

УДК 339.5.075.8  
JEL classification: M16, O21

**Пилявська Є. О.**  
ORCID ID: 0000-0002-8746-3221

**Чупріна М.О.**  
канд. економ. наук, доцент  
ORCID ID: 0000-0002-3276-4473

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ ФІРМАХ

### THE FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN INTERNATIONAL FIRMS

*У статті визначено, що розвиток підприємств, реструктуризація національної економіки, формування ринкових відносин та інші зміни потребують нових підходів до управління підприємством, зокрема міжнародною фірмою. Обґрунтовано, що діяльність міжнародної фірми безпосередньо пов'язана із формуванням міждержавних ділових відносин, які, в свою чергу, забезпечують більше переваг, а саме: вихід до зовнішніх ринків робочої сили, доступ до джерел сировини, підкорення нових ринків, зростання обсягів виробництва, бюджетні валютні надходження та ін. Доведено, що стратегічне планування в міжнародному менеджменті повинно бути спрямовано саме на добір напрямів розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій, належну підготовку до нових міжнародних викликів і проривів, потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій. Проведено дослідження головних підходів щодо формулювання та реалізації міжнародних стратегій: економічного, політичного, якісного та адміністративного. Здійснено аналіз етапів процесу стратегічного планування в міжнародних фірмах. Доведено, що саме зіставлення умов, що склалися в різних країнах, дає основу для вибору стратегічних альтернатив діяльності фірми за кордоном. Виявлені особливості процесу стратегічного планування в міжнародних фірмах, а саме: координація й моніторинг тривалих міжнародних операцій, детальне опрацювання проблем, пов'язаних із політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін. Зазначено, що методи стратегічного планування, які застосовуються у міжнародній практиці, неадаптовані до вітчизняного ринку, та при їх використанні результати можуть бути незадовільними.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, стратегія, міжнародна фірма, стратегічне планування в міжнародній фірмі, міжнародний менеджмент

*In the article was defined that the development of enterprises, the restructuring of the national economy, the formation of market relations and other changes require new approaches to managing the company, in particular the international firm. It was substantiated that the activity of the international firm is directly related with the formation of international business relations, which, provide more advantages: access to external labour markets, access to raw materials sources, the conquest of new markets, the growth of production volumes, budget foreign exchange earnings, etc. It was proved that strategic planning in international management should be aimed*

*to selecting the directions of company development in the conditions of diversification of international operations, proper preparation for new international challenges and breakthroughs, requirement for coordination and integration of various operations. The main approaches to the formulation and implementation of international strategies are: economic, political, qualitative and administrative. The stages of the strategic planning process in international firms were analysed. It was proved that the comparison of the conditions which prevailing in different countries provides the basis for choosing strategic alternatives to the firm's activities abroad. The peculiarities of the strategic planning process in international firms were revealed: coordination and monitoring of long-term international operations, elaboration of problems which related to political risks, competitors, stability of exchange rates, etc. It were noted that the methods of strategic planning which used in international practice are not adapted to the domestic market, and when we use it, the results can be unsatisfactory.*

**Keywords:** strategic planning, strategy, international firm, strategic planning in an international firm, international management

**Вступ.** Традиційні шляхи управління уже не відповідають об'єктивним реаліям сьогоденню світу: економіки, політики, бізнесу, соціального розвитку. Розвиток підприємств, реструктуризація національної економіки формування ринкових відносин та інші зміни потребують нових підходів до управління підприємство, зокрема міжнародною фірмою. Діяльність міжнародної фірми відрізняється від фірми, яка веде бізнес у своїй країні, тим, що безпосередньо пов'язана із формуванням міждержавних ділових відносин, які, в свою чергу, забезпечують більше переваг: вихід до зовнішніх ринків робочої сили (ціна та кваліфікація), доступ до джерел сировини, підкорення нових ринків, зростання обсягів виробництва, бюджетні валютні надходження та інше. Актуальність дослідження стратегічного планування міжнародних фірм зумовлена існуванням проблеми забезпечення їх ефективного функціонування, досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, пошуку шляхів розвитку в умовах глобалізації.

Теоретичним і прикладним аспектам зазначеного напряму наукових досліджень присвячені наукові праці А. Дунської, Л. Довгань, В. Немцова, З. Шершньової, В. Герасимчука, Н. Мала, Е. Ібрагімов, В. Корінев та багатьох інших [1–7, 9].

**Постановка завдання.** Метою роботи є вивчення особливостей стратегічного планування в міжнародних фірмах, зокрема, підходів щодо формулювання та реалізації стратегій міжнародного бізнесу.

