб. для студентів ВНЗ, що навчаються за спец. “Міжнародні відносини” / В.В. Недбай. – Миколаїв: Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, 2015. – 237 с.

4. Одягайло Б.М. Національне та інтернаціональне в економічній системі України (спроба методологічного синтезу): монографія / Б. М. Одягайло. – Кривий Ріг: ЧП “Залозний”, 2009. – 183 с.

5. Рокоча В.В. Геоекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект) : навчальний посібник /В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

6. Рокоча В.В. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку: монографія/ В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2017. – 250 с.

7. Рокоча В.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. – К.: Університет економіки і права “КРОК”, 2016. – 170 с.

8. Офіційний сайт Державного Комітету Статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

9. Офіційний сайт державної підтримки українського експорту // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua> ([Www.sustainability.scm.com.ua](http://www.sustainability.scm.com.ua))

10. Офіційний сайт Інтерфакс Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://interfax.com.ua/>

11. Офіційна статистична база ООН. – <http://comtrade.un.org/>

Наукове видання

**В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов**

**Міжнародний бізнес та стратегічні зміни**

Навчальний посібник

Комп'ютерна верстка: *В. Гришаков*

Підписано до друку 25.04.2019 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура SchoolBook.

Ум. друк. арк. 12,55. Обл.-вид. арк. 8,75. Наклад 300 прим.

Зам. № 210.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

місто Київ, вулиця Табірна, 30-32

тел.: (044) 455-69-80

e-mail: polygrafia.krok@gmail.com