



# ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

ЛЕКТОР: ГРАБЧУК І.А.

# ПЛАН

1. Сутність і етапи розвитку стратегічного планування.
2. Процес стратегічного планування: концептуальна модель.
3. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій.
4. Стратегії міжнародного бізнесу підприємства: типологія й порівняльна характеристика.
5. Стратегічний аналіз середовища міжнародного бізнесу: особливості, методи і моделі

# ПОНЯТТЯ

- Стратегічне планування – це визначення цілей БНК і розробка програм з реалізації.
- Стратегічне планування - це процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу. До питань стратегічного планування належить також контроль реалізації планів і їхнє коригування. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства і зовнішнього середовища.



# ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ ПЛАНУВАННЯ

---

1 етап: фінансове планування (1950-1960-ті роки).  
Планування базувалося на річному бюджетному циклі.  
Його основою було – облік та управління витратами.

---

2 етап: перспективне планування (1970-1980-ті роки).  
Воно було спрямоване насамперед на захист від ризиків  
та непередбачуваності. Спровокувала перехід від  
фінансового до перспективного планування енергетична  
криза Заходу 1970-х років.

---

3 етап: стратегічне планування (1990-ті роки – наш час).  
Таке планування ґрунтується на розумінні нової ринкової  
ситуації через прогнози та адекватні запобіжні заходи.  
Основне завдання полягало в тому, щоб максимально  
скоротити час реакції компанії на зовнішні зміни

# ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1. Сфера діяльності. Це може бути виробництво, товарний ряд продукції, збут, продаж тощо

2. Самостійні бізнес-одиниці. Кожен підрозділ фірми може мати свої завдання

3. Ресурси. У планах їх задіють на вирішення поставлених завдань

4. Конкурентні переваги. Це те, за допомогою чого плани прагнуть створити чи використати

5. Синергізм. Це пошук додаткових можливостей та шляхів їх реалізації

# ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1. Цілепокладання, тобто визначення перспективної мети у конкретній країні



2. Постановка практичних завдань, які дозволяють досягти бажаної мети. Завдання повинні бути вибудовані таким чином, щоб їхнє рішення послідовно спонукало до реалізації мети



3. Врахування зовнішніх обставин, ресурсів та факторів, що впливають на діяльність БНК у цій країні



4. Визначення маркетингових показників бізнесу:

- асортименту продукції,

- обсягів виробництва,

- ринків збуту

# РІВНІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

- Стратегічне планування в міжнародній корпорації здійснюється на трьох рівнях – головної компанії, структурних підрозділів та функціональних відділів

## Корпоративна стратегія

- визначає напрями розвитку організації в цілому, її структурних підрозділів, товарних ліній

## Стратегія структурних підрозділів

- будується на основі загальної корпоративної стратегії, яка встановлює загальні напрями розвитку міжнародної корпорації

## Функціональна стратегія

- стосується найважливіших функцій: маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва та НДДРК

# ОСОБЛИВОСТІ У СТАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

1

розширення географії  
запланованої  
діяльності за  
національні межі своєї  
країни

2

врахування  
принципово нових  
факторів зовнішнього  
середовища бізнесу в  
чужій країні

3

пошук власних  
конкурентних переваг  
над ринком чужої  
країни.



# ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

**Стратегічне планування за необхідності** спрямоване на рішення завдань у процесі їх виникнення.

**Системне стратегічне планування** – це виконання запропонованих процедур у встановлений термін, незалежно від наявності чи відсутності очевидних передумов.

ПІДХОДИ ДО  
ПОСЛІДОВНОСТІ  
СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ

- **Алгоритм стратегічного планування.**
- 1. Визначення основних пріоритетів.
- 1.1. Аналіз середовища.
- 1.2. Оцінка своїх повноважень БНК.
- 1.3. Вибір стратегічних напрямів діяльності.

ПІДХОДИ ДО  
ПОСЛІДОВНОСТІ  
СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ

- **2. Аналіз наявних ресурсів.**
- 2.1. Оцінка фінансових ресурсів компанії.
- 2.2. Аналіз трудових ресурсів.
- 2.3. Аналіз виробничих ресурсів.
- 2.4. Оцінка місцевих ресурсів.

