

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

галузь знань	<u>05 «Соціальні та поведінкові науки»</u>
спеціальність	<u>051 «Економіка»</u>
спеціалізація	<u>«Міжнародна економіка»</u>

Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

Форма навчання: _____ заочна _____
(денна / заочна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему _____ «Стратегічне планування в міжнародному бізнесі» _____

_____ (повна назва теми згідно з наказом про затвердження тем кваліфікаційних магістерських робіт)

Студентки _____ Фоміної Ольги Олегівни _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Науковий керівник: Доктор економічних наук,
професор
(науковий ступінь, учене звання)

_____ Петрашко Л.П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

**Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту в
Екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти**

В.о.завідувача кафедри к.е.н., доцент

_____ М.О.Бурмака
(підпис)

Київ 2020

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	3
1.1 Поняття стратегії та стратегічного планування	3
1.2 Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій	11
1.3 Процес стратегічного планування в міжнародних компаніях	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ»	36
2.1 Позиціювання компанії «Метінвест» на міжнародному та українському ринках	36
2.2 Характеристика діяльності компанії «Метінвест»	42
2.3 Оцінка стратегії розвитку компанії «Метінвест»	49
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ»	55
3.1 Міжнародна портфельна стратегія як основа ведення бізнесу	55
3.2 Ціннісно-орієнтований підхід до формування корпоративного портфелю	62
3.3 Розробка стратегічного плану розвитку компанії «Метінвест»	76
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

У сучасному світі компанія, яка орієнтована на розвиток, повинна мати чітко розроблений стратегічний план своєї діяльності, який буде сприяти зростанню показників прибутковості та ефективності. За його відсутності буде важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення.

Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона вказує на те, як компанія буде функціонувати та розвиватися, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій потрібно вжити для досягнення бажаного результату.

Ретельно розроблений стратегічний план з урахуванням всіх зовнішніх і внутрішніх чинників та проведенням комплексного аналізу, допоможе міжнародній компанії правильно визначити цілі свого розвитку та зміцнити конкурентні позиції на світовому ринку.

Питання розробки стратегічного управління в діяльності підприємств досліджували такі вчені, як І. Ансофф, Д.Акер, Д. Кліланд, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, М.І. Іванов, А.І. Кабанов, М.М. Лепа, В.М. Хобта.

Процес стратегічного управління в міжнародній у значному ступені співпадає з таким самим процесом у будь-якій компанії, але мають враховуватися додаткові фактори, попередньо визначені міжнародною зовнішньою середою. Незалежно від того, в скількох країнах корпорація планує вести та розвивати свій бізнес, її стратегія повинна відповісти на головні питання: про те, що компанія буде виробляти продукцію, де і як буде реалізовувати виробництво, і буде продавати необхідні для цього ресурсу, де і яка продукція буде продаватись, в чому корпорація збирається перевершити своїх конкурентів.

Стратегічне управління є дуже важливим для підприємств ще й тому, що дозволяє розвивати підприємство у принципово нових напрямках. В умовах

гострої конкурентної боротьби і середовища, яке постійно змінюється, організації змушені не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка давала б змогу встигати за всіма змінами, які відбуваються в їхньому оточенні.

Мета роботи – дати визначення стратегії та провести детальний аналіз етапів формування, альтернатив та умов розробки й впровадження стратегії в міжнародній компанії.

Відповідно до мети сформовано наступні завдання:

- дати визначення поняття стратегії, стратегічного планування та стратегічного управління;
- проаналізувати загальні підходи до визначення сутності та класифікації поняття стратегії;
- розглянути сутність стратегічного управління як головного механізму забезпечення ефективного розвитку компанії;
- розглянути основні сучасні орієнтації міжнародних корпорацій;
- розглянути головні складові механізму формування та реалізації стратегії розвитку сучасної міжнародної компанії;
- розглянути міжнародну портфельну стратегію як основу ведення бізнесу;
- проаналізувати позиціонування компанії «Метінвест» на міжнародному та українському ринках;
- дати загальну характеристику діяльності Групи «Метінвест»;
- провести аналіз основних техніко-економічних й фінансових показників діяльності компанії «Метінвест»;
- дати оцінку сучасного стану системи стратегічного розвитку Групи «Метінвест»;
- розробити стратегічний план Групи «Метінвест» для підвищення позицій та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Об'єкт дипломної роботи – дослідження процесу розробки стратегії розвитку міжнародної компанії як специфічного управлінського плану дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розробки стратегії розвитку міжнародної компанії.

Стратегічне управління підприємством як головний засіб визначення, розроблення курсу розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей.

Методи, які були використані в ході написання магістерської роботи, запозичені із загальної теорії науки, а також до уваги брались спеціальні методи дослідження. Зокрема, якщо аналізувати методологічну основу, то можна стверджувати, що автор використовував такі методи: метод аналізу, метод синтезу, семантичний метод, термінологічний метод, метод спостереження, метод індукції, метод дедукції, метод групування, метод економічної теорії, діалектичний метод, метод порівняння, метод розрізнення, логічний метод, метод якісного і кількісного аналізу та всі інші методи, які посприяли розкриттю заявлених меті та завданням роботи, а також допомогли охарактеризувати питання, які пов'язані із дослідженням обраної для написання магістерської роботи теми.

Інформаційною базою для дослідження послужили роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері розробки стратегії підприємства, наукові статті в періодичних виданнях, відкриті дані галузевих досліджень, статистичні відомості.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття стратегії та стратегічного планування

У міжнародному менеджменті стратегія являє собою весь комплекс дій, пов'язаний зі створенням і посиленням конкурентних переваг міжнародних компаній. Основою створення стратегії є процес планування, в якому визначається орієнтир та ціль діяльності підприємства.

Планування - вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Планування - одна з головних функцій управління підприємством. В умовах ринкової економіки для суб'єктів господарювання планування є одним з методів забезпечення становлення та розвитку бізнесу, воно є необхідним для приведення господарчої діяльності організації до відповідності з ринковими реаліями.

Стратегічне планування є головним засобом визначення курсу розвитку підприємства з метою реалізації її місії, досягнення різноманітних цілей тощо.

Стратегічне планування – це один з різновидів управлінської діяльності, який полягає в реалізації певних заходів, які пов'язані з розробкою стратегії діяльності підприємства, тобто комплексного плану успішного розвитку підприємства.

Необхідність і значення стратегічного планування в міжнародному менеджменті зумовлені:

- утриманням напряму розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;
- потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усієї корпорації;
- належною підготовкою до нових міжнародних викликів і проривів, що виникають.

За своєю суттю стратегічне планування включає в себе розробку місії; визначення цілей організації; оцінювання її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; оцінку стратегічних перспектив і вибір стратегії для ведення конкретної діяльності.

У процесі здійснення стратегічного планування потрібно зважати на наступні аспекти:

- розподіл ресурсів (грошових коштів, технологій, досвіду, трудових ресурсів);
- пристосування до зовнішнього середовища
- внутрішню координацію (визначення слабких та сильних сторін підприємства);
- визначення організаційних стратегій (формування організації, здатної вчитися на попередніх стратегічних рішеннях)

Зазвичай мистецтво стратегії ґрунтується на уявленні про нього як одного із процесів управління підприємством. Стратегія має наступні ознаки:

- в ході розвитку вона проходить два етапи (розробка та впровадження);
- складається з рішень, для прийняття яких необхідно провести аналіз ресурсів та сформулювати головні цілі й орієнтовні варіанти їх досягнення, але не зважаючи на обмеження, які виникають на етапі реалізації;
- відноситься переважно до зовнішнього середовища діяльності організації [59, с.227]

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А.Чандлера, визначення стратегії звучить як «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке трактування «стратегії» ґрунтується на традиційному підході до її визначення як важливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З іншого - в цьому тлумаченні наголошується саме на досягненні цілей. До цього підходу є найближчим наступне визначення: «стратегія - це головний, всебічний план досягнення конкретних цілей». Ототожнення

стратегій плану впливає з теорії ігор, де стратегія - це план дій в певній ситуації, що залежить від вчинків конкурента [56, с.396].

Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона вказує на те, як організація буде функціонувати та розвиватися, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій потрібно вжити для досягнення бажаного результату.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна трактувати як ідеальну модель організації, в якій реалізуються можливості та плани його керівників і яка побудована за результатами SWOT-аналізу.

Процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, головна ланка якого - стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство, називається стратегічним управлінням.

Об'єктом стратегічного менеджменту є зовнішнє середовище, аналіз змін, пристосування до них, пошук та реалізація можливостей та планів у конкурентній боротьбі.



Рис. 1.1 Вплив стратегічного управління на результативність діяльності організації [60, с. 180].

Разом з тим визначення стратегії як набору правил для прийняття рішень дозволяє прийти до дуже важливого і істотного для процедури стратегічного планування та управління висновку - стратегію треба формулювати тоді, коли відбулося або намічається перетворення зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей вищого керівництва фірми.

Найбільш узагальнене визначення стратегії робить Г. Мінцберг. Він розглядає стратегію як єдність «5К»: план, зразок, модель, шаблон, позиціонування, перспектива і витівка, відволікаючий маневр.

Стратегія як план - це певний набір курсів дій, сформованих відповідно до ситуації. Стратегія як план приводить нас до фундаментальному розумінню процесу людського пізнання - тому, що спочатку наміри вищого керівництва формуються в його свідомості. Відбувається це у відповідності до цінностей (пріоритетами), якими володіють керівники організації і використовують при прийнятті господарських рішень. Таким чином, в стратегії як плані формується уявна реалізація заздалегідь визначених намірів вищого керівництва.

Стратегія як шаблон або зразок, - звертає нашу увагу на той факт, що дане поняття має враховувати особливості поведінки вищого керівництва організації. Таке розуміння стратегії забезпечує збіжність, досягнення сталості в організаційному поведінці. Стереотипи поведінки, які, на думку багатьох фахівців в області стратегічного планування, повинні бути подолані в стратегічному плані як умова його ефективності, сприймаються Г. Мінцбергом як умова його можливості бути реалізованим. [61, с. 44].

Стратегія як позиціонування - це співвіднесення організації, підприємства, до того, що в теорії управління прийнято називати зовнішнім середовищем. Причому це співвідношення цікавить нас не просто в «чисто теоретичному» аспекті, а як досягнення підприємством деяких конкурентних переваг по відношенню до інших фірм-суперників і знаходження компромісних (ефективних для всіх сторін) рішень для підприємств (організацій)-партнерів. Як говорить Г. Мінцберг, в даному випадку

підприємство подібно організму, який шукає свою економічну нішу щоб успішно боротися за виживання в світі ворожості і нестабільності.

Стратегія як перспектива - розуміється Г. Мінцбергом як концепція бізнесу організації. Вона визначається як «сприйнятий шлях завоювання світу». Так, для фірми IBM - це є технологічна культура, для фірми McDonald's - «якість, сервіс, чистота, ціна». Зазначене подання стратегії дуже важливо для розуміння того факту, що вона (як поняття) не може існувати тільки в умах вищого керівництва підприємства, а повинна бути сприйнята усіма його працівниками. Більш того, стратегія як перспектива є реалізацією дії «колективного розуму», тобто індивідумів, об'єднаних єдиним розумінням проблем і (або) єдністю стереотипів поведінки.

Стратегія як витівка - певний специфічний маневр, спрямований на те, щоб перехитрити конкурента. Суть даного подання стратегії в тому, що вона повинна ясно висловлювати цілі та завдання розвитку підприємства для всіх його працівників, але бути неочевидній для конкурентів. У цьому сенсі стратегія – це відволікаючий маневр, що забезпечує досягнення конкурентних переваг і отримання високої і стійкої прибутку.

Розуміння стратегії, запропоноване Г. Мінцбергом, носить якісний характер, представляючи стратегію як сутнісну категорію економічної науки, забезпечує управління різними соціально-економічними системами. У цьому полягає сильна сторона. Г. Мінцберг підкреслює багатоаспектність економічної категорії. Так, не будь-який план буде стратегією, якщо він не враховує поведінкових характеристик вищого керівництва, заснованих на його цінностях, або не несе в собі ідеологію соціально-економічного розвитку.

Тільки об'єднання в собі п'яти зазначених характеристик («5К»), по Г. Мінцберг, дозволяє стратегії виступати в якості системної характеристики, які забезпечують розвиток підприємства (організації). Необхідно відзначити, що визначення розвитку підприємства, запропоноване Г. Мінцбергом, об'єднує в собі визначення цього поняття, дані А. Чанлером і І. Ансоффом. Однак «занадто теоретичний характер» цього визначення стратегії не дозволяє

використовувати його при формулюванні базових моделей стратегічного планування[56, с. 32].

Міжнародна стратегія компанії - це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності міжнародної організації, її місця в міжнародному поділі праці та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Необхідність стратегічного планування в сучасних міжнародних компаніях полягає в наступному:

- потреба координації та інтеграції різноманітних операцій в масштабах корпорації;
- наявність багаточисельних структурних підрозділів у компанії;
- тісних зв'язків між компаніями - постачальниками сировини, які включені в єдиний технічний процес;
- швидке освоєння і впровадження новинок НТП;
- посилення тенденції до централізації в управлінні і необхідність підпорядковувати діяльність і усіх їх підрозділів єдиній стратегії.
- визначення і утримання основного напрямку розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;
- посилення позицій в конкурентній боротьбі.

1.1 Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій

Найбільші багатонаціональні корпорації, визначаючи цілі свого розвитку і формуючи відповідні стратегії, можуть орієнтуватися одночасно на ринки багатьох країн і ресурси, якими володіють багатонаціональні економіки.