**Методологія.** Формулювання цілей дослідження обумовлює необхідність детальної систематизації наукових досліджень на основі діалектичного поєднання методів: модальної логіки; наукового узагальнення; економічного аналізу.

**Результати дослідження.** В умовах здійснення євроінтеграційних процесів стратегічне планування є необхідною складовою при формальному прогнозуванні майбутніх проблем і можливостей розвитку підприємств,

особливо міжнародних фірм. Під стратегічним плануванням, на думку науковців [1–4], слід розглядати процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу, зокрема і міжнародного. До питань стратегічного планування належить також контроль реалізації планів та їхнє коригування. Саме на прогнозуванні майбутнього стану підприємства та аналізі зовнішнього середовища базуються система розроблення стратегії розвитку суб'єктів господарювання в Україні та за її межами. Важливість стратегічного планування в міжнародному менеджменті обумовлено необхідністю добору напрямів розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій, належною підготовкою до нових міжнародних викликів і проривів, потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усієї міжнародної фірми.

Серед головних підходів щодо формулювання та реалізації міжнародних стратегій, на думку науковців [3, 8], слід виділити: економічний імператив, політичний імператив, якісний імператив та адміністративний імператив. Економічний імператив базується на виборі і розповсюдженні продуктів міжнародними фірмами в інші країни шляхом використання брендів цінової конкуренції, обслуговування і т.п. Політичний імператив відображає вибір певних країн міжнародними фірмами для бізнесу, задля захисту позицій на зовнішніх ринках. Якісний імператив характеризується вживанням новітніх систем управління якістю задля значного покращення позицій міжнародної фірми на внутрішніх та зовнішніх ринках. Адміністративний імператив ґрунтується особливостях кожної ситуації та обґрунтуванні рішень при невизначеності, та застосуванні гнучких систем координації [8]. Вище згадані імперативи застосовуються в комбінації.

Отже, процес стратегічного планування в міжнародній фірмі може бути представлений у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків (рисунок):



Рисунок – Процес стратегічного планування в міжнародній фірмі  
Джерело: [6]

При визначенні основних пріоритетів, на думку науковців [9], необхідно: по-перше зробити аналіз зовнішнього середовища фірми. Відштовхуючись від зовнішнього оточення обирається місія й ціль міжнародної фірми із врахуванням власних можливостей. Доцільно буде дослідити такі аспекти: а) специфічна діяльність, яка спрямована на виготовлення деякої продукції разом із застосуванням деяких технологічних прийомів; б) конкурентоспроможність. Ці аспекти є важливими для міжнародної фірми та мають свої особливості; по-друге проаналізувати ресурси, тобто внутрішні можливості. Проведений аналіз наукових джерел [8, 0] довів, що серед ресурсів діяльності міжнародних фірми найважливішим є трудові ресурси, як об'єкт при більш загальному аналізі. Завдяки останнім рокам дослідження у цій сфері можна стверджувати, що середня освіта, яку має більшість населення є достатньою при складальному виробництві, а також й випуску продукції завдяки високотехнологічним прийомам. Не менш важливим є умотивованість трудових кадрів, яка, певним чином, зумовлена станом безробіття в країні, рівнем життя, і національними традиціями. На думку авторів, пильне дослідження цих чинників варто приділяти увагу на подальших кроках стратегічного планування, проте попередньо оцінивши їх важливо на первинному етапі, обираючи міжнародні пріоритети.

Другий блок процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі передбачає накопичення стратегічних даних: характеристичні дані сфери, дані, що стосуються конкуренції, врахування зовнішніх факторів функціонування, прогнозування подальшого розвитку зовнішнього оточення, визначення сильних та слабких сторін міжнародної фірми. Необхідно відмітити, що такі допущення, планування та прогнозування як неформальні передумови, нерідко не приймаються в очевидному, тобто видимому виді у процесі стратегічного планування, через те, що певні фактори чи окреслюються незмінними у період планування, чи узагалі не окреслюються як змінні. Це є основою для значних помилок у всіх ситуаціях, проте саме приймаються стратегічні рішення з міжнародної діяльності фірми.

Наступний блок передбачає визначення завдань. Завдяки співвідношенню внутрішніх та зовнішніх факторів окреслюються склад й характер завдань міжнародної фірми. Аналізуючи ці фактори можна виокремити такі області: фінансові ресурси, трудові ресурси, виробничі ресурси, вплив зовнішнього середовища.