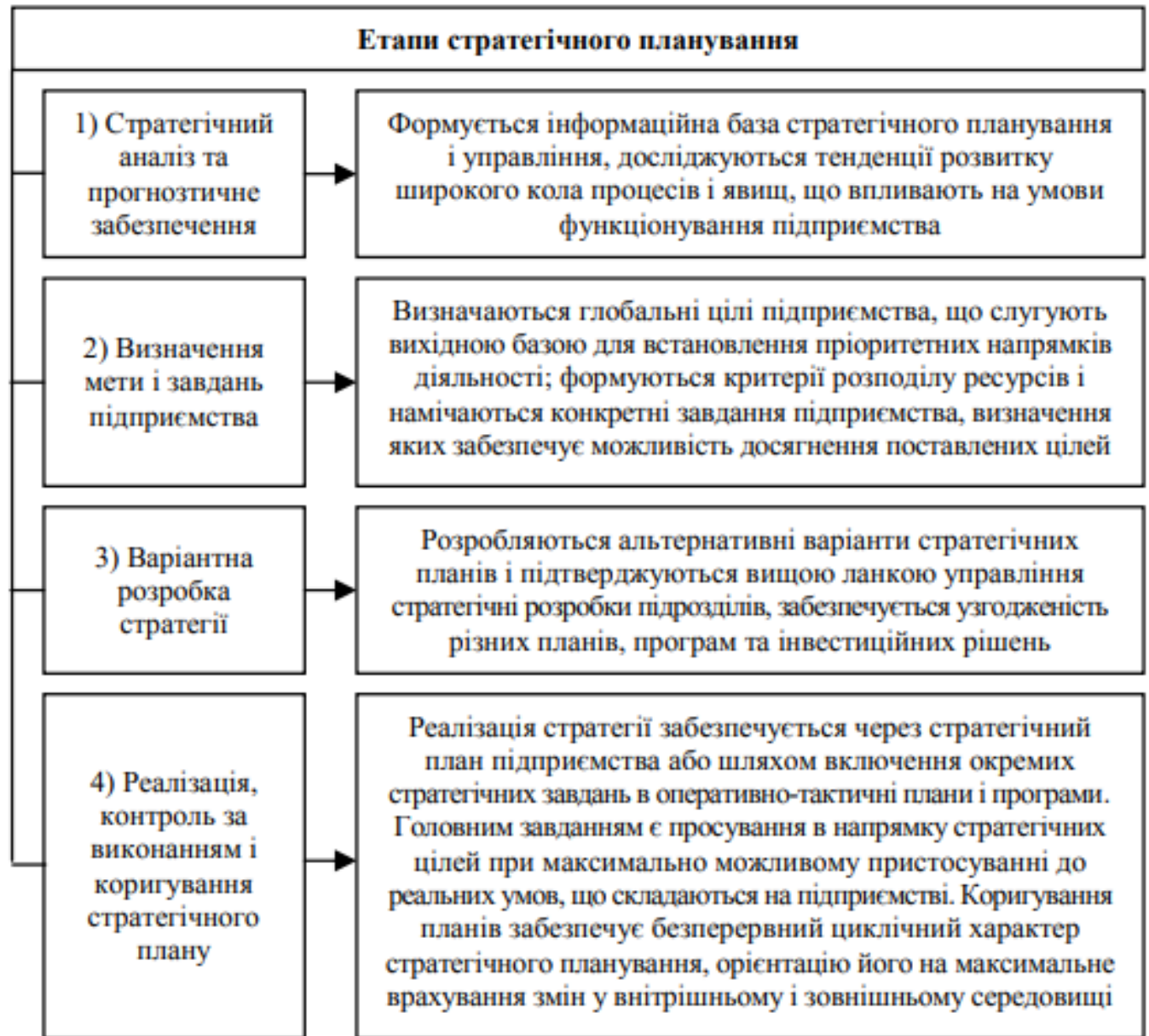
ПІДХОДИ ДО  
ПОСЛІДОВНОСТІ  
СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ

- **3. Аналіз динаміки місцевого ринку.**
- 3.1. Встановлення коливань попиту товари.
- 3.2. Зміни цін на товари та купівельна спроможність населення.
- 3.3. Витрати на маркетинг та рекламу у міру позиціонування на місцевому ринку.