Виокремлюють чотири стратегічні профіля діяльності міжнародної компанії:

- Етноцентризм - компанія розглядає свій міжнародний розвиток як вторинне відносно "внутрішньої експансії", а зовнішній ринок - як "вбирача" надлишків продукції. Підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і має тенденцію відтворювати на

зовнішніх ринках політику і процедури, використовувані спочатку на внутрішньому ринку;

- Поліцентризм - компанія визнає важливість специфічних чинників, що впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність. Для повної гарантії найкращого обліку названих чинників припускається високий ступінь автономії, навіть незалежності, щоб для кожної країни виробити свою політику. Отже, маркетинг здійснюється на територіальній основі й акцент робиться не стільки на нинішній або довгостроковій подібності ринків, скільки на відмінностях між ними;
- Регіонцентризм - компанія розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики, поєднує власні інтереси фірми з інтересами своїх регіональних відділень;
- Геоцентризм - трактує світ як єдиний ринок та інтегрує рішення в єдину глобальну систему.

Говорячи про глобалізацію, найчастіше мають на увазі саме глобалізацію ринків товарів і послуг, таким чином, процес глобалізації може бути представлений як двоїстий процес глобалізації ринків і глобалізації виробництва.

Глобалізація ринків - це об'єднання історично розділених національних ринків в один величезний глобальний ринок, процес уніфікації споживчих переваг в різних країнах. Так, продукція під брендом Gillette продається в 120 країнах.

Глобалізація виробництва - це тенденція виробляти продукцію в тих країнах і населених пунктах, де можна використовувати переваги національних відмінностей у вартості і якості факторів виробництва. Такий підхід передбачає інтеграцію окремих виробничих операцій здійснюваних в різних країнах.

Вибір місця для розміщення того чи іншого виду операцій визначає конфігурацію діяльності компанії. Розповсюджуючи аналіз ланцюжка

створення цінності на транскордонні операції, менеджери аналізують специфічні переваги розміщення, що дозволяють реалізувати так звану економію від розміщення. Ефект економії розміщення в максимальному ступені використовується в глобальних фабриках, що дозволяють оптимізувати конфігурацію видів діяльності міжнародної компанії.

Очевидно, що для розміщення деяких видів діяльності компаніям не обов'язково бути «ближче до ринку», важливіше бути в країнах з дешевими сировинними ресурсами, з центрами НДДКР, з кваліфікованими або недорогими людськими ресурсами, з доступом до дешевих фінансових джерелами і т. д.

Визнаючи існування феномена глобалізації, експерти і менеджери можуть розходитися в своїх поглядах на характер прояву цього феномена, зокрема, на перспективи і межі використання компаніями можливостей, що відкриваються процесом глобалізації. [7, с.643].

Одні компанії поставляють свою продукцію на зарубіжні ринки, інші - здійснюють за кордоном ті чи інші виробничі операції, треті - те й інше одночасно.

У першому випадку компанія розглядає іншу країну виключно як ринок збуту своїх продуктів або послуг; прямі інвестиції при цьому можуть не здійснюватися або здійснюватися в обмежених обсягах для підтримки деяких комерційних або адміністративних функцій.

У другому випадку країна розглядається як набір потенційно доступних ресурсів, які можуть бути імпортовані з країни або перероблені на місці; при цьому зазвичай здійснюються прямі закордонні інвестиції.

Продукти, одержувані в результаті переробки місцевих ресурсів, можуть реалізовуватися в тій же країні, що приймає або експортуватися в інші країни. Британська група BP та інші корпорації, що діють в нафтогазовому секторі, беручи участь в Азії в масштабних проектах, ведуть операції, орієнтовані не так на азійські, а на світові ринки нафти і нафтопродуктів.

У той же час корпорація Shell, розглядаючи Європу як стратегічний напрям свого бізнесу, розвиває свої операції в країні не тільки в сфері розвідки та видобутку вуглеводнів, а й в області виробництва і маркетингу мастильних матеріалів.

Окрема країна може бути більш-менш значущою для бізнесу тієї чи іншої корпорації. Так, для великих міжнародних, що діють одночасно в різних регіонах світу, будь-яка країна може бути однією з багатьох країн, де корпорація веде ділові операції.

Ефективність бізнесу компанії виступає одним з чинників прийняття рішень про інтернаціоналізацію операцій компанії. Недостатня ефективність поточних операцій компанії може служити серйозною передумовою пошуку нових, більш привабливих умов ведення бізнесу, які можуть бути знайдені в інших країнах. Як наслідок, менеджери компанії можуть прийняти рішення про відмову від операцій в певних країнах і початку операцій в нових країнах.

Таким чином, компанія може переслідувати наступні цілі інтернаціоналізації:

- забезпечення продажів продукції в цільових країнах, що стосуються розширення товарів та послуг компанії, що займаються місцевим споживачам, а також для отримання наступних виробництв для глобальних клієнтів, що почали працювати в цільовій країні;
- забезпечення доступу до необхідного (і / або більш дешевого) природного ресурсу;
- зниження продуктивності та підвищення ефективності операцій для початку більш низьких факторів виробництва (робочої сили та інфраструктурних факторів), оптимізація транспортних розпусників; Використані переваги майна, сприятливого для ділового клімату, в цілому і на її окремій території, а також можливі оборотні торгові обмеження.

Так, японські автомобілебудівні компанії все активніше розміщують виробництво своєї продукції в країнах, що розвиваються, які в умовах

знижуються потребами в Європі та США, розташованими основними ринками. Якщо в 2011 р. за кордоном було вироблено 67% автомобілів японських корпорацій, до 2014 року ця доля може перевищити 75%. Це приводить до скорочення кількості автозаводів у самої Японії. Перераховані вище цілі відносяться до традиційного мотивування інтернаціоналізації. Разом з цим, в останнє десятиліття стали очевидними і деякими іншими мотивами :

- використання ефективності економії від масштабу та усунення дублювань;
- доступ до конкретних (знань, технологія, ноу-хау, брендам, кваліфікований спеціаліст) - так називаємо глобальне навчання;
- швидке розширення інноваційних продуктів в умовах, що скорочуються живими циклами продуктів і технологій;
- використанні переваги світового конкурентного позиціонування.

Економія від масштабу обслуговує важливий фактор зменшення результатів. Пропонуючи інноваційні продукти, викладені результати всіх зростаючих в ряді відбитків (комунікаційної, фармацевтичної), щоб зайнятися проведенням науково-дослідницьких робіт, одночасно на ринках багатьох інших фірм, які можуть бути компенсованими тими затратами. У випадку глобального конкурентного позиціонування реалізація ідеї про можливість міжнародної диверсифікації операцій, коли в конкурентній боротьбі за кордоном використовується можливість кросс-субсидирування, тобто субсидіювання тимчасових змін в інших країнах за початок високих доходів на знайомих ринках. Таким чином, у вашій кількості ціна інтернаціоналізації компанії представляють також можливість зменшення кількості виробників для початку виробництва, диференціація запропонованих продуктів або послуг, розширення вироблених виробів циклу та технологій, збалансованість глобального портфеля операцій, і, як слідство, диверсифікація ризиків.

Багато інших корпорацій, начальних операцій в іншій країні, стрічається досягнення одночасно декількох цілей інтернаціоналізації. Наприклад, є

місце, в якому організовано місцеві виробники продуктів для місцевого ринку з досягненням високого рівня локалізації присутніх факторів виробництва.

Визначення мотивів і цілей інтернаціоналізації компанії є важливою складовою частиною процесу стратегічного менеджменту. Воно, з однієї сторони, базується на результатах стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього срібного підприємства, а з іншим - передбачує цілий комплекс після наступних тактичних рішень, призваних забезпечити досягнення цих стратегічних цілей.

Очевидно, що цілі, сформульовані менеджерами міжнародної компанії за результатами стратегічного аналізу, повинні бути вимірниками, досягти і обмежених у часі (тобто відповісти на питання: скоріше, як і коли?)

Підхід, в основі якого лежить ідея процесу, можна назвати моделлю поступової інтернаціоналізації (покрокової інтернаціоналізації). У цій моделі компанії розвивають свої закордонні операції крок за кроком, уникаючи великих одноразових зарубіжних інвестицій.

Для багатьох компаній першим кроком інтернаціоналізації є експортні операції, за якими можуть піти операції ліцензування, міжнародної виробничої кооперації, спільні НДДКР і, нарешті, прямі закордонні інвестиції. Дієвість покрокової моделі підтверджується певною мірою тим, що багато сучасних великі корпорації дійсно колись послідовно проходили окремі стадії інтернаціоналізації. На початковій стадії інтернаціоналізації фірми рідко можуть витрачати значні кошти на міжнародні операції і тому зосереджують свої ресурси головним чином в країні базування, а не за кордоном. При цьому власне міжнародні операції перекладаються на сторонні організації.

Поетапний розвиток міжнародного бізнесу призводить до усвідомлення значущості для компанії зовнішньоекономічної діяльності як самостійної сфери діяльності окремо від операцій в своїй національній економіці. Як наслідок, зростає частка міжнародних операцій, що обслуговуються власними силами, і масштаби ресурсів, що розміщуються за кордоном . [15, с.344]

Нарешті, на стадії прямих зарубіжних інвестицій залучення фірми в міжнародні операції досягає максимуму: великі вкладення в зарубіжні проекти можуть окупатися тільки через кілька років. Тому рішення про капітальні вкладення не можуть бути легко переглянуті після того, як вони були прийняті. Таким чином, при послідовному переході від однієї стадії до іншої ступінь інтернаціоналізації компаній зростає.

Зокрема, на протипагу моделям поступової інтернаціоналізації взаємини між фірмами є вельми важливим аспектом в рамках альтернативного підходу, що базується на мережевому поданні видів діяльності в ланцюжку створення цінності.

Модель мережевої взаємодії передбачає, що конкурентні можливості компанії залежать не тільки від її характеристик, взятих ізольовано від характеристик інших фірм, але і від їх ув'язки з характеристиками постачальників, споживачів, компаній, що випускають доповнюють продукти, а також конкурентів. Результатом розвитку взаємин.

Між партнерами в різних країнах є гнучкі структури, які можуть бути представлені у формі мереж. Такі мережі можуть включати в себе підприємства-партнери або підприємства, що входять в одну багатонаціональну корпорацію; в останньому випадку інтеграція видів діяльності може забезпечуватися на базі централізованих управлінських рішень. Коли велика корпорація вперше починає ділові операції в якійсь новій для себе країні, їй зовсім не обов'язково проходити всі стадії інтернаціоналізації.

Материнська компанія може з самого початку «вбудувати» своє нове дочірнє підприємство в інтегровані корпоративні програми постачання і збуту. При цьому дочірнє підприємство не буде здійснювати всі види діяльності в ланцюжку створення цінності, а обмежиться, наприклад, тільки деякими виробничими операціями або операціями збуту.

Мережевий підхід відкриває можливість інтернаціоналізації для порівняно невеликих компаній, що не володіють значними ресурсами для

масштабних операцій. Такі компанії можуть ефективно використовувати переваги детальної або технологічної (процесної) спеціалізації.

Перший вид спеціалізації поширений у виробництві складних виробів, що відрізняються багатодетальністю, таких як комп'ютери, автомобілі, літаки. Окремі компоненти виробу можуть ефективно проводитися в різних країнах.

Другий вид спеціалізації характерний для тих галузей, де застосовується послідовна переробка сировини, таких як хімія, фармацевтика, лісопереробка. Тут відносно невеликі компанії, розташовані в різних країнах, можуть займати проміжне положення в технологічному ланцюжку між обробкою первинної сировини і виробництвом готової продукції. . [21, с.150]

Теорії поступової інтернаціоналізації не пояснюють відомого феномена швидкої інтернаціоналізації відносно невеликих компаній, на самому початку свого існування досягають високого рівня інтернаціоналізації.

Такі компанії іноді називають народженими глобальними, або глобальними стартапами. Для них інтернаціоналізація - не вибір, а в певному сенсі - необхідність. Їх продукція може бути адаптована до вимог певних груп споживачів у всіх країнах або, навпаки, відрізнитися високим рівнем стандартизації.

У прагненні ефективно конкурувати з великими міжнародними компаніями знову з'являються на світових ринках компанії, часто представляють країни, що розвиваються і країни з перехідною економікою, змінюють традиційні уявлення, перескакуючи окремі стадії, запропоновані моделлю покрокової інтернаціоналізації. Такі компанії нового типу іноді називають перестрибуючими.

Вони можуть починати активні дії за кордоном з самого початку свого існування, в тому числі за допомогою прямих зарубіжних інвестицій, як правило, спрямованих на придбання зарубіжних компаній.

Розвиваючи свій підхід до опису стратегій міжнародних компаній, М. Портер розглянув концепцію конфігурації і координації видів діяльності корпорації, пов'язавши їх один з одним [23]. Конфігурація відповідає на

питання про те, де корпорація розміщує кожен вид діяльності в ланцюжку цінності, сконцентровані ці види діяльності в одному місці або розподіляються між країнами. Координація пояснює, як міжнародні компанії гармонізують схожі види діяльності, які розосереджені в різних місцях. Ці три стратегії відображають компроміси між місцевою чуйністю та глобальною ефективністю. Для того, щоб фірми могли отримати конкурентну перевагу, вони повинні розробити стратегії, які найкраще скористаються основними компетенціями фірми і які складно скопіювати конкурентам.

Відповідно до розподілу видів діяльності в рамках ланцюжка цінностей між країнами М. Портер виділяє чотири типи міжнародних стратегій.

У верхній частині матриці М. Портера представлені дві стратегії, що відповідають умовам, що складаються в глобальних галузях, в нижній частині - стратегії, в більшій мірі відповідають умовам мультилокальних галузей.