Якщо співвідносити рівень частини ринку, який, в свою чергу, має належність міжнародній фірмі, із певними цільовими показниками в динаміці, на нашу думку, дає змогу зробити оцінку ефективності діянь фірми на ринках, які досліджуються, й може слугувати дзвінком стосовно потреби введення належно цих діянь та довгострокових цілей, бо якраз це прямо має вплив на

те, як адаптується продукція на зарубіжних ринках, тобто для споживачів, і співвідношенням між початковим та стимульованим попитом.

Останнім кроком процесу стратегічного планування в міжнародних фірмах є розробка стратегії. Тож, після формування цілей, та проведення оцінки їх взаємоузгодженості, можна переходити до наступного блоку – розроблення стратегії, яка починається з аналізу умов зовнішнього середовища. Потім ці умови поєднуються у такі групи: внутрішні, фінансові, маркетингові та інші фактори.

До фінансових умов, насамперед, можна віднести оподаткування та митне законодавство. Потрібно взяти на увагу, що діяльність міжнародної фірми може бути пов'язана із важливістю інвестицій неабияких коштів у подальший розвиток виробничої галузі та певної інфраструктури, до того ж враховувати поточні витрати: реклама, доставка і т. п. [9].

Аналізуючи маркетингові чинники діяльності міжнародної фірми треба враховувати характер конкуренції на локальних ринках, вплив держави на ринкові відносини: цінова політика, реклама, експедирування товарів та інше, витрати розподілу продукції й доставку сировини із врахуванням географічних й інших ознак, важливість адаптації продукції до місцевого ринку .

Порівняння обставин, які склалися в різних державах , дає фундамент для обрання стратегічної альтернативи діяльності фірми за межами держави. Обрання стратегічних альтернатив виконується за наступними критеріями: розміщення виробництв, збут продукції, асортимент, розвиток різних напрямлень виробництва, розміщення фінансів на придбання інших виробництв [10].

Зазначимо, що до особливостей стратегічного планування у міжнародних фірмах можна віднести: координацію й моніторинг тривалих міжнародних операцій, детальне опрацювання проблем, зв'язаних із політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін.

При цьому, слід зазначити, що методи стратегічного планування, які застосовуються у міжнародній практиці є неадаптованими до вітчизняного ринку, і при їх використанні результати можуть бути незадовільними. Іншими причинами, на думку авторів, може бути недостатньо повне розуміння важливості стратегічного планування.

**Висновки.** В статті сформульовано особливості стратегічного планування, яке є важливою складовою функціонування міжнародної фірми. Новизна дослідження полягає в узагальненні та комплексному дослідженні стратегічного планування в міжнародній фірмі. Сучасні умови розвитку світової економіки, зміни в структурі міжнародних ринків зумовлюють пріоритетність дослідження питань розроблення та вибору стратегії в сфері міжнародного бізнесу, що є життєвоважливим і необхідним інструментом

запобігання прийняття різнорідних і неефективних стратегічних рішень. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на удосконалення механізму стратегічного планування в міжнародній діяльності та розроблення практичних рекомендацій його реалізації в умовах турбулентності.

#### Література:

1. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 688 с.
2. Немцов В. Д., Довгань Л. Е. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. Киев: КПИ, 2001. С. 296-329.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. –2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. С. 246-283.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2000. С. 26-42.
5. Мала Н. Т. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 767. - С. 45-51. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
6. Ібрагімов Е. Ефективне стратегічне планування на основі системного підходу / Е.Ібрагімов // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(3). - С. 274-276. - Режим доступу:<http://nbuv.gov.ua>.
7. Корінев В. Л. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством / В. Л. Корінев, Д. О. Мартиненко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 3. - С. 71-74. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
8. Міжнародний менеджмент. URL: [http://bookwu.net/book\\_mizhnarodnij-menedzhment\\_1054/13\\_tema-3-strategichne-planuvannya-v-mizhnarodnih-korporacijah](http://bookwu.net/book_mizhnarodnij-menedzhment_1054/13_tema-3-strategichne-planuvannya-v-mizhnarodnih-korporacijah).
9. Стратегічне планування в міжнародній фірмі. - Режим доступу:[http://adload.ru/page/up\\_0214\\_732.htm](http://adload.ru/page/up_0214_732.htm).
10. Пивоварова С. Е., Тарасевич Л. З., Майзель А. В. Міжнародний менеджмент: підручник для вузів. –2-ге вид., перероб. і доп. Санкт-Петербург: Пітер, 2001. С.134-146. - Режим доступу:<http://bibliograph.com.ua/biznes-40/86.htm>.