ПІДХОДИ ДО  
ПОСЛІДОВНОСТІ  
СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ

- **4. Розробка стратегічної програми.**
- 4.1. Встановлення сфери діяльності: виробнича, виробничо-торговельна, дилерна чи інша.
- 4.2. Вибір та створення каналів просування на місцевому ринку товарів та послуг.
- 4.3. Визначення обсягів виробництва чи продажу та динаміки їх нарощування.

ПІДХОДИ ДО  
ПОСЛІДОВНОСТІ  
СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ



## ВИДИ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ

---

**Автономна стратегічна політика** – це створення стійкої конкурентної переваги самостійно силами своєї компанії.

---

**Системна стратегічна політика** – досягнення конкурентної переваги шляхом співпраці з іншими компаніями-партнерами або фірмами альянсу.

---

**Змішана стратегічна політика** – це досягнення конкурентних переваг за своєї провідної ролі, але з допомогою інших фірм альянсу.

---

**Гібридна стратегічна політика** – це поєднання конкуренції із співробітництвом чи автономією. Гібридна політика є найбільш поширеною і часто застосовується міжнаціональними корпораціями

---

Міжнародна стратегія діяльності  
складається із:

---

стратегії визначення джерел  
забезпечення (стратегія імпорту)

---

стратегії розміщення  
міжнародного виробництва

---

стратегії збуту виробленої  
продукції (стратегія експорту)



# СТРАТЕГІЯ ІМПОРТУ

**Стратегія імпорту** передбачає, що фірма, перш ніж орієнтуватися на світові ринки сировини і матеріалів, повинна максимально використати місцеві ресурси для свого виробництва

*Переваги використання національних ресурсів:*

- низькі транспортні витрати;
- одна валюта;
- відсутність митних формальностей;
- однакові соціально-культурні умови

*Основні ризики, пов'язані із зовнішнім джерелом забезпечення:*

- подовженість ліній забезпечення;
- митні витрати;
- складності експедиторського супроводження матеріалів;
- політичні та соціальні проблеми;
- складність оцінки якості роботи іноземних постачальників;
- система міжнародних розрахунків;
- брак і рекламації на поставлену сировину і матеріали

# СТРАТЕГІЯ РОЗМІЩЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ВИРОБНИЦТВА

- Зміст стратегії розміщення міжнародного виробництва полягає у визначенні оптимального варіанту розміщення господарських суб'єктів в рамках світового господарства.

Фактори, які визначають структурний розвиток міжнародного виробництва:

## 1. Внутрішні:

- відносне значення виробничої спеціалізації (виготовлення вина лише в певній країні, місці);
- місцезнаходження ринків сировини і збуту;
- величина витрат (транспортні дуже великі);
- оцінка виміру рівня ризику;
- репутація країни (розвинена, яка розвивається).

## 2. Зовнішні:

- митні умови;
- зовнішні ризики;
- місцеві стимули розвитку виробництва;
- ємність ринку;
- вартість транспортування сировини і готової продукції

# СТРАТЕГІЯ ЕКСПОРТУ

Мета розробки **стратегії експорту** – це визначення і постановка конкретних завдань з обслуговування ринків кінцевої продукції в різних країнах світу

## Причини необхідності розробки стратегії:

- об'єктивна необхідність експорту сировини і матеріалів на підприємства-виробники
- необхідність експорту комплектуючих на підприємства, які здійснюють збирання готових виробів
- необхідність експорту готової продукції іноземними фірмами, які здійснюють оптову закупівлю та окремим споживачам

## Завдання стратегії експорту:

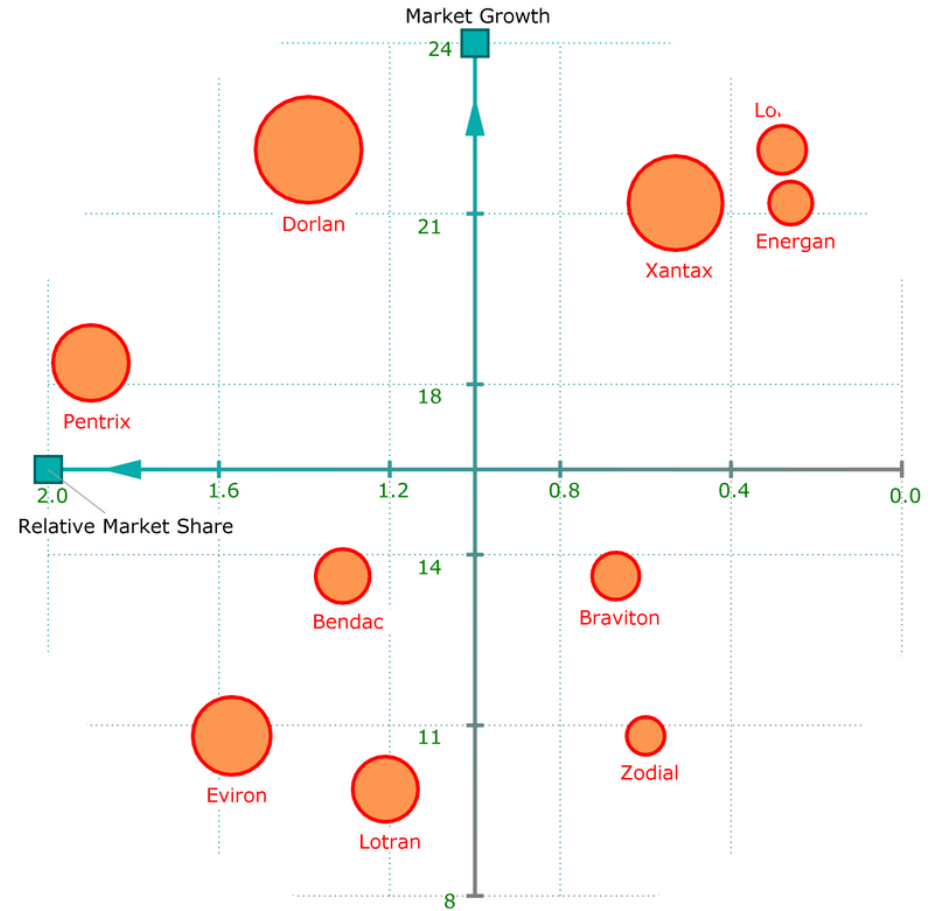
- отримання прибутку від господарської діяльності
- формування джерел збереження обсягів виробництва
- пом'якшення проблеми збиткових потужностей на внутрішньому ринку
- розширення можливостей вирішення проблем збуту за рахунок регулювання темпів продажу товарів на різних світових ринках

# МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

- 1. Вибір стратегії на основі вивчення її елементів.
- 2. Крива досвіду. Суть методу полягає в тому, що при подвоєнні обсягу виробництва витрати на будь-яку операцію у виробничому процесі можуть бути знижені на 20%.
- 3. Метод Лоцмана. Суть його полягає в тому, щоб уміти пристосовувати свої дії до вимог покупців.
- 4. Аналіз «AP». Він передбачає послідовне виконання дій, спрямованих на приведення справи у відповідність з найбільш високим рівнем можливих досягнень.
- 5. Модель МакКінсі «7С», розроблена для аналізу реструктуризації корпорацій, включає сім основних факторів, які мають найважливіше значення для розвитку корпорації: стратегія, навички, загальновизнані цінності, структура, система, кадри, стиль.

# МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

- Вибір стратегії може ґрунтуватися також на видах матриці БКГ, коли вони будуються на основі різних показників, які вважаються найбільш важливими у дослідженні



# ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження певної бізнес-організації як економічної системи за конкретними параметрами і показниками, з урахуванням впливу позитивних і негативних факторів, які можуть позначитися на її конкурентоспроможності в перспективі.

Мета – виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку, обґрунтування стратегій бізнес-організації та шляхів їх досягнення.

Об'єкти вивчення:

- стратегічні орієнтири розвитку бізнес-організації (місія, візія, цілі та завдання);
- внутрішнє середовище бізнес-організації;
- зовнішнє середовище бізнес-організації;
- поточна конкурентна позиція бізнес-організації в галузі й на ринку;
- прогноз розвитку бізнесу;
- основні напрями діяльності бізнес-організації (підприємства): маркетингова, кадрова, виробнича, інвестиційна, інноваційна, фінансова та інші види діяльності

# ГРУПИ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Методологічною основою інструментарію стратегічного аналізу є:

- загальнонаукові методи (системний і ситуаційний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування і т.д.)
- аналітико-прогностичні методи і методичні прийоми, запозичені з різних сфер знань (соціології, психології, антропології, екології, естетики і т.д.)

**SWOT-аналіз** (від англ. *strengths* – сильні сторони, *weaknesses* – слабкі сторони, *opportunities* – можливості і *threats* – загрози) започаткував Кеннет Ендрюс (Kenneth Andrews) у 1963 р.

Надалі модель доопрацьовувалася:  
у 1970-х роках – А. А. Томпсоном (A. A. Thompson) і  
А. Дж. Стріклендом (A. J. Strickland);  
у 1982 р. – професором Хайнцем Вайрічем (Heinz Weihrich).





# МАТРИЦЯ SWOT

	<b>Можливості:</b> 1. 2. 3. ...	<b>Загрози:</b> 1. 2. 3. ...
<b>Сильні сторони:</b> 1. 2. 3. ...	Поле «СМ»	Поле «СЗ»
<b>Слабкі сторони:</b> 1. 2. 3. ...	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

# МАТРИЦЯ МОЖЛИВОСТЕЙ

## Вплив можливостей на підприємство

**Імовірність  
реалізації  
можливостей**

	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВСл»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «ССл»
Низька	поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НСл»

# МАТРИЦЯ ЗАГРОЗ

## Вплив загроз на підприємство

**Імовірність  
реалізації  
загроз**

	Руйнівний	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі синці»
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

**PEST-аналіз** (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на бізнес-організацію.

**Здійснюється в чотири етапи:**

- 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками;
- 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для бізнес-організації (підприємства);
- 3) детальний аналіз змін;
- 4) оцінка наслідків цих змін для бізнес-організації; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.



# РІЗНОВИДИ PEST-АНАЛІЗУ

- ***SLEPT-аналіз*** – PEST-аналіз + *legal* – право;
- ***PESTLE-аналіз*** – PEST-аналіз + *legal* – право + *environment* – довкілля;
- ***STEERPLE-аналіз*** – PEST-аналіз, доповнений соціально-демографічним, екологічним, правовим та етнічним факторами; може також враховуватися географічний фактор.



# АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДУ ICEDRIPS

Давід Парріш (David Perrish) рекомендує аналіз середовища бізнесу за вісьмома категоріями, з використанням *методу ICEDRIPS*:

- 1) інновації**, у тому числі нові технології та Інтернет, а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії (I);
- 2) конкуренти**: крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців (C);
- 3) економічні фактори**, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад у галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів тощо (E);
- 4) демографія**: актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним, соціальними групами тощо, а також будь-які зміни в таких даних (D);
- 5) нормативно-правове середовище**, тобто закони, нормативно-правові акти, угоди й конвенції (R);
- 6) інфраструктура**: мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ (I);
- 7) партнери**: стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями (P);
- 8) соціальні тенденції**, у тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, уподобання щодо проведення вільного часу, тенденції у сфері моди і зміна переконань (S).

Фактори, перераховані вище, представлені не в порядку значущості, а виключно для того, щоб було легко запам'ятати акронім.

[Perrish D. Лекція 3. Аналіз зовнішнього середовища. URL: https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/external-analysis.](https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/external-analysis)

# КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

- <https://www.youtube.com/watch?v=7K4L-eqYu-E>
- <https://www.youtube.com/watch?v=VZIRvXoA4ns>