Міжнародні компанії, що реалізують стратегію, орієнтовану на країну, прагнуть до максимального обліку потреб кожного національного ринку і умов ведення операцій в кожній країні. Чиста глобальна стратегія, по Портеру, передбачає зосередження максимальної кількості видів діяльності в одній країні (країні материнської компанії) і високий рівень координації тих видів діяльності, які розміщуються ближче до споживача.

Рівень координації операцій	Високий	Високий рівень зарубіжних інвестицій з високою координацією діяльності дочірніх підприємств	Чиста глобальна стратегія
	Низький	Стратегія, що орієнтована на країну; дочірні підприємства ТНК діють кожне тільки в своїй країні	Стратегія, заснована на експорті та децентралізованому маркетингу

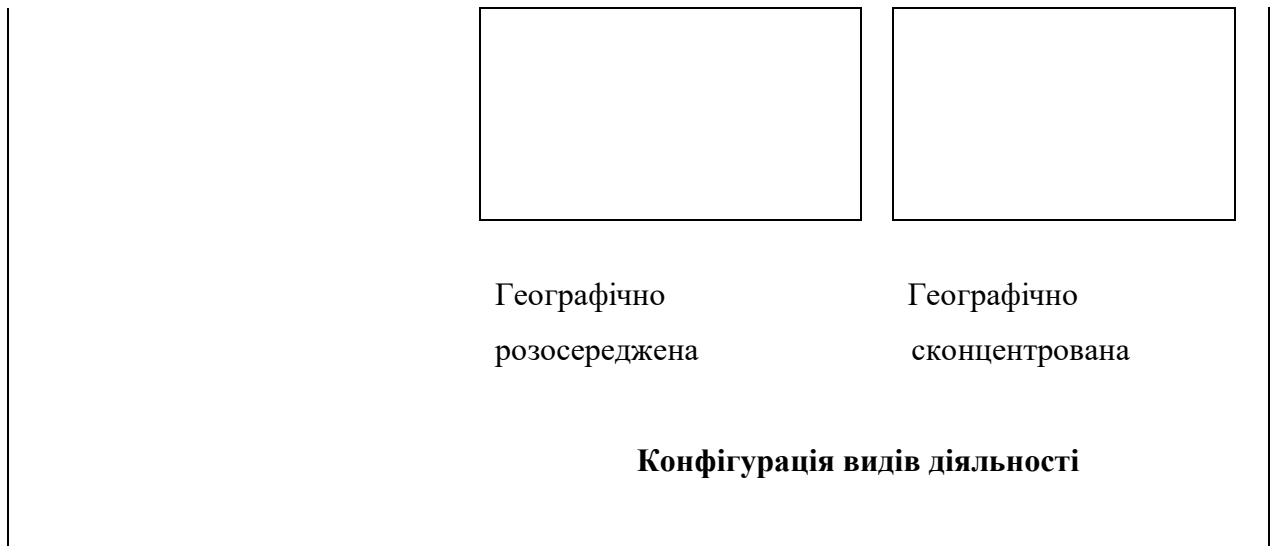


Рис. 1.2 Вплив стратегічного управління на результативність діяльності [21]

Ще один підхід до формування типології стратегій міжнародних компаній заснований на моделі «глобальна інтеграція - облік національних умов» (IRframework), запропонованої К. Прахалад і І. Дозом і детально дослідженою К. Бартлеттом і С. Гошалом [5].

Типологічна модель враховує два основні чинники, що впливають на характеристики стратегії міжнародних компаній:

- потреба в глобальній координації та інтеграції підрозділів міжнародних компаній, що забезпечують переваги ефективності;
- ступінь необхідності врахування національних умов, що забезпечує переваги диференціації.

Ступінь потреби в глобальній координації та інтеграції підрозділів міжнародних компаній в різних країнах визначається в значній мірі галузевими особливостями, до яких можна віднести наступні (перші три відносяться до глобальної стратегічної координації, інші – до глобальної операційної інтеграції):

- значимість багатонаціональних клієнтів, інтегрованих між собою;
- наявність багатонаціональних конкурентів, з якими доводиться конкурувати в різних країнах;
- високий рівень інвестицій (глобальна координація забезпечує

якнайшвидшу окупність великих інвестицій);

- висока наукоємність (захист інтелектуальної власності вимагає обмеження числа виробничих майданчиків і, відповідно, інтеграції між підрозділами);
- значимість зниження витрат (інтеграція допомагає повніше використовувати доступ до дешевих ресурсів і ефект від масштабу);
- універсальні потреби (рівень інтеграції зростає, якщо продукт не вимагає адаптації до місцевих умов);
- доступ до джерел сировини і енергії (в багатьох галузях виробництво тяжіє до джерел постачання, тоді як збут - до місць споживання; відповідно, зростає потреба в інтеграції «Висхідних» і «низхідних» видів діяльності в ланцюжку цінності).

Високий ступінь потреби в глобальній координації та інтеграції означає, що види діяльності по створенню цінності координуються на глобальній основі. Низька ступінь потреби в глобальній координації і інтеграції свідчить про те, що види діяльності по створенню цінності координуються в кожній країні окремо.

Необхідність врахування національних умов зумовлюється рядом фактором, до яких можна віднести:

- відмінності в споживчих перевагах в різних країнах;
- відмінності в каналах дистрибуції, інфраструктурі;
- наявність в цільовій країні товарів-субститутів;
- необхідність адаптації продуктів до умов різних країн;
- структуру ринку (зокрема, наявність великої кількості місцевих конкурентів);
- особливості регулювання в цільовій країні.

Високий ступінь необхідності врахування національних умов означає, що продукти (і взагалі, види діяльності компанії) в значній ступеня адаптуються під вимоги кожного національного ринку. Низька ступінь необхідності

врахування національних умов означає, що споживачам у всіх країнах пропонується один і той же стандартизований продукт.

Графічно модель «глобальна інтеграція - облік національних умов» ілюструється матрицею, побудованої на базі двох виділених чинників.

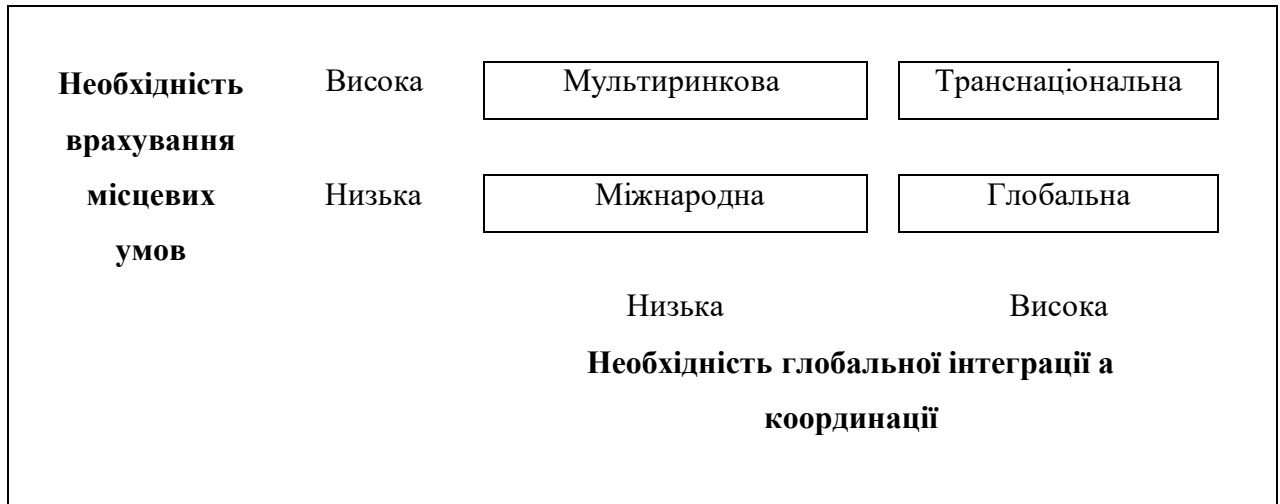


Рис. 1.3 Матриця глобальної інтеграції [21]

На базі моделі можна виділити чотири типи стратегії зарубіжної експансії, які відображають компроміси між місцевою чуйністю та глобальною ефективністю. Для того, щоб компанії могли отримати конкурентну перевагу, вони повинні розробити стратегії, які найкраще скористаються основними компетенціями фірми і які складно скопіювати конкурентам.

Мультиринкова стратегія – це стратегія, реалізуючи яку, компанії адаптують свої продукти і послуги до вимог і смаків споживачів в кожній країні, де вона конкурує.

Види діяльності по створенню цінності розміщуються в кожній країні. Переносячи свої ділові операції за кордон, ТНК забезпечує доступ до ресурсів і досвіду, наявних у відповідній країні. Стратегічний контроль виконується децентралізовано; кожне дочірнє підприємство діє автономно і формує свій власний набір видів діяльності по створенню цінності. Часто взаємодія материнської компанії і дочірніх підприємств проявляється тільки в репатріації прибутків і дивідендів. Виробництво, НДДКР, розробка продуктів

та маркетинг розміщені в кожній країні. Зарубіжні дочірні підприємства можуть модифікувати продукти і послуги, щоб задовольнити потреби місцевого ринку. Ці підприємства можуть забезпечити переваги диференціації в порівнянні з місцевими конкурентами (переваги локальної диференціації), комбінуючи свої ключові компетенції з компетенціями, які отримуються від материнської компанії. Все це дозволяє їм стати провідними гравцями на ринку своєї країни.

Мультиринкова стратегія максимально реагує на локальний попит, надаючи повноваження щодо децентралізації прийняття рішень місцевим бізнес-підрозділам у кожній країні, щоб вони могли створювати продукти та послуги, оптимізовані для їх місцевих ринків.

Мультиринкова стратегія фокусується на конкуренції в межах кожної країни та максимально реагує на місцеву реакцію. Вона передбачає, що ринки відрізняються і, отже, сегментовані за межами країни. Іншими словами, потреби та бажання споживачів, галузеві умови (наприклад, кількість та тип конкурентів), політичні та правові структури та соціальні норми залежать від країни.

Використовуючи мультиринкову стратегію, компанія може налаштувати свою продукцію відповідно до конкретних уподобань та потреб місцевих клієнтів. Як результат, компанія може більш ефективно конкурувати на кожному місцевому ринку та збільшити свою частку на ньому.

Недоліком мультиринкової стратегії є те, що компанія стикається з більшою невизначеністю через розроблені стратегії в різних країнах. Крім того, оскільки вона проводить різні стратегії в різних місцях, вона не може скористатися економією від масштабу, яка може допомогти зменшити витрати для фірми в цілому. Мультиринкова стратегія частіше використовується європейськими транснаціональними фірмами через різноманітність культур та ринків, що зустрічаються в Європі.

Мультиринкової стратегії дотримуються, такі великі ТНК в харчовій галузі, такі як Nestlé і Unilever. Багато галузей сфери послуг вимагають

мультилокального підходу. Так, американська MTV Networks, що веде музичні телепередачі в 140 країнах світу, природно, пристосовує зміст трансляцій до національних смаків і традицій. Страхові компанії адаптують свої продукти до умов різних країн.

KFC не відкриває ресторани, використовуючи лише стратегічну модель США. Де б компанія не знаходилась, вона послідовно пристосовується до місцевих смаків та добре веде переговори, коли змінюється культурний та політичний клімат: наприклад, у Японії KFC продає хрусткі смужки темпури, на півночі Англії KFC наголошує на соусі та картоплі, тоді як у Таїланді він пропонує свіжий рис із соєвим чи солодким соусом чилі. У Голландії компанія виготовляє картопляно-цибульний крокет, а у Франції вона продає випічку поряд з куркою, в Китаї курка стає гостріше, чим далі всередині вас подорожує.

Міжнародна стратегія – стратегія, за якої компанія пропонує споживачам у всіх країнах стандартизований продукт; допускається тільки обмежена адаптація продукції місцевими підрозділами компанії до локальних умов (використовується конкурентна перевага глобальної диференціації). Покупці в різних країнах купують продукцію корпорації, так як знаходять в ній ті ж цінності, що і покупці в країні походження компанії. Корпорація прагне повторювати основні ділові принципи в кожній країні або регіоні світу, де веде операції. Основні ключові компетенції формуються в країні походження компанії. Материнська компанія передає ключові компетенції у виробництві та розподілі продукції своїм дочірнім підприємствам в кожній країні, щоб поліпшити їх компетенції. Ключові компетенції корпорації в сфері НДДКР, розробки продуктів і маркетингу концентруються в країні материнської компанії.

Історично багато американських ТНК протягом багатьох років дотримувалися міжнародної стратегії, переносячи розроблені в США продукти і процеси в інші країни або просто експортуючи свою продукцію за рубіж. Цей підхід протягом певного періоду застосовував електротехнічний

концерн General Electric, виробник будівельної техніки Caterpillar, фармацевтичний гігант Pfizer.

Корпорація Procter & Gamble також слідувала цій стратегії на початкових етапах інтернаціоналізації, але в подальшому намагалася застосовувати і інші стратегії.

Міжнародні компанії, що реалізують міжнародну стратегію експансії в країні, часто надають дочірнім підприємствам результати НДДКР для їх використання у виробництві з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається. Так, німецька корпорація Henkel, ключовою компетенцією якої є прикладні дослідження і розробки, що лежать в основі успішних нововведень, високого якості продукції та дружнього ставлення до навколишнього середовища, передає трьом своїм дочірнім підприємствам, зайнятим у виробництві пральних порошків, клеїв, технології розроблених у Німеччині.

Глобальна стратегія - на відміну від мультиринкової стратегії, - централізована і контролюється домашнім офісом і прагне досягти максимальної глобальної ефективності. За цією стратегією продукти, швидше за все, будуть стандартизовані, а не з урахуванням місцевих ринків. Один із способів думати про глобальні стратегії - це те, що якщо світ рівний, ви можете продавати однакові товари та послуги однаково в кожній країні планети. Стратегічні бізнес-підрозділи, що діють у кожній країні, вважаються взаємозалежними, і внутрішній офіс намагається досягти інтеграції в цих бізнесах. Отже, глобальна стратегія наголошує на економії від масштабу та пропонує більше можливостей використовувати інновації, розроблені на корпоративному рівні або в одній країні на інших ринках.

Глобальна стратегія застосовна в тих галузях, де можливі виробництво стандартизованої продукції в країнах з низькими витратами і реалізація цієї продукції споживачам в максимальній кількості країн. Підприємства компанії адаптується свої продукти (послуги) в різних країнах, допускаючи лише вкрай обмежену кастомізацію, що враховує смаки покупців на індивідуальних

ринках. Стандартизація продуктів дозволяє корпорації максимально використовувати переваги розміщення і, як наслідок, забезпечувати низький рівень витрат і цін (використовується конкурентну перевагу низьких витрат). [15, с.43] Конфігурація видів діяльності проектується таким чином, щоб всі етапи виробничого процесу здійснювалися в країнах, де вартість факторів виробництва найнижча. З метою зниження матеріальних витрат полягають довгострокові контракти з постачальниками з різних країн.

Корпорація не розміщує виробництво, розподіл і інші активності в ланцюжку створення цінності в кожній країні, а формує міжнародну мережу, щоб знизити витрати на створення цінності.

Глобальна стратегія використовується багатьма японськими ТНК, такими як Toyota, Canon, Komatsu. Такого ж підходу дотримуються виробники електроніки Intel, Motorola та інші.

Незважаючи на те, що проведення глобальної стратегії знижує ризик для фірми, фірма може не мати змоги здобути таку високу частку ринку на місцевих ринках, оскільки глобальна стратегія не так реагує на місцеві ринки. Ще одним недоліком глобальної стратегії є те, що важко керувати через необхідність узгодження стратегій та оперативних рішень через кордони країни. Отже, досягнення ефективних операцій із глобальною стратегією вимагає розподілу ресурсів, а також координації та співпраці за межами країн, що, в свою чергу, вимагає централізації та управління штаб-квартирою. Незалежно від того, чи буде світ рівним чи згладженим, часто може залежати галузь. У більшості випадків світ не є рівним, але в кількох галузях ринкові характеристики досить поширені.[6]

Транснаціональна стратегія – це стратегія, яка прагне поєднати найкраще з мультиринкової стратегії та глобальної стратегії, щоб отримати як глобальну ефективність, так і локальну реакцію.

У багатьох галузях промисловості, зважаючи на відмінності між ринками та схожість, ця форма стратегії є дуже бажаною та доцільною. Складність полягає в тому, що поєднувати мультиринкову та глобальну стратегію важко,

оскільки це потребує досконалості подвійних цілей гнучкості та координації. Фірми повинні балансувати протилежні локальні та глобальні цілі. З позитивного боку, фірми, які ефективно реалізують транснаціональну стратегію, часто перевершують конкурентів.

Транснаціональну стратегію намагаються реалізувати компанії, які стикаються одночасно з високою необхідністю врахування національних умов і з високою потребою в інтеграції.

Зазвичай це великі корпорації, які прагнуть одночасно досягти низьких витрат за допомогою оптимізації розміщення операцій зі створення цінності, економії від масштабу і ефекту навчання і диференціювати свої продукти для того, щоб врахувати національні відмінності.

Таким чином вони прагнуть досягти одночасно переваг мультиринкової і глобальної стратегій. Материнська компанія забезпечує перенесення ключових компетенцій в країни, де ці компетенції можуть використовуватися найбільш ефективно. Взаємодія підрозділів міжнародної компанії в рамках світової мережі забезпечує координацію і інтеграцію материнської компанії і зарубіжних дочірніх підприємств, обмін досвідом та ресурсами, що покращує ключову компетенцію кожного підрозділу. Покращені продукти і процеси також передаються іншим підрозділам.

Міжнародні компанії, що реалізують глобальну або транснаціональну стратегію, можуть вибирати зарубіжні лабораторії і інститути для проведення НДДКР.

Прикладами компаній, для яких транснаціональна стратегія виглядає найбільш доцільною, виступають корпорації, що виробляють комплектне устаткування для забезпечення великих інфраструктурних проектів (електростанції, інші великі промислові комплекси), багато вузлів і види обладнання, необхідні для здійснення таких проектів, - абсолютно глобальні, але при цьому сам промисловий об'єкт як сукупний результат проекту може володіти унікальними характеристиками, відповідними національну специфіку.

Компанія «Форд Мотор» та BMW - приклади фірм, що проводять транснаціональну стратегію. Наприклад, Ford орієнтується на "автомобіль світу", будуючи один основний автомобіль, який буде продаватися у всьому світі. Ця стратегія знижує витрати на розробку Ford, оскільки замість того, щоб розробляти різні автомобілі для різних країн чи регіонів, Ford продаватиме один і той же автомобіль на всіх ринках. Однак всесвітня стратегія автомобілів створює серйозні перешкоди: як створити автомобіль, який подобається споживачам у багатьох різних країнах. Щоб вирішити цю проблему, Ford взяв сторінку від BMW, яка використовує концепцію «модного вперед» при розробці своїх автомобілів серії 3 для багатьох ринків. Секрет, за словами Верени Клоос, президента студії BMW DesignworksUSA в Каліфорнії, полягає в тому, щоб "показати споживачам, що наступне велике, а не відображати те, що вони думають зараз". Як бачить Джеймс Д. Фарлі, керівник відділу маркетингу компанії Ford, глобальна привабливість 3-ї серії покладається на довіру та прагнення. Люди по всьому світу бачать той самий дизайн, який вибудовує довіру завдяки повсюдності та знайомості та змушує їх прагнути володіти автомобілем самих.

1.3 Процес стратегічного планування в міжнародних компаніях

Розробка міжнародної стратегії корпорації здійснюється її керівниками і старшими менеджерами зарубіжних дочірніх підприємств. Великі міжнародні компанії організують спеціальні підрозділи, відповідальні за вироблення стратегії корпорації.

Міжнародний стратегічний менеджмент - це комплексний безперервний процес, націлений на формування та реалізацію стратегій, що дозволяють корпорації ефективно конкурувати в багатьох країнах, досягаючи стратегічної конкурентоспроможності та забезпечуючи віддачу вкладеного капіталу, перевищує вартість капіталу компанії, тобто рівень очікувань інвесторів з урахуванням ризику операцій компанії.

Процес стратегічного управління в міжнародній компанії в значній мірі збігається з таким процесом в будь-якій компанії, але враховує додаткові фактори, зумовлені міжнародною зовнішнім середовищем.

Незалежно від того, в скількох країнах корпорація веде свій бізнес, її стратегія повинна відповісти на питання:

- яку продукцію корпорація буде випускати;
- де і як буде здійснюватися виробництво продукції;
- звідки будуть надходити необхідні для цього ресурси;
- де і яким чином продукція буде продаватися;
- в чому корпорація збирається перевершити своїх конкурентів.

Результатом стратегічного процесу є різні стратегії, що визначають рамкові умови досягнення корпорацією своїх цілей.

Основна складність формулювання стратегії міжнародної корпорації в порівнянні з національним підприємством полягає в необхідності врахування множинності зовнішнього середовища бізнесу (країнових і регіональних умов) і важливості забезпечення відповідної координації здійснення обраної стратегії в підрозділах ТНК, розташованих в різних країнах. Компанія, що починає міжнародні ділові операції, стикається з новими конкурентами, іншим конкурентним середовищем.

Крім того, країни різняться своїми політико-правовими, економічними, соціально-культурними та технологічними умовами.

Стратегічний процес в міжнародних компаніях має включати в себе наступні етапи:

1. Аналіз поточної ефективності корпорації в цілому і її підрозділів;
2. Переформулювання місії і стратегічних цілей міжнародної компанії (включаючи мети інтернаціоналізації);
3. Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища на макрорівні (країна) і мікрорівні (галузь); виявлення ключових факторів успіху, основних можливостей і загроз;

4. Стратегічний аналіз факторів внутрішнього середовища підрозділів міжнародної компанії; виявлення ключової компетенції і конкурентних переваг корпорації; аналіз ключових слабкостей;
5. Формування корпоративної стратегії (продуктового, вертикального і географічного охоплення);
6. Формулювання бізнес-стратегії для кожного продуктового напрямку і функціональних стратегій;
7. Дизайн організаційної структури корпорації і формування системи прийняття управлінських рішень, системи контролю і звітності та системи мотивації;
8. Формування функціональних стратегій (політик) корпорації;
9. Реалізація стратегії і стратегічний контроль результатів.

Нижче схематично зображена послідовність стратегічного процесу в міжнародній в компанії:



Рис. 1.4 Етапи стратегічного процесу [Розроблено автором]

Зовнішнє середовище може розглядатися з точки зору можливостей, якими володіє компанія, і загроз, з якими компанія може зіткнутися.

Внутрішнє середовище компанії може бути оцінена в термінах її сильних і слабких сторін. Ці чотири групи характеристик (сильні боку, слабкі місця, можливості та загрози) зумовлюють SWOT-комбінацію (strengths, weaknesses, opportunities і threats).

Відповідний аналітичний інструмент, який широко використовується в стратегічному менеджменті, називається SWOT-аналізом (аналізом «сильні - слабкі сторони, можливості - загрози»)

Базове положення підходу на основі позиціонування полягає в тому, що саме зовнішнє оточення зумовлює поведінку компанії.

Ефективність операцій компанії обумовлюється в першу чергу характеристиками галузі, в якій діє компанія. Відповідно компанія повинна адаптувати свою стратегію до зовнішнього середовища, з огляду на сформовані можливості і загрози [10].

Таким чином, початковою точкою розробки стратегії міжнародної компанії є аналіз бізнес-можливостей і загроз (літери О і Т в аббревіатурі SWOT).

Стратегічний аналіз в цьому випадку може складатися з наступних стадій:

- вивчення зовнішнього середовища бізнесу;
- визначення конкурентної галузевої динаміки;
- виявлення ключових факторів успіху в галузі;
- аналіз конкурентів;
- визначення конкурентної позиції компанії в галузі;
- формулювання стратегії компанії, що забезпечує віддачу капіталу на рівні, що перевищує вартість капіталу компанії.

Реалізація сформульованої таким чином стратегії може зажадати від компанії придбання додаткових активів і компетенцій, відповідних ключових факторів успіху в галузі.

Базовим положенням альтернативного ресурсного підходу є те, що компанія може (і повинна) використовувати свої унікальні ресурси і можливості для зміни структури галузі.

При цьому менеджери повинні прагнути використовувати ресурси і можливості підприємства способом, який недоступний її конкурентам.

В цьому випадку початковою точкою розробки стратегії є аналіз сильних і слабких сторін компанії (букви S і W в аббревіатурі SWOT).

Ресурсний підхід передбачає таку послідовність стадій стратегічного аналізу:

- ідентифікація ресурсів і компетенцій компанії, що визначають її готовність використовувати нові можливості або забезпечують її конкурентні переваги;
- виявлення здібностей компанії, що дозволяють їй перевершувати своїх конкурентів;
- вибір галузі, де існують можливості можуть бути ефективно використані за допомогою ресурсів і здібностей, якими володіє компанія;
- формулювання стратегії, що дозволяє компанії максимально ефективно використовувати свої ресурси і можливості в ув'язці з можливостями, що забезпечуються зовнішнім оточенням.

В рамках ресурсного підходу міжнародні операції компанії можуть бути інтегровані в загальну систему її стратегічних рішень. Диверсифікація портфеля бізнесів в національних кордонах, експортні та транскордонні контрактні операції і прямі закордонні інвестиції можуть розглядатися як альтернативні шляхи використання ресурсів компанії.

Наступним етапом при розробці стратегії є аналіз характеристик зовнішнього середовища бізнесу. В цілому об'єктами аналізу макроекономічного оточення виступають:

- національна середовище бізнесу (в країні походження компанії);
- зарубіжна середовище бізнесу (в кожній цільовій країні);

- міжнародне середовище бізнесу (формована рішеннями міжнародних організацій, регіональних блоків і т. п.).

Глобальний аналіз зовнішнього середовища - являє собою систематичне виявлення і оцінку характеристик національної, зарубіжної та міжнародної зовнішнього середовища, які можуть вплинути на міжнародні ділові операції компанії. подібний аналіз включає в себе збір необхідної інформації та оцінку впливу виявлених факторів на поточну ефективність міжнародних операцій фірми і її перспективи в майбутньому.

Глобальний аналіз зовнішнього середовища бізнесу включає в себе оцінку різних факторів (наприклад, PEST-факторів) і їх змін і визначення інвестиційного клімату і специфічного профілю країни, де компанія веде або збирається вести ділові операції. . [10]

Очевидно, що оцінка, яку дають зовнішньої діловому середовищі окремої країни (або регіону), можуть відрізнятися при підключенні кожного окремого фактору зовнішньої середовища.

Для оцінки ділового клімату і ділових ризиків в різних країнах, менеджери компаній можуть використовувати своїх співробітників або звернутися за відповідною послугою до зовнішнього консультанту. Практично всі міжнародні компанії мають у своєму штаті фахівцями, які здійснюють безперервне сканування глобального середовища бізнесу.

Деякі міжнародні компанії мають спеціальні за кордоном підрозділи, що ведуть безперервний моніторинг економіко-політичних характеристик зарубіжних країн, що збирають і аналізують інформацію про зміни в національному регулюванні, відомості про основних конкурентів.

Оцінка умов, що дозволяє виявити можливості і загрози для експансії бізнесу в конкретну країну, є однією зі складових частин SWOT-аналізу. Багато компаній використовують спеціально розроблені методи оцінки, наприклад, оціночні шкали, що надаються в формі таблиць або стратегічних матриць, що дозволяють менеджерам компанії формалізувати процес оцінки.

Будь-яка оцінна шкала має свої переваги і недоліки проте, вони досить широко використовуються міжнародними менеджерами. Відмінності цілей аналізу зовнішнього середовища можуть обумовлювати використання різних прийомів сканування і оцінки середовища.

Аналіз макроекономічного оточення, що дозволяє оцінити, наскільки успішним може виявитися бізнес в даній країні, доповнюється аналізом мікроекономічного оточення - аналізом галузі.

Такий аналіз покликаний відповісти на питання, в якій галузі компанія могла б вести свої операції, і дозволяє оцінити ступінь привабливості конкретної галузі та можливості компанії ефективно діяти в цій галузі в цільовій країні. Для аналізу привабливості галузі можуть використовуватися різні інструменти. Одним з таких інструментів є запропонований М. Портером аналіз п'яти сил конкуренції[21]. Ці п'ять сил включають в себе:

- діючих в галузі конкурентів;
- величину бар'єрів для входу в галузь нових конкурентів;
- рівень загрози з боку товарів-субститутів;
- ступінь впливу постачальників;
- ступінь впливу покупців.

Значимість кожної з сил конкуренції є функцією структури галузі, що лежать в її основі економічних і технічних характеристик.

Аналіз внутрішніх характеристик компанії дозволяє відповісти на питання про те, які ділові операції компанія в принципі могла б ефективно здійснювати. Об'єктивна оцінка власних сильних і слабких сторін компанії - також складова частина SWOT-аналізу.

Така оцінка вимагає перш за все дослідження ресурсів компанії, під якими розуміються будь-які фактори виробництва, зокрема втілені в матеріальних і нематеріальних активах.

Однак простої наявності ресурсів недостатньо для формування компетенцій, необхідних для підтримки конкурентоспроможності компанії. Важливо також наявність в компанії здібностей, тобто вміння менеджерів і

персоналу ефективно використовувати наявні ресурси для зниження витрат або диференціації продукту (послуги). Ті здатності компанії, які формують основу її конкурентної переваги, можуть називатися відмінними компетенціями, або ключовими компетенціями (core competences).

Оцінка внутрішнього середовища компанії зазвичай ведеться за наступними групами характеристик:

- якість і привабливість для клієнтів продукції і послуг компанії;
- науково-технічний (інноваційний) потенціал;
- авторитет торгової марки; маркетингові можливості підприємства;
- виробничий потенціал компанії; переваги масштабу виробництва;
- фінансові можливості компанії;
- характеристики персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ»

2.1. Позиціювання компанії «Метінвест» на міжнародному та українському ринках

Виробництво сталі у світі стабільно зростає кожного року, оскільки будівництво мостів, ремонт та спорудження залізничних доріг, зведення багатоквартирних будинків – все це потребує продукції металургійної галузі.

Постійно збільшуються інвестиції у наукові і технологічні дослідження, спрямовані на розвиток технологічної і технічної бази металургійного виробництва, потрібні матеріали, які міцніші та відповідають вищим екологічним стандартам. Сталь критична просто тому, що жоден інший матеріал не має такої ж унікальної комбінації міцності, формальності та універсальності.

Світовий ринок сталі є висококонкурентним, на ньому діють багато обмежень, як на рівні галузей так і на рівні країн. Для збереження конкурентних позицій виробники металопродукції мають приділяти увагу зміцненню та розширенню конкурентних переваг власної продукції.

Позиція компанії на металургійному ринку напряму залежить від виробництва технологічно-нових видів продукції. Для того, щоб компанії мали змогу задовольняти ринковий попит і виробляти нові види продукції, потрібно постійно оновлювати та модернізувати виробництво.

За даними World Steel Association, некомерційної організації виробників сталі, до якої входять понад 160 членів, серед яких чорно-металургійні компанії, національні і регіональні металургійні союзи та дослідницькі інститути в галузі чорної металургії, дані світового ринку сталі за 2018 рік, виробництво сирової сталі збільшилося на 4,5% до 1,808 млн. тон і очевидне споживання готової сталі продукції збільшилася на 4,9% до 1,712 млн тон.

Місце	Країна	2019 тис.тн	2018 тис.тн	Зміна у %
1	Китай	996,3	920	8,30%
2	Індія	111,2	109,3	1,80%
3	Японія	99,3	104,3	-4,80%
4	США	87,9	86,6	1,50%
5	Россія	71,6	72	-0,70%
6	Південна Корея	71,4	72,5	-1,40%
7	Німеччина	39,7	42,4	-6,50%
8	Туреччина	33,7	37,3	-9,60%
9	Бразилія	32,2	35,4	-9,00%
10	Іран	31,9	24,5	30,10%
13	Україна	20,8	21,1	-1,20%

Рис 1.1. Глобальний рейтинг країн-виробників сталі [63].

Китай продовжує задавати тон світовому ринку сталі, в 2019 році його частка у виробництві та споживанні становила близько 50% у усьому світі. Це дозволяє впливати китайській металургії на весь світовий ринок.

У той же час китайський сталевий продукт експортує зменшився на 8,0% у річному обчисленні, через те, що уряди США та ЄС запровадили ще сильніші протекціоністські заходи захисту вітчизняних металургійних виробників. США ввели 25% тарифи на весь імпорт сталевих виробів у країну. Тим часом ЄС запровадив квоти на імпорт певних виробів із сталі для збереження статусу кво в регіоні.

За даними World Steel Association 2019 року Україна знаходиться на 13-му місці у світі за обсягами виробництва сталі, але за останній рік бачимо скорочення випуску сталі на 1,2%, до 20,8 млн т.

Група Метінвест є лідером за виробництвом та реалізацією сталі на ринку України та займає лідируючі позиції в галузі на світовому ринку: згідно глобальному рейтингу World Steel Association Група входить в ТОП-10 компаній з видобутку залізної руди в світі і в ТОП-45 - з виробництва сталі.

У 2019 році Група Метінвест виробила 9,37 тис. тон сталі та зайняла 42 місце рейтингу за обсягами виробництва серед усіх металургійних компаній у світі.

Місце	Компанія	Обсяги виробництва, тис.тн
1	ArcelorMittal	96,42
2	China Baowu Group	67,43
3	Nippon Steel Corporation	49,22
4	HBIS Group	46,8
5	POSCO	42,86
6	Shagang Group	40,66
7	Ansteel Group	37,36
8	JFE Steel Corporation	29,15
9	Jianlong Group	27,88
10	Shougang Group	27,34
42	Metinvest Holding	9,37

Рис 1.2 . Глобальний рейтинг компаній-виробників сталі [63].

На ринку сталі діяльність компанії Метінвест можна поділити на 2 групи:

- Металургійний сегмент – представлений плоским прокатом (гарячекатаним, холоднокатаним листом і рулоном, оцинкованим продуктом), сортовим і фасонним прокатом ;
- Гірничодобувний сегмент - напівфабрикатами і залізородною сировиною.

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ (тис.тон)	2019	2018	ЗМІНА (тис.тон)
Сталь	7,578	7,323	255
Залізородний концентрат (загальний)	29,028	27,353	1,675
Вугільний концентрат (загальний)	2,961	2,683	278

Рис 1.3 Ключові виробничі показники Групи Метінвест [61].

Проаналізувавши основні виробничі показники Групи Метінвест у 2019 році, порівняно з 2018 роком, бачимо що компанія збільшила об'єми випуску продукції. Виробництво сталі у 2019 році збільшилося до 7 578 тис. тон –

внаслідок збільшення виробництва на ММКІ на 321 тис. тон завдяки запуску нової машини безперервного лиття заготовок №4. В свою чергу виробництво загального залізрудного концентрату також зросло до 29 028 тис. тонн – переважно внаслідок збільшення виробництва на Північному ГЗК завдяки збільшенню видобування руди, оновленню парку гірничо-транспортного обладнання та підвищенню ефективності його використання, а також покращенню ефективності роботи обладнання збагачувальних фабрик.

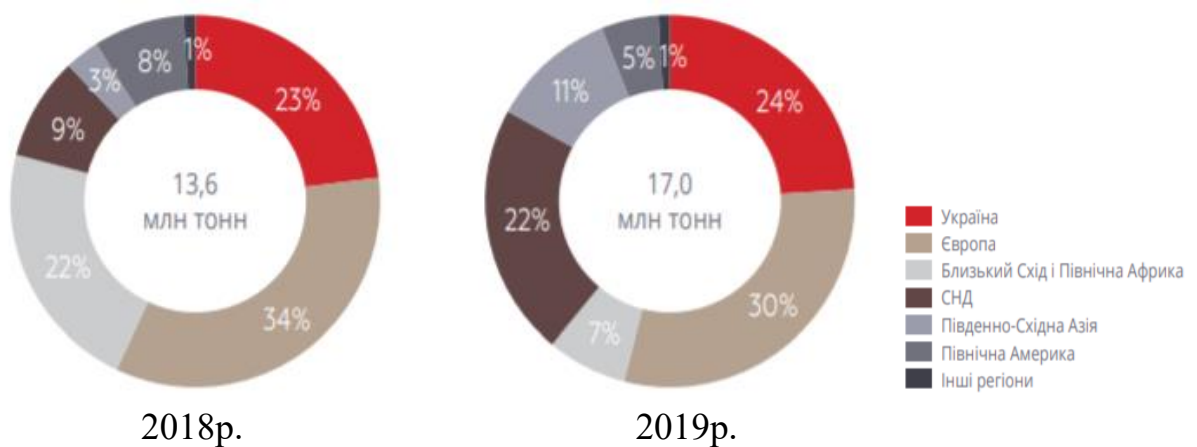


Рис.1.4. Металургійний сегмент ринку [61]

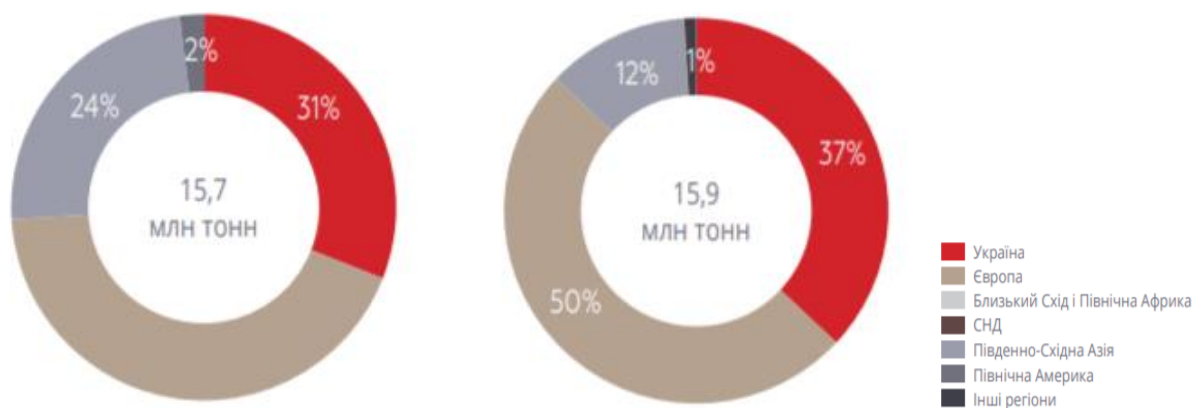


Рис.1.5 Гірничодобувний сегмент ринку [61]

На міжнародному ринку Метінвест реалізує продукцію через власну збутову мережу, яка охоплює 100 країн по всьому світу. Вона охоплює 42

офіси продажів і 37 сервісних металоцентрів у Європі, Азії, Африці та Північній Америці.

Прибуток від продажів	2019		2018		Зміни	
	US млн	% від прибутку	US млн	% від прибутку	US млн	%
Всього	10 757	100%	11880	100%	-1 123	-9%
Україна	3156	29%	3340	28%	-184	-6%
Європа	3609	34%	3991	34%	-382	-10%
Близький Схід і Північна Африка	1656	15%	2195	18%	-539	-25%
СНД	825	8%	758	6%	67	9%
Південно-східна Азія	941	9%	701	6%	240	34%
Північна Америка	464	4%	757	6%	-293	-39%
Інші регіони	106	1%	138	1%	-32	-23%

Рис. 1.6 Основні показники прибутку від реалізації [64].

За даними 2019 року основними ринками для компанії залишаються ринки Європи, Україна та СНД. Це зумовлено тим, що виробничі активи компанії знаходяться на території України та Європи та розташовані поблизу великих транспортних вузлів і морських портів, що забезпечує компанії додаткові переваги при поставках продукції споживачам в Україні, Європейських країнах, а також на ринки країн Близького Сходу, Південно-Східної Азії і СНД.

За останній рік продажі в Європу знизилися на 10% через зниження цін на металопродукцію, а також зниження обсягів продажів окатишів на 32% і плоского прокату на 5%. У той же час частка регіону в загальній виручці зберіглася на рівні 34%.

Продажі в країни Близького Сходу і Північної Африки скоротилися на 25% на тлі зниження обсягів продажів плоского прокату на 10% і квадратної заготовки на 13%, а також зниження відпускних цін на них. В результаті частка регіону в консолідованому виторзі знизилася до 15%.

В той час, зросли продажі в Південно-Східну Азію на 34% в основному за рахунок збільшення обсягів реалізації залізорудної продукції в 2,6 рази, слябів - в 4,0 рази і чавуну - в 3,4 рази, що призвело до збільшення частки ринку в загальній виручці .

Виручка в країнах СНД зросла на 9% в основному за рахунок збільшення обсягів продажів плоского прокату на 20%.

Продажі в Північну Америку знизилися на 39% в основному за рахунок зниження продажів чавуну, в той час як збут в інші регіони скоротилися на 23%, при цьому його частка в загальній виручці залишилася без змін.

Метінвет є найбільшою промисловою компанією України. Продукція компанії поставляється на найбільші промислові та будівельні підприємства у галузях суднобудування, вагонобудування та важкого машинобудування. Продукти компанії є стратегічно важливими для державних підприємств, адже сталь виробництва МК Азовсталь забезпечує потреби Укроборонпрому в броні сталі, а також потреби Укрзалізниці та інших державних підприємств в сортового, фасонного та плоского прокату.

Продажі на ринку України в 2019 році знизилися через зниження цін на сталь і скорочення обсягів продажів коксу на 6%. При цьому обсяги реалізації металопродукції і залізорудної продукції зросли на 6% і 12% відповідно, тоді як споживання металопродукції в Україні скоротилося на 4%.

Зниження попиту на сталь в країні було обумовлено, в першу чергу, падінням машинобудування, скороченням виробництва метизних виробів на і скороченням виробництва труб.

2.2. Характеристика діяльності компанії «Метінвест»

Метінвест - міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. До групи «Метінвест» входять видобувні і металургійні підприємства в Україні, США та Європі, а також канали продажів у всіх ключових регіонах світу.

Група Метінвест складається з материнської компанії Metinvest B.V. та інших юридичних осіб, якими Metinvest B.V. володіє безпосередньо або опосередковано. Органи управління Metinvest B.V. включають Загальна збори акціонерів, Наглядову Раду та Раду Директорів.

Менеджмент Метінвесту здійснює контроль за операційною діяльністю Групи, а також за реалізацією стратегічних рішень, прийнятих вищими органами управління.

Група Метінвест включає в себе гірничодобувні і металургійні підприємства, сервісні та інжинірингові підприємства, транспортно-експедиторську компанію та широку збутову мережу в Україні і за кордоном.

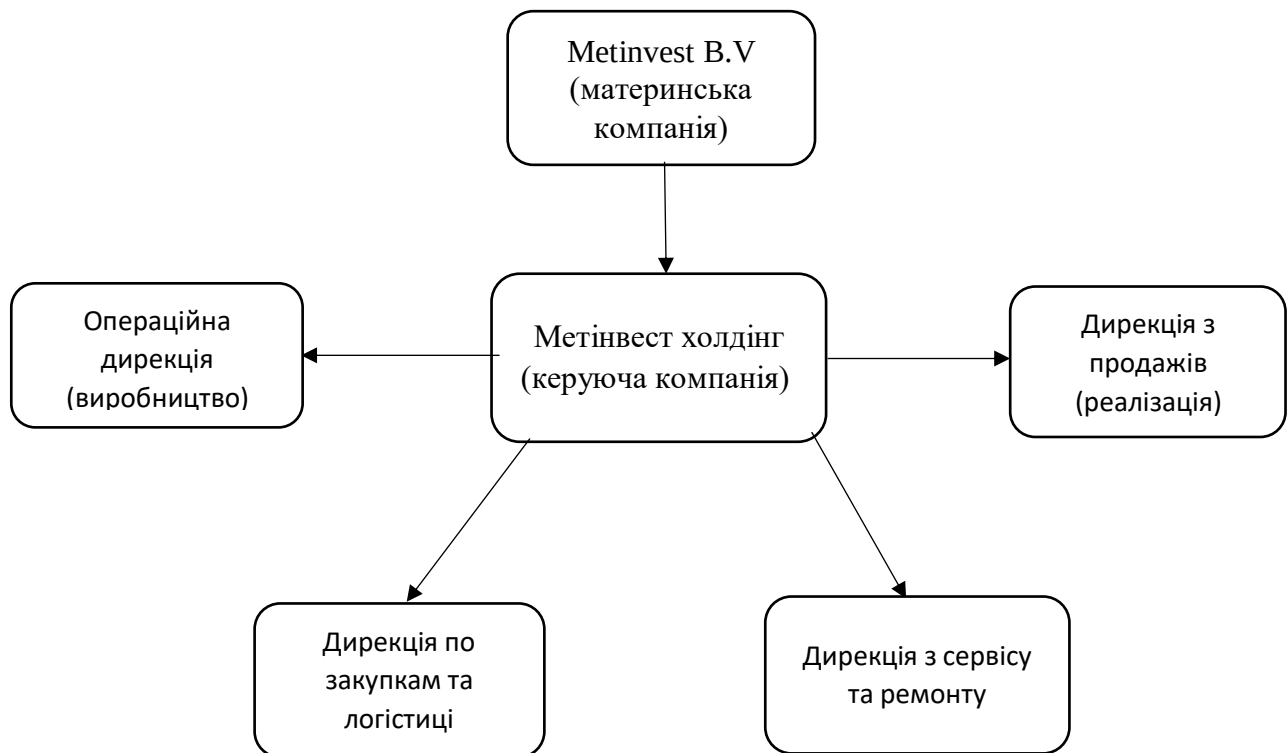


Рис. 1.7 Структура Групи Метінвест [Розроблено автором].

Метінвест контролює весь виробничий ланцюг - від видобутку руди і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість підприємств компанії до ключових залізничними лініями і портам дозволяє оперативно поставляти сировину і металопродукцію по всьому світу.

До Метінвесту входять гірничодобувні підприємства в Україні та США, що виробляють залізорудну сировину та коксівне вугілля. Наявність власних гірничодобувних підприємств забезпечує стабільне завантаження металургійного виробництва та присутність на зовнішніх ринках.

- Інгулецький ГЗК - виробник залізорудного концентрату з вмістом заліза від 64% до 67%. Розробляє Інгулецьке родовище залізистих кварцитів.
- Північний ГЗК - виробник сировини для металургійної промисловості. Випускає залізорудний концентрат із вмістом заліза 66% та окатиші з вмістом заліза 62,3% і 63%. Розробляє великі родовища залізистих кварцитів у Первомайському і Ганнівському кар'єрах.
- Центральний ГЗК - єдине підприємство в Україні, яке одночасно використовує відкритий і підземний способи видобутку руди. Виробляє залізорудний концентрат із вмістом заліза 67,5% і 68,2% та окатиші з вмістом заліза 65,62%.
- United Coal Company - видобуває коксівне та енергетичне вугілля в Центральному Аппалачському вугільному басейні США. Компанія заснована в 2004 році, увійшла до складу Групи Метінвест у 2009 році.

Металургійні підприємства Групи розташовані в Україні та Європі. Вони виробляють коксову продукцію, чавун, сталеві напівфабрикати, сортовий і плоский прокат.

- Металургійний комбінат «Запоріжсталь»(Україна) - виробництво агломерату, чавуну, ливарної продукції, стали, готового прокату (тонколистовий, гарячекатаний і холоднокатаний, гнуті профілі), гранульованого шлаку;

- Металургійний комбінат «Азовсталь» (Україна) - виробництво коксу, чавуну, сталі, готового прокату (товстолистовий покат, велико сортний, рейки, кулі). Єдиний український виробник залізничних рейок;
- Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча (Україна) - виробництво агломерату, чавуну, сталі, сталевих прокату (товсто і тонколистовий гарячекатаний прокат, гарячекатані та холоднокатані рулони, оцинкований прокат), електрозварювальних труб.
- ТОВ «Юністіл» (Україна) - виробництво оцинкованої продукції з найширшим в Україні діапазоном товщин; обробка поверхні виконується шляхом хімічної пасивації розчинами на основі тривалентного хрому, що відповідає актуальним вимогам екологічних директив Європейського Союзу.
- Spartan UK (Великобританія) - виробництво гарячекатаного товстолистого прокату
- Ferriera Valsider (Італія) - виробництво гарячекатаного товстолистого і рулонного прокату
- Metinvest Trameal (Італія) - виробництво гарячекатаного товстолистого прокату
- Promet Steel AD (Болгарія)- випуск дрібносортного прокату (круг, куточок, смуга, квадрат), арматури і армодеталей

Група Метінвест має власну збутову мережу по всьому світу, реалізує продукцію через понад сорок представництв компанії, які охоплюють всі ключові регіони світу.

- МЕТІНВЕСТ – СМЦ – здійснює продаж металопродукату в Україні та СНД. Компанія реалізує продукцію через власну мережу металоцентрів, а також у партнерстві з регіональними компаніями — офіційними дистриб'юторами. МЕТІНВЕСТ – СМЦ пропонує клієнтам максимальний асортимент продукції — понад 1 000 видів чорного металопродукату. Постійний товарний запас становить більше 130 тисяч

тонн сталі. Постійні клієнти Метінвест-СМЦ – понад 4,5 тисяч українських підприємств та приватних осіб, а також більш ніж 100 компаній за межами країни.

- METINVEST INTERNATIONAL - займається продажами залізної руди, напівфабрикатів та готових сталевих виробів. Компанія об'єднує регіональні представництва Групи Метінвест на Близькому Сході і в Північній Африці (Туреччини, ОАЕ, Лівані, Тунісі), в Азії (Китаї, Сінгапурі) і країнах Північної і Південної Америки (Канаді та Домініканській Республіці).
- МЕТИНВЕСТ – ЄВРАЗІЯ - представлена мережею філіалів у Центральному, Південному, Північно-Кавказькому та Приволжському округах РФ та Республіці Білорусь.

До складу Групи Метінвест входять самостійні сервісні та інжинірингові підприємства з кваліфікованими фахівцями та сучасною технологічною базою. Вони розробляють і реалізують інвестиційні проекти, ремонтують й обслуговують обладнання. Розвиток спеціалізованого бізнесу дозволяє знижувати витрати, ефективно використовувати ресурси та підвищувати якість робіт.

- ТОВ «Метінвест-Промсервіс» – одне з найбільших підприємств України з ремонту та сервісного обслуговування гірничо-металургійного устаткування.

До складу компанії входять ремонтні цехи металургійних комбінатів імені Ілліча, «Азовсталь» і гірничо-збагачувальних комбінатів Групи Метінвест. Підприємство спеціалізується на ремонті обладнання металургійних комбінатів, а також залізничного транспорту гірничо-збагачувальних комбінатів Метінвесту.

Створення компанії допомогло звести до мінімуму витрати, пов'язані з виробничим процесом, покращити систему планування та організації праці, підвищити якість ремонтів.

- ТОВ «Метінвест-Інжиніринг» – інжинірингова компанія, що супроводжує великі інвестиційні проекти Групи Метінвест від етапу стратегічного планування до реалізації.

Основні напрямки діяльності компанії містять інвестиційне планування та аналіз, генеральний підряд і проектування, будівництво, кошторисні розрахунки, а також функції технічного замовника та управління проектами.

- ТОВ «Метінвест – Маріупольський ремонтно-механічний завод» займається виготовленням і ремонтом запасних частин, вузлів, металоконструкцій і змінного обладнання для металургійних підприємств Групи Метінвест.

Підприємство має повний машинобудівний цикл, виробляє масла, мастильні рідини та машинобудівну продукцію. Воно об'єднало ремонтні підрозділи металургійних комбінатів імені Ілліча та «Азовсталь».

- ТОВ «Метінвест – Криворізький ремонтно-механічний завод» виготовляє і ремонтує обладнання для гірничодобувних і металургійних підприємств Групи Метінвест. Підприємство має металургійний комплекс із замкнутим циклом. На заводі виробляють деталі з понад 40 марок сталі і сплавів, збирають і зварюють вироби з листового і сортового прокату.

Метінвест розвиває систему управління постачанням - забезпечує виробництво сировиною, матеріалами та обладнанням, а також постачає металопродукцію споживачам. Власна транспортно-експедиторська компанія і судноплавні лінії дозволяють оперативно постачати сировину і продукцію у всьому світі.

- ТОВ «Метінвест – Шіппінг» - діяльність компанії охоплює весь спектр послуг з транспортного обслуговування вантажів — від організації перевезень вантажів залізницею до діяльності в портах: надання повного

спектру послуг з митного оформлення вантажів, експедирування вантажів, контроль кількості вантажів, лабораторні дослідження, суднове агентування, фрахтування морського флоту. У власності компанії — більше 1600 одиниць рухомого складу, портові крани, вилочні навантажувачі. Метінвест-Шіппінг — єдина компанія, яка здійснює спільну діяльність з ДП «Маріупольський морський торговельний порт». Для реалізації цього напрямку компанія експлуатує перевалочний кран і вилочні навантажувачі на десятому причалі порту. Спільна діяльність дозволяє безпосередньо брати участь у виробничому процесі з перевалки вантажів в порту.

Метінвест розвиває власну систему корпоративного управління відповідно до найкращих світових практик, підтримує високий рівень корпоративного управління та прозорість своєї діяльності, керуючись наступними принципами управління:

- Спеціалізація - концентрація на ключовій компетенції - стратегічному управлінні гірничо-металургійним комплексом - підвищення ефективності Групи і її інвестиційну привабливість;
- Вертикальна інтеграція - контроль всіх етапів створення вартості – забезпечення стабільності і стійкості до змін ринкової кон'юнктури;
- Єдине стратегічне управління - здійснює єдине і послідовне планування та управління всіма активами, що дозволяє досягати стабільного приросту акціонерної вартості компанії;
- Упровадження найкращих світових практик – компанія завжди обирає найбільш ефективні управлінські, виробничі та інформаційні технології;
- Ріст і інвестиції - інвестиції у розвиток, впровадження ефективних технологій у виробництві та управлінні;
- Установка на лідерство - досягання постійних поліпшень у роботі а всіх рівнях і за всіма напрямками діяльності: якість менеджменту, продуктивність,

якість продукції, контроль над витратами, умови праці, ефективність бізнес процесів, охорона довкілля.

Надання якісного сервісу клієнтам є одним із пріоритетів Метінвесту. У 2018 році стартувала комплексна програма трансформації продажів MiClient. Це програма трансформації продажів, в якій клієнт перебуває в центрі роботи будь-якої служби Метінвесту.

Мета програми – розвиток і поліпшення клієнтського сервісу через стандартизацію і автоматизацію усіх основних процесів із взаємодії з поточними і потенційними клієнтами, а також збільшення швидкості постачань і оптимізація логістики.

У 2018 році стартувала програма щодо роботи з ключовими клієнтами key account management. Програму спрямовано на створення умов, що дають змогу Групі розвивати відносини з ключовими клієнтами та отримувати довгостроковий економічний ефект від роботи з ними.

Система екологічного менеджменту (СЕМ) Групи Метінвест працює за міжнародним стандартом ISO 14001. Ключові підприємства Групи регулярно підтверджують відповідність СЕМ вимогам ISO 14001 під час сертифікаційних і наглядових аудитів.

У 2017-2018 роках всі сертифіковані підприємства успішно адаптували системи екологічного менеджменту до останніх вимог стандарту, затвердженого в 2015 році.

Оновлена версія ISO 14001:2015 передбачає глибшу інтеграцію СЕМ до бізнес-стратегії Групи, підвищує залучення топ-менеджерів до управління впливом на навколишнє середовище, а також взаємодію між підрозділами.

2.3. Оцінка стратегії розвитку компанії «Метінвест»

Група Метінвест у 2019 році виконала інвестиційну програму на рік, завершивши кілька великих проектів, які вже надали позитивний вплив на обсяги виробництва, продуктивний портфель, собівартість продукції і навколишнє середовище.

Стратегічні принципи Групи Метінвест в області стійкого розвитку спрямовані на забезпечення безпечних умов праці та зменшення впливу на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів та енергоефективність, а також на виконання зобов'язань перед співробітниками і суспільством в цілому.

На сьогодні компанія Метінвест впроваджує стратегію корпоративної соціальної відповідальності, яка включає в себе наступні пункти:

- несе відповідальність за свої дії і оцінює їх потенційний вплив на місцеві спільноти;
- добровільно робить внесок в розвиток регіонів присутності бізнесу;
- веде відкритий конструктивний діалог з усіма зацікавленими сторонами;
- впроваджує принципи сталого розвитку в усі аспекти ведення ділової практики.

У 2019 році капітальні інвестиції Метінвесту збільшилися на 17% порівняно з минулим роком - до 1 055 млн. дол. Проекти підтримання та стратегічних проектів склали відповідно 68% та 32% загальні інвестиції у звітному періоді (без зміни до порівняння з 2018 роком).

На металургійний сегмент припало 49% капітальних інвестицій (57% у 2018 році), а на гірничодобувний сегмент - 48% (41% в 2018 році). Корпоративні накладні розповсюдження в 2019 році склали 3% від обсягу інвестицій (2% в 2018 році).

Група Метінвест значимо просунула реалізацію стратегічних проектів на своїх металургійних підприємствах. У березні на металургійному комбінаті ММКІ було запущено МНЛЗ №4, що дозволило ефективно підвищити річну потужність за рахунок виробництва на комбінаті на 40%, до 4,3 млн тонна в

рік і для Групи - на 14%, до 9,6 мільйона тон за рік, приблизно Метінвест до своєї довгострокової цілі в 11 мільйонів тон в рік.

Наступна модернізація ММК ім.Ілліча, а саме реконструкція ЛПЦ 1700, була завершена в листопаді; випробування обладнання продовжуються.

Реалізація цього проекту збільшує виробничі потужності до 2,5 млн тон в рік, а також підвищує якість GKR і знижує собівартість продукції. Бюджет проекту складає близько 110 мільйонів доларів США, з яких 30% фінансуються завдяки виробництву кредитної лінії з покриттям для початку австрійської експортної гарантії.

На ММК ім.Ілліча продовжується модернізація допоміжної інфраструктури. Метінвест будує нові повітряні розривні установки для збільшення виробництва кисню та азоту, необхідних для випуску стали. Робочий базовий інжиніринг, введення в експлуатацію обладнання очікується у 2-му півріччі 2021 року. Бюджет проекту складає близько 80 млн. дол. США, з усіх 35% фінансуються завдяки піврічних кредитних ліній з покриттям для початку французької експортної гарантії.

У липні на Азовсталі завершили капітальний ремонт Доменної Печі №3 вартості 148 мільйонів доларів та будівництво встановлення ПУТ на цій печі. Проект повинен збільшити потужність ДП за виробництвом живого чавуну до більше ніж 1,3 мільйона тон за рік, зменшити виробництво і зменшити вплив на навколишнє середовище в Маріуполі.

На Північному ГЗК модернізація окомкованих машин. Обжиговая машина Lurgi 278-A запущена в 4-м кварталі 2019 року; дослідне виробництво продовжується. Завершення реконструкції окомковательної машини ОК-306 очікується в 3-му кварталі 2020 року. Загальний бюджет цих двох проектів становить \$ 11 млн.

Ключовим стратегічним проектом Північному ГЗК є переоснащення збагачувальної фабрики для виробництва підопічних DRI класу коштують близько 20 мільйонів доларів США, завершення котрого очікує в 1-м півріччі

2020 року. Провідні важливі проекти включають будівництво кар'єрної циклічно-потокової технології на Північному ГЗК та Інгулецькому ГЗК.

Екологічні капітальні інвестиції в 2019 році склали 155 мільйонів доларів США, що на 66% більше по порівнянню з минулим роком. Ключовим екологічно проектом є реконструкція аглофабрик ММКИ. У зоні спікання всіх агломашин (АМ) і в зоні охолодження агломашину № 7-12 встановлені нові фільтри. Продовжуйте перевіряти комплекси сіроочистки на АМ №7-9, при цьому будівництво комплексів сіроочистки на інших АМ продовжується.

На етапі реалізації знаходяться інвестиційні проекти, в тому числі:

- ММК ім.Іліча - будівництво нової системи аспірації на ДП №3, заміна систем газо очистки на кисневому конвертері №3 та ремонт системи каналізації;
- МК Азовсталь - реконструкція систем газо очистки встановлення десульфурації чавуну, а також продовження капітального ремонту коксової батареї №1;
- Авдеївський КХЗ та «Запоріжжюкс» - розширений ремонт камер коксування;
- Північний ГЗК - заміна газоочисного обладнання на машинобудуванні;
- Центральному ГЗК - реконструкція спорудженого хвостового хазяйства, система подачі оборотної води, а також поточний ремонт шламового трубопроводу.

Для вирішення проблеми дефіциту рухомого складу Група Метінвест інвестувала \$ 70 млн у придбання 1 800 піввагонів. Так, в 2018 році вагонний парк компанії Метінвест-Шіппінг збільшився майже вдвічі і склав близько 4 200 одиниць. Наразі власний вагонний парк забезпечує близько 20-25% логістичних потреб Метінвесту.

Метінвест надає технічну підтримку клієнтам у форматі виробничих візитів. Метою таких зустрічей є пряма взаємодія між технічними службами Групи Метінвест і клієнтами. Технічна підтримка допомагає оптимізувати виробничі технології, поліпшувати якість продуктів, отримати дані для

прогнозування інвестицій та задовольнити запити клієнтів. За підсумками зустрічей переглянули спосіб промаслювання холоднокатаних рулонів ММК ім. Ілліча, а також змінили схему контролю площинності товстого листа на «Азовсталі». На СП «Запоріжсталь» посилили схеми упакування холоднокатаних рулонів. Процес обробки претензій клієнтів у Групі Метінвест стандартизовано.

У 2018 році капітальні інвестиції Метінвесту в екологію досягли історичного максимуму за сім років – \$ 92 млн. Усього протягом 2017-2018 років витрати й інвестиції Групи Метінвест в охорону навколишнього середовища склали близько \$ 488 млн. Ключові проекти спрямовані на зниження викидів, підвищення енергоефективності та ресурсозбереження.

У 2017 році модернізовано доменну піч № 3 на СП «Запоріжсталь». Викиди пилу стали відповідати європейським вимогам – 20 мг/куб. м. Інвестиції в проект склали понад \$ 71,4 млн. У 2018 році завершено реконструкцію газоочисних установок аглофабрики. Як результат, вміст пилу в повітрі скоротився до 30 мг/куб. м, а сірки – до 400 мг/куб. м, що відповідає не тільки українським, а й європейським нормам.

Реалізація поточної стратегії Групи Метінвест на сьогодні дає наступні результати:

- Стабільне зростання обсягів виробництва та продажів;
- Виробництво нових продуктів, розширення сортаменту;
- Скорочення впливу на довкілля, поліпшення екологічної ситуації у регіонах присутності бізнесу.

За період 2018-2019 років на металургійних комбінатах ММК ім.Ілліча та МК Азовсталь було освоєно низку нових продуктів та технологій виробництва, що призвело до збільшення обсягів реалізації, розширенню ринків збуту та збільшення прибутку для компанії.

Нижче виокремлено найефективніші впровадження на металургійних комбінатах МК «Азовсталь» та ММК ім.Ілліча:

Найменування продукції (ММК ім. Іліча)	Рік освоєння	Обсяг відвантаження в 2019 р., т	Середньорічна маржа, \$/т	Економічний ефект, \$
Безперервнолитої сляб товщиною 170 мм	2019	99095	6,4	634 208
Безперервнолитої сляб товщиною 250 мм	2019	247524	23,4	5 792 062
Оцинкований рулонний прокат DX51D розміром 0,45x1250 мм	2017	1366	101,4	138 520
Оцинкований рулонний прокат прокат товщиною 1,61-1,75 мм	2017	4954	101,4	502 320
Холоднокатаний рулонний прокат 08пс розміром 0,38x1000 мм (під оцинкування)	2017	1019	117,1	119 311
Холоднокатаний рулонний прокат 08пс розміром 0,38x1250 мм (під оцинкування)	2017	3064	117,1	358 802
Гарячекатаний прокат для гарту з відпусткою марки 38MnB5 товщиною 5,8-6,0 мм	2018	590	276,9	163 371
Оцинкований рулонний прокат марки DX51D товщиною 1,9 мм	2018	2206	101,4	223 712
Оцинкований рулонний прокат марки DX51D товщиною 2,0 мм	2018	4058	101,4	411 446
Товстий лист класу С355 товщиною 8-50мм	2018	1280	199,8	255 744
Прокат марки S355 ... товщиною 33-50 мм з обмеженням по кремнію $\leq 0,030\%$	2018	477	137,7	65 743
Товстолистовий прокат марки стали 09Г2С товщиною св. 32 до 50 мм класом міцності 345	2018	2866	114,2	327 297
Товстолистовий прокат масою 9.0-9.4 т з допусками за розмірами згідно ASTM A6, ASTM A20, EN 10029 (клас В)	2019	951	67,1	63 828
Товстолистовий прокат зі сталі 09Г2С і СтЗсп з дод. вимогою от / ов не більше 0,85	2019	597	141,6	84 535

Рис. 1.8. Економічний ефект від освоєння нових продуктів та технологій на комбінаті ММК ім.Іліча [Розроблено автором]

Найменування продукції (МК Азовсталь)	Рік освоєння	Обсяг відвантаження в 2019 р., т	Середньорічна маржа, \$/т	Економічний ефект, \$
Товстолистовий прокат марки ASME SA516-70MT LTV товщиною 8-40 мм	2017	1413	170,8	241 392
Товстолистовий прокат спеціального призначення марки 30ХГСА завтовшки 8-40 мм	2017	925	383,4	354 725
Високоміцний листовий прокат S690QL з додатковою вимогою (співвідношення $\sigma_b / \sigma_t \geq 1,08$)	2018	1365	426,1	581 740
Товстолистовий прокат 355-15- 09Г2С	2018	6178	104	642 535
Листовий прокат (лист) марки 10Г2ФБЮ	2018	1296	289,4	375 137
Листовий прокат (плита) марки S355J2 + N з підвищеними вимогами до механічних властивостей і хімічного складу	2018	15289	71,6	1 094 708
Листовий прокат (лист) марки S355J2W+N	2018	1039	132,1	137 230
Листовий прокат марки S355J2 з додатковою вимогою – змістом $Mn \leq 1,20$	2018	144113	63,8	9 194 433
Безперервнолитой сляб товщиною 300 мм	2019	22028	31,4	691 683
Листовий прокат марки SA 537 Cl2 MT LTV Додаткові випробування після термоімітації	2019	992	333,3	330 471
Листовий прокат марки 15ХСНД товщиною 8-50 мм	2019	8134	213	1 732 576
Листовий прокат марки 10ХСНД товщиною 50 мм	2019	594	274,1	162 869
Листовий прокат марки 10ХСНД товщиною 8-40 мм	2019	10442	274,1	2 862 136
Листовий прокат марки K52 для Umrn	2019	2982	102,9	306 884
Листовий прокат марки S420NL товщиною 8-50 мм	2019	721	433,9	312 767
Листовий прокат марки 50W	2019	1260	168,9	212 807
Товстолистової прокат зі судосталі PCD32	2019	8389	123,1	1 032 688

Рис. 1.8. Економічний ефект від освоєння нових продуктів та технологій на комбінаті МК Азовсталь [Розроблено автором]

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ»

3.1 Міжнародна портфельна стратегія як основа ведення бізнесу

В міжнародних корпораціях розрізняються три рівні стратегій в компанії: корпоративну, бізнес-стратегію і функціональну стратегії.

Сформулювати корпоративну (портфельну) стратегію – означає визначити ті галузі бізнесу та ринки, де корпорація збирається вести свої операції. Виділення подібних стратегічних областей бізнесу враховує подібність продуктів і ринків і може базуватися на виявлених потребах, на групах кінцевих споживачів або на товари (послуги), що служать для задоволення потреб конкретних груп споживачів, а також на використовуваних знаннях і технологіях.

Відповідні управлінські рішення включають в себе рішення про додаткові інвестиції в тих чи інших областях бізнесу, злиття і придбання, вертикальної інтеграції, організації стратегічних альянсів, диверсифікації, розподіл ресурсів між областями бізнесу і інвестицій.

Можна виділити три компонента корпоративної стратегії міжнародної компанії:

- продуктове охоплення;
- вертикальне охоплення;
- географічне охоплення;

(іноді ці три компонента трактуються як тривимірна модель диверсифікації компанії).

Відповідно, управлінські рішення корпоративного центру - це рішення про продуктовий портфель корпорації, про ступінь вертикальної інтеграції кожної продуктової лінії і про напрямки географічної експансії. Окремі підрозділи корпорації, що представляють собою спеціалізовані на продукті (послугі), стадії технологічного ланцюжка або географічному напрямку підприємства, зазвичай так або інакше взаємопов'язані один з одним [34].

Продуктове охоплення показує, у виробництві яких продуктів (або наданні яких послуг) бере участь компанія.

У якості корпоративної стратегії може бути обрана:

- монопродуктова стратегія;
- стратегія вертикальної інтеграції;
- стратегія пов'язаної диверсифікації;
- стратегія незв'язаної диверсифікації.

До очевидних переваг монопродуктової стратегії можна віднести концентрацію всіх ресурсів і досвіду на одному продукті (послужі), до недоліків - істотну залежність компанії від дій конкурентів і змін зовнішнього середовища.

Іноді на додаток до монопродуктової стратегії розглядається також стратегія домінантного бізнесу, приклад такої стратегії - італійська промислова група Marcegaglia, найбільший світовий виробник електрозварювальних нержавіючих труб і інших виробів зі сталі. Цей бізнес покриває 88% операцій групи. Разом з тим компанія діє і в таких секторах, як будівництво, виробництво компонентів для побутової техніки, інжиніринг, енергетика, туризм і послуги.

Прагнучи посилити якість одне зі своїх продуктивних напрямків, корпорації можуть використовувати поглинання відповідних підрозділів інших корпорацій. Так, в січні 2012 р діючі в галузі харчових продуктів швейцарська Nestlé і французька Danone подали попередні заявки на придбання Pfizer Nutrition, підрозділи американської МНК Pfizer, що спеціалізується на виробництві дитячого живлення. Спільно з підрозділом Pfizer, яка випускає ветеринарну продукцію, це підрозділ забезпечує 8% її прибутку. Обидва ці підрозділи слабо відповідають основним бізнес-напрямам американської корпорації.

Диверсифікація являє собою комбінацію видів діяльності в різних галузях. Як правило, великі корпорації є диверсифікованими. Розрізняють пов'язану і непов'язаний диверсифікації.

Пов'язана диверсифікація - часто використовувана стратегія, що передбачає ведення корпорацією бізнесу в декількох різних галузях; однак операції в них пов'язані між собою будь-яким фундаментальним чином.

Метою пов'язаної диверсифікації служить спроба підвищити ефективність операцій компанії. Компанія може досягти економії від різноманітності діяльності (scope economy, economies of scope), тобто зниження витрат, використовуючи свої здібності і ключові компетенції, сформовані в одному бізнесі, для підвищення ефективності операцій в іншому бізнесі.

Ще один ефект пов'язаної диверсифікації може проявитися в розширенні сфери застосування здібностей материнської компанії ТНК, наприклад, при одночасному використанні нових науково-технічних результатів, отриманих в центральній лабораторії корпорації.

Незв'язана диверсифікація - передбачає, що корпорація веде діяльність в різних областях бізнесу, не пов'язаних між собою в виробничому або ринковому плані.

Основні переваги цієї стратегії полягають в зниженні ділових ризиків і в можливості оптимізації фінансових і податкових рішень. Іноді незв'язана диверсифікація виступає як реакція на насичення попиту в продуктах або послугах, наданих існуючими підрозділами міжнародної компанії.

У деяких випадках незв'язана диверсифікація може ініціюватися менеджерами компанії, які можуть намагатися знижувати свої власні ризики, збільшуючи ступінь диверсифікації, в той час як ризики провідних власників компанії мінімальні при відносно невисокому рівні диверсифікації [12]. Акціонери можуть більш ефективно знижувати ризики своїх інвестицій, інвестуючи в цінні папери різних компаній.

Як показав досвід багатьох компаній, ефективність операцій надмірно диверсифікованих компаній має тенденцію до зниження. Навіть в разі пов'язаної диверсифікації багато компаній намагаються активно управляти своїми бізнес-портфелями, відмовляючись від деяких напрямків.

Вся діяльність фірми «по дизайну виробництва, збуту, постачання і обслуговування свого продукту» може бути представлена у вигляді ланцюжка цінності (value chain. Ланцюжок цінності є ефективним способом аналізу видів діяльності компанії в окремій стратегічній галузі бізнесу, заснованим на представленні операцій компанії в вигляді певної послідовності, ця послідовність відповідає технологічним особливостям виробництва продукту або надання послуги.

Рішення про ступінь вертикального охоплення операцій компанії, іншими словами, рішення про вертикальну інтеграцію, є частиною корпоративної стратегії міжнародної компанії. В тому випадку, коли міжнародна компанія здійснює на своїх підприємствах всі або багато технологічні операції в рамках загального циклу виробництва кінцевого продукту (тобто в рамках всього ланцюжка цінності), має місце широка вертикальна інтеграція операцій (широкий вертикальний охоплення).

Часткова вертикальна інтеграція означає, що частина вхідних і вихідних операцій здійснюються підрозділами самої міжнародної компанії, тоді як інша частина - незалежними компаніями. Нарешті, міжнародна компанія може обмежити свої операції тільки однієї зі стадій технологічного ланцюжка, наприклад, виробництвом окремих видів компонентів або складанням кінцевого продукту (вузький вертикальний охоплення). [4].

Переваги вертикальної інтеграції пов'язані з посиленням ринкової сили компанії. До них відносяться:

- підвищення надійності поставок ключових компонентів;
- скорочення витрат за рахунок кращої координації ділових операцій;
- диференціація продуктів і послуг за рахунок жорсткого контролю поставок;
- збереження в секреті технологічних процесів виробництва.

Незвичайний приклад вертикальної інтеграції в галузі виробництва і збуту модного одягу - іспанська компанія Zara, дочірнє підприємство групи Inditex. Будучи вертикальною інтегрованою мережею, підприємства Zara

здійснюють дизайн, виробництво і реалізацію своєї продукції, що істотно відрізняє мережу від великого числа компаній, що діють в галузі дистрибуції одягу, що закупають товари у партнерських компаній в країнах з дешевою робочою силою. Як результат, компанія випускає нові колекції одягу кожні шість тижнів (середній показник по галузі - 6 місяців).

Однак вертикальна інтеграція має ряд недоліків:

- відмова від можливості придбати необхідні ресурси дешевше у від інших виробників;
- відсутність конкуренції, що приводить до зниження ефективності внутрішніх операцій;
- зростання постійних (в тому числі бюрократичних) витрат;
- недостатньо ефективного використання виробничих потужностей в тих випадках, коли мінімальні розміри виробництва в одному підрозділі перевищують потреби наступного підрозділу в технологічному ланцюжку;
- компанія може не мати достатньої компетенцією одночасно для ефективного виробництва компонентів і здійснення складального процесу при випуску готової продукції.

У прагненні контролювати всі або хоча б деякі стадії виробничого процесу міжнародні компанії можуть здійснювати як пряму, так і зворотну зарубіжну вертикальну інтеграцію. Як показав досвід багатьох міжнародних компаній, одним з критичних умов функціонування є постачання виробничих підрозділів сировиною і матеріалами необхідного якості.

Неможливість в багатьох випадках використовувати місцеву сировину і матеріали робить компанії, що імпортують значну частину матеріалів і компонентів, уразливими в разі зниження обмінного курсу. Так німецька компанія Knauf, що володіє 120 заводами в 30 європейських країнах, активно використовує стратегію вертикальної інтеграції при проникненні в інші країни. Компанія прагне придбати у власність родовища гіпсу і розташувати потужності по виробництву будівельних матеріалів недалеко від родовища.

Багато великих корпорацій, зайняті видобутком і переробкою корисних копалин, являють собою вертикально інтегровані комплекси. Так, підрозділи британської BP зайняті розвідкою родовищ природного газу і нафти по всьому світу, видобутком виявленої нафти, її транспортуванням на нафтопереробні заводи, де виробляються бензин і інші види палива. Корпорація BP також володіє автопарком бензовозів і мережею автозаправних станцій.

У той же час деякі компанії практикують обмежену вертикальну інтеграцію. Так, Heineken, одна з найбільших пивоварних компаній в світі, закуповує зерно та інші необхідні для виробництва пива інгредієнти у місцевих фермерів і сільськогосподарських кооперативів. У різних постачальників тари вона набуває пляшки, етикетки і коробки, в які упаковується пиво. Зварене і розлите пиво підприємства Heineken продають дистриб'юторам, які потім перепродують роздрібним торговцям, а ті, в свою чергу, споживачам.

Ще один компонент корпоративної стратегії - географічний обхват операцій компанії. Якщо компанія веде операції в різних країнах, то за аналогією з галузевої диверсифікацією можна говорити про географічної диверсифікації. У разі, коли діяльність компанії концентрується у відносно однорідному кластері країн (в країнах зі схожими історичними, економічними, політичними і іншими характеристиками), має місце пов'язана географічна диверсифікація. Якщо ж фірма здійснює операції в гетерогенних регіонах (неоднорідних за своїми характеристиками), то можна говорити про незв'язаної географічної диверсифікації.

Розробка корпоративної стратегії в міжнародній компанії означає визначення того, в якій галузі чи секторі економіки корпорація буде вести операції в кожній країні. Таким чином, корпоративна стратегія в міжнародній компанії є поєднанням продуктового, вертикального і географічного охоплення операцій корпорації. Вибираючи стратегічні галузі бізнесу в інших країнах, де компанія веде або збирається вести свою діяльність, менеджери використовують набір

стратегічних критеріїв, серед яких можна назвати очікувані темпи зростання в цільовій галузі, можливий доступ до ресурсів, досягнення критичного обсягу виробництва, продовження життєвого циклу продукту або технології, перспективи досягнення синергії та інші.

Поєднання цілей інтернаціоналізації корпорації і стратегічних критеріїв дозволяє виділити чотири різних стратегічні підходи[2, р. 219-221]:

- інтернаціоналізація в межах стратегічної зони бізнесу, що забезпечує аналогічні темпи зростання (це найбільш обмежена стратегія, так як вона не змінює умов зростання і ефективності корпорації);
- проникнення в іншій країні в антициклічності зону бізнесу, зону з відмінними економіко-соціально-політичними умовами або зону, що забезпечує доступ до ресурсів, - ці стратегії знижують вразливість корпорації;
- проникнення в зони бізнесу, що сприяють посиленню глобальних ринкових позицій фірми, що забезпечують синергетичний ефект, економію від масштабу або інші конкурентні переваги, - ці стратегії підвищують короткострокову ефективність;
- проникнення в зони бізнесу з кращими умовами для росту, з новими технологіями або в зони, де може бути продовжений життєвий цикл товару або ж технології, - найпривабливіші стратегії; вони забезпечують комплексний вплив на поставлені цілі.

Диверсифіковані корпорації можуть вибрати стратегію послідовного проникнення в цільову країну, почавши операції в одній області бізнесу і потім поширюючи свою діяльність на інші області.

Так, швейцарська корпорація Nestlé при проникненні на ринки країн, що розвиваються, як правило, звужувала свій первісний ринковий фокус до обмеженого набору продуктів, спрощуючи тим самим свою діяльність, знижуючи ризики і концентруючи маркетингові та управлінські ресурси на обмеженому числі сегментів.

Це дозволяло домогтися відразу декількох цілей: вийти на лідируючі позиції в одному із сегментів і отримати досвід ведення операцій в новій країні. У міру зростання рівня доходів в країні Nestlé здійснює операції в наступних сегментах. Корпорація почала свою діяльність с виробництва шоколаду (1995 г.), потім відкрила виробництво морозива (1996 г.), кулінарної продукції (1999), розчинної кави (2001 рік), дитячого харчування (2003 рік) і готових продуктів для тварин (2007).

3.2. Ціннісно-орієнтований підхід до формування корпоративного портфелю

Багато багатонаціональні корпорації включають в себе кілька бізнес-одиниць.

Стратегічна бізнес-одиниця - деякий організаційне підрозділ ТНК (що включає в себе групу споріднених компаній), для якого має сенс формулювати окрему бізнес-стратегію.

Формування бізнес-одиниць передбачає певну угруповання дочірніх компаній. Бізнес-одиниці можуть бути згруповані по галузях (продуктам, ринків), за стадіями виробничого циклу (в рамках ланцюжка цінності), за географічними регіонами або якого-небудь іншого ознакою. При цьому корпоративний портфель бізнесів може бути представлений у формі мультидивізіональної структури.

Мультидивізіональна структура (М-структура) історично виступає в якості альтернативи функціональній організаційній структурі (з віцепрезидентами компаній, що відповідають за такі управлінські функції, як управління НДДКР, закупівлями, виробництвом, маркетингом, людськими ресурсами, