

УДК 339.9(075.8)

Н. А. ГРИНЧАК,
доктор філософії в галузі економіки, ст. викладач
кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Національна академія статистики, обліку та аудиту

Особливості формування сучасної моделі міжнародного стратегічного менеджменту

Запропоновано модель формування міжнародної стратегії компанії, яка дозволяє використовувати переваги локалізації зарубіжного бізнесу, а також стратегічні активи і компетенції компанії та її партнерів. На відміну від традиційних моделей, обґрунтування рішень щодо міжнародної стратегії компанії в рамках пропонованої моделі проводиться на основі розширеного стратегічного аналізу: зовнішнього середовища ведення міжнародного бізнесу, взаємозв'язків між внутрішньою та зовнішньою мережами компанії, відповідності стратегічних активів компанії умовам зарубіжного ринку, можливостей комбінування стратегічних активів компанії та її партнерів.

Ключові слова: міжнародна стратегія, міжнародний менеджмент, стратегічний менеджмент, міжнародний бізнес, міжорганізаційні зв'язки.

Постановка проблеми. Вихід за межі національного ринку потребує підвищення ролі компаній, що ведуть діяльність або базуються в країнах, що розвиваються. Про підвищення міжнародної активності свідчить збільшення кількості мультинаціональних компаній і зростання потоку інвестицій, у тому числі з країн, що розвиваються.

З позиції стратегічного міжнародного менеджменту компанія при веденні бізнесу за межами базового ринку стикається з низкою стратегічних проблем. Передусім це стосується координації діяльності компанії на усіх ринках і врахування локальних особливостей конкретного зарубіжного ринку. Це вимагає від компанії узгоджених рішень стосовно доступу на нові географічні або продуктові ринки, управління компетенціями, технологіями і брендами. Стратегічні дії компанії, спрямовані на максимізацію прибутку через використання специфіки зарубіжного ринку і комбінування активів компанії на міжнародному рівні, пов'язані як із внутрішнім розвитком компанії, так із формуванням нею стратегічних партнерств, альянсів, міжорганізаційних мереж, необхідних для досягнення успіху на зарубіжному ринку. При цьому компанії стикаються з дедалі більш непередбачуваними умовами ведення бізнесу, коли швидко змінюються як локальні споживчі переваги, так і темпи формування, трансферту, застосування і знецінення нових знань.

Традиційні елементи стратегічного процесу інтернаціоналізації бізнесу не повною мірою враховують особливості розвитку компаній на зарубіжних ринках, що визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток інтеграційних процесів у міжнародному бізнесі потребує нових методичних підходів до стратегічного управління компаніями, які враховують мережеві аспекти управління і організації міжнародних операцій, прийняття взаємопов'язаних рішень стосовно міжнародної та загальної стратегії компанії. Утім аналіз досліджень у сфері стратегічного і міжнародного менеджменту показує, що незважаючи на підвищення інтенсивності міжорганізаційних взаємодій проблеми стратегічного управління ними залишаються недостатньо вивченими. У працях зарубіжних і українських вчених досліджуються проблеми управління компаніями в мережі і нові форми конкуренції, стратегічного вибору компаній при виході на конкурентний зарубіжний ринок, розвитку внутрішньої мережі міжнародних компаній, а також дається теоретичне обґрунтування розвитку феномену міжорганізаційних мереж. Проте не визначено

© Н. А. Гринчак, 2014

місце, роль, методи аналізу і обґрунтування стратегічних рішень щодо міжорганізаційної взаємодії в стратегії компанії.

Відомими дослідниками, які зробили значний внесок у розвиток і вивчення теорії та практики стратегічного планування і управління, є Д. Абелл, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портер, І. Ансофф, Р. Уотермен, Т. Пітерс, Г. Мінцберг, А. Акофф, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Мескон, Ф. Тейлор, В. Радаєва, А. Олійник та ін. У вітчизняній економічній науці питання, пов'язані з проблемою стратегічного управління, представлені здебільшого фрагментарно, насамперед у роботах В. Білошапка, В. Онищенко та Є. Панченка.

Метою дослідження є розроблення і теоретичне обґрунтування методичних підходів до формування і реалізації міжнародної стратегії компанії з урахуванням міжорганізаційних взаємодій.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день визначну роль як у міжнародному бізнесі, так і у глобалізаційних процесах відіграють міжнародні (зокрема транснаціональні) компанії, які захоплюють зарубіжні ринки, успішно адаптуючи свою діяльність до специфіки ринку. Діяльність саме міжнародних корпорацій нині визначає параметри світової економіки [1].

Саме від того, наскільки вдало компанія здатна задіяти наявні в неї власні та зовнішні ресурси для виходу на зарубіжний ринок, наскільки вдало вона вийде на цей ринок, наскільки успішно вона адаптуватиме свою власну загальну стратегію до особливостей зарубіжного ринку, залежатиме швидкість досягнення нею головної мети виходу на зарубіжний ринок – максимізації прибутку.

Отже, у компанії виникає принципово нова потреба в розробленні такої стратегії виходу на зарубіжний ринок, яка відповідатиме потребам компанії, гарантуючи їй найбільш швидке досягнення поставлених цілей.

У класичних підходах стратегічний процес передбачає розвиток і зміну компанії з точки зору масштабу та ідеї бізнесу, організаційних принципів, дій, цінностей і норм. У загальному вигляді цей процес стосується трьох аспектів діяльності компанії: стратегічного мислення, формування стратегії і стратегічних змін [2]. Стратегічний процес тісно пов'язаний з іншими стратегічними параметрами: організаційними намірами і стратегічним контекстом, які в сукупності визначають зміст стратегії і результати стратегічної діяльності компанії. Особливістю стратегічних процесів в умовах швидких змін, трансформації моделей ведення бізнесу і створення цінності компанії є їхня циклічність. Тому для швидкого реагування і зміни стратегії компанія має проводити постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх змін.

При виході компанії на зарубіжні ринки сукупність її стратегічних рішень і дій повинна більш ефективно враховувати такі аспекти: розширення географічного масштабу, побудова міжнародної інтеграції операцій, адаптація до місцевих умов, трансфер активів і технологій, доступ до ресурсів нового ринку через стратегічні альянси або міжнародне злиття і поглинання. Це потребуватиме змін в усіх взаємопов'язаних елементах класичної моделі стратегічного управління Джонсона і Шоля [3]: у стратегічному аналізі, стратегічному виборі і реалізації стратегії. В першу чергу це стосується змін складу компонентів стратегічного аналізу цілей, стратегічних орієнтирів і мотивів компанії щодо ведення міжнародного бізнесу, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ведення бізнесу за межами внутрішнього ринку обумовлене низкою чинників, які визначають мотиви і цілі компанії. Так, доцільність виходу компанії на зарубіжні ринки може бути пов'язана з надлишковими ресурсами або нематеріальними активами – технологіями, ліцензіями, досвідом управлінської і маркетингової діяльності, які можуть стати основою конкурентної переваги на зарубіжному ринку. Прагнення до використання і посилення таких нематеріальних активів підштовхує компанію до інтернаціоналізації її міжнародних операцій за допомогою створення підконтрольних іноземних підрозділів.

На основі досліджень чинників, що впливають на розширення бізнесу компанії за межі базового ринку, можна виділити декілька мотивів інтернаціоналізації: пошук ресурсів (resource seeking), пошук нових ринків (market seeking), підвищення

ефективності діяльності (efficiency seeking) і пошук стратегічних активів (strategic assets seeking) [4]. При цьому цілі інтернаціоналізації залежать від специфіки бізнесу і базового ринку, стратегічних активів компанії та траєкторії розширення міжнародного бізнесу.

Пошук нових ринків може бути спричинений необхідністю отримання доступу до цільових груп споживачів на зарубіжних країнах. Це пов'язано з чинниками "втягування" і "виштовхування" [4], які відображають особливості внутрішнього і зовнішнього середовища компанії [5].

Для підвищення ефективності компанії прагнуть використовувати ефект масштабу як основу власної конкурентної переваги і максимально задіювати свої представництва в різних країнах. При цьому основна увага приділяється зниженню витрат, ефективному використанню ресурсів і активів, подоланню торговельних бар'єрів.

Пошук стратегічних активів є рушійною силою інтернаціоналізації, якщо компанія прагне отримати доступ до базових компетенцій або нематеріальних активів інших організацій на зарубіжному ринку. Для успішної конкуренції з глобальними компаніями їй потрібно буде розширити спектр стратегічних активів та більш раціонально використовувати специфіку інституціональних, економічних або політичних умов зарубіжного ринку.

З позиції ресурсного підходу цілі виходу компанії на зарубіжних ринок, такі як посилення існуючих ресурсів або придбання і створення нових ресурсів на новому ринку, їх захист завдяки зниженню ризиків й невизначеності в міжнародному середовищі, можуть бути обумовлені наявними стратегічними активами, ресурсами і досвідом [6].

Таким чином, цілі інтернаціоналізації компанії залежать від специфіки її бізнесу і базового ринку, від стратегічних активів компанії і від траєкторії розширення міжнародного бізнесу. Так, компанії з розвинених країн виходять на ринки країн, що розвиваються, у пошуках нових споживачів або з метою підвищення ефективності діяльності, враховуючи порівняно низькі витрати на виробництво і маркетинг стандартизованих товарів на недостатньо розвинених ринках [7]. Незважаючи на те, що компанії країн, що розвиваються, переслідують усі чотири виділені цілі, найчастіше вони ставлять за мету зміцнення своїх стратегічних активів або пошук нових споживачів [7]. Такі компанії прагнуть отримати доступ до цінних організаційних ресурсів на зарубіжних ринках, щоб посилити свою конкурентоспроможність [3].

Аналіз чинників, які пояснюють розширення бізнесу за межі базового (внутрішнього) ринку, дозволяє виділити чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку міжнародного бізнесу та відображають особливості внутрішнього і зовнішнього середовища організації [5]. У загальному вигляді чинники розширення міжнародного бізнесу можна розділити на дві категорії: обмеженість базового ринку (погіршення демографічних або економічних умов, обмеження внутрішньої торгівлі, зрілість галузі, сильна конкуренція, насичення ринку) і можливості ведення бізнесу на зарубіжних ринках (потенційний ефект масштабу, можливості розширення клієнтської бази, відсутність або слабкість конкурентів і т. п.).

Разом із чинниками, що сприяють розширенню бізнесу, існують бар'єри для розвитку міжнародних операцій компанії. Вони є наслідком внутрішньоорганізаційних умов (наприклад, брак досвіду і знань у сфері міжнародних операцій) або зовнішніх впливів на компанію (реакція конкурентів, споживачів або зацікавлених груп на зарубіжному ринку). Типовими бар'єрами для розвитку міжнародного бізнесу є:

- нестабільність валют і обмінних курсів, оскільки це обмежує здійснення експортно-імпортних операцій та інвестиційної діяльності іноземних контрагентів;
- складність прогнозування попиту і можливих витрат на зарубіжному ринку;
- відмінності у бізнес-культурах;

- відмінності в податкових системах;
- політичні ризики.

Рушійні сили та перешкоди розвитку міжнародного бізнесу (МБ) в загальному вигляді представлено на рис. 1.



Рис. 1. Рушійні сили та перешкоди розвитку міжнародного бізнесу

Оскільки перешкоджають або сприяють розвитку бізнесу як внутрішні, так і зовнішні чинники, необхідно провести порівняльний аналіз умов ведення бізнесу на базовому і зарубіжному ринках та виявити їх відмінності. Зарубіжні ринки розрізняються за масою характеристик, таких як споживчі переваги, мовні особливості, правова система, інфраструктура, бізнес-культура тощо. Крім того, діяльність компаній баг то в чому залежить від міжнародних фінансових потоків, від взаємозалежності економік, від політичної і економічної стабільності міжнародного середовища. Тому при формуванні міжнародної стратегії аналіз зовнішнього середовища доцільно проводити за розширеним складом чинників як на міжнародному, так і на національному рівні, оскільки стратегічні рішення визначаються не лише окремими характеристиками зарубіжного ринку, а і його різноманітними відмінностями від умов базового ринку. Аналізуючи зарубіжні ринки, передусім необхідно зрозуміти переваги споживачів, трудове законодавство, бізнес-норми, які визначають витрати на подолання бар'єрів входу на зарубіжний ринок. Від політичних, адміністративних і правових особливостей зовнішніх ринків залежать контрактні та інші бізнес-ризиків компанії, особливо при політичній нестабільності або постійних змінах у законодавстві. Нарешті, особливості або вимоги зарубіжного ринку можуть знецінити можливості компанії, що спричинить додаткові витрати на їх адаптацію до нових умов [8].

Основні постулати запропонованої концепції сучасного міжнародного стратегічного менеджменту полягають в тому, що конкурентні переваги компанії на зарубіжному ринку визначаються умовами ведення бізнесу і міжорганізаційними взаємодіями на базовому і зарубіжному ринках. Така концепція інтегрує основні положення мережевої концепції стратегічного управління і міжнародного менеджменту: конкурентні переваги компанії залежать від мережевих взаємодій; стратегічні активи компанії розвиваються з урахуванням внутрішньої і зовнішньої мережі партнерів; стратегії управління міжнародним бізнесом формуються залежно від умов ведення бізнесу на базовому і зарубіжному ринках та розвитку партнерства [9].

Міжорганізаційні взаємодії відображають зв'язки між економічними агентами з метою обміну або комбінування ресурсів і компетенцій, а також здійснення спільних операцій [10]. Для відображення комплексу взаємодій пропонується виділити "мережеву стратегію", в якій об'єднані рішення, дії, зв'язки, предмети партнерства і зобов'язання учасників щодо всіх бізнес- і географічних напрямів.

Відповідно до запропонованої концепції міжнародного стратегічного менеджменту передбачається, що конкурентні переваги компанії:

- залежать від макро-, галузевих, регіональних чинників, від розвиненості мережових структур, а також від можливості формування мережі партнерств на базовому і зарубіжному ринках;
- визначаються існуючими і новими міжорганізаційними і внутріфірмовими взаємодіями, у тому числі в інших видах бізнесу, і можливостями об'єднання стратегічних активів компанії та ресурсів партнерів.

Модель формування міжнародної стратегії компанії, що реалізує відповідну концепцію міжнародного стратегічного менеджменту, містить нові елементи: стратегічний аналіз на мезорівні (цілей розширення бізнесу за кордоном і умов, що визначають міжорганізаційні взаємодії; структури існуючих мережових стосунків і можливостей їх розвитку); аналіз структури внутрішньої мережі; визначення груп партнерів; вибір зарубіжного ринку, моделі організації бізнесу і організаційно-правової форми, учасників і предмета взаємодій на зарубіжному ринку.

Таким чином, актуальні стратегічні аспекти розвитку компанії на міжнародній арені включають виявлення чинників, що характеризують умови ведення бізнесу на зарубіжних ринках, і визначення істотних відмінностей ведення бізнесу на цих ринках, від яких залежать можливості або бар'єри розвитку на цих ринках.

Висновки. Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від наявності відповідного організаційно-економічного забезпечення; функціонування системи стратегічного менеджменту компанії. З метою інтеграції методичних підходів міжнародного менеджменту і мережевої концепції стратегічного управління запропоновано нову концепцію управління міжнародним бізнесом компанії і модель формування міжнародної стратегії з урахуванням міжорганізаційних взаємодій. Основним положенням концепції є виділення мережевої стратегії і включення в міжнародну стратегію рішень щодо міжорганізаційних взаємодій. Запропоновані концепція і модель, які об'єднують основні методичні підходи мережевої концепції управління і міжнародного менеджменту, дають можливість подолати обмеження існуючих методів формування міжнародних стратегій компаній, що дозволить використовувати переваги локалізації зарубіжного бізнесу, а також стратегічні активи і компетенції компанії та її партнерів. Системний і комплексний підхід до вирішення завдань стратегічного менеджменту, покладений в основу запропонованої концепції, який передбачає спільне, а не автономне використання наявних інструментів стратегічного управління (і не лише), дозволить досягти ефекту синергії, підвищити ефективність міжнародного стратегічного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Медведев А. Г. Эволюция «международного менеджмента» как научной области и учебной дисциплины: опыт и перспективы / А. Г. Медведев // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. – 2009. – Сер. 8 (4). – С. 154–178.
2. Бек Н. Н. Стратегические процессы компаний в международных бизнес-сетях / Н. Н. Бек, Н. Б. Филинов, Н. М. Владимирова // 11-я Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества: в 3-х книгах. – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2011. – Кн. 3. – С. 305–315.
3. Chakrabati A. Business transformation in heterogeneous environments: the impact of market development and firm strength on retrenchment and growth reconfiguration / A. Chakrabati, E. Vidal, W. Mitchell // *Global Strategy Journal*. – 2011. – № 1. – P. 6–26.
4. Dunning J. H. Multinational enterprises and the global economy / J. H. Dunning, S. M. Lundan. – U. K. : Edward Elgar, 2008. – 920 p.
5. Erdilek A. Internationalization of Turkish MNEs / A. Erdilek // *Journal of Management Development*. – 2008. – Vol. 27 (7). – P. 744–760.
6. Tallman S. M. Strategy and the multinational enterprise // *The Oxford Handbook of International Business*; A. Rugman (ed.) / S. M. Tallman, G. S. Yip. – [2nd ed.]. – New York : Oxford University Press, 2009. – P. 307–340.

7. Intended and unintended termination of international joint ventures / S. Makino, C. M. Chan, T. Isobe, P. W. Beamish // *Strategic Management Journal*. – 2007. – № 28. – P. 1113–1132.
8. Владимирова Н. М. Межорганизационные взаимодействия при выходе на международный рынок / Н. М. Владимирова // *Российское предпринимательство*. – 2011. – № 8 (1). – С. 63–68.
9. Koza M. P. The strategic assembly of global firms: a microstructural analysis of local learning and global adaptation / M. P. Koza, S. Tallman, A. Ataay // *Global Strategy Journal*. – 2011. – № 1. – P. 27–46.
10. Luo Y. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective / Y. Luo, R. L. Tung // *Journal of International Business Studies*. – 2007. – № 38 (4). – P. 481–498.

*Н. А. ГРИНЧАК,
доктор философии в сфере экономики, ст. преподаватель
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности,
Национальная академия статистики, учета и аудита*

Особенности формирования современной модели международного стратегического менеджмента

Предложена модель формирования международной стратегии компании, которая позволяет использовать преимущества локализации зарубежного бизнеса, а также стратегические активы и компетенции компании и ее партнеров. В отличие от традиционных моделей, обоснование решений по международной стратегии компании в рамках предлагаемой модели проводится на основе расширенного стратегического анализа: внешней среды ведения международного бизнеса, взаимосвязей между внутренней и внешней сетью компании, соответствия стратегических активов компании условиям зарубежного рынка, возможностей комбинирования стратегических активов компании и ее партнеров.

Ключевые слова: международная стратегия, международный менеджмент, стратегический менеджмент, международный бизнес, межорганизационные связи.

*N. A. GRYNCHAK,
PhD (Economics), Senior Teacher of
Department of International Management,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

Specifics of Building up a New Model for International Strategic Management

From the strategic international management perspective, a company faces a number of strategic problems when doing business outside the domestic market. The problems are related with coordination of company's work at foreign markets and account for local specifics of each foreign market. A company seeking for access to new markets is, therefore, requires concerted decisions on management competencies, technologies and brands. Strategic action of a company, aimed at maximization of income from a foreign market through combining the company assets at international level, is related with company's development and with building up strategic partnerships, alliances or networks necessary for achievement of success at a foreign market. When going beyond the local market, companies face unforeseeable terms of doing business, with constantly changing consumer preferences and knowledge generation, transfer, applications and devaluation. Traditional components of international business strategies at company level do not take full account of the specifics of the company's expansion to foreign markets.

The aim of the study is to develop and substantiate a methodology for building and implementation of international business strategies at company level with account for network interactions.

The model for international strategy at company level, conceptualized by the author, is proposed, which takes account for advantages from foreign business localization, strategic assets and competencies of a company and its partners. Unlike conventional models, decisions on the international business strategy at company level are taken in this model on the basis of extensive strategic analysis of: external business environment, communications between internal and external networks, correspondence of the company's strategic assets with the terms of a foreign market, possibilities of combining strategic assets of company and its partners.

The conclusion is made that the systemic and comprehensive approach to decision making in the strategic management at company level, laid as the basis of the author's conception, which involves shared rather than autonomous use of the available strategic management tools, will allow to attain the effect of synergy and enhance the efficiency of international strategic management.

Keywords: *international strategy, international management, strategic management, international business, network interactions.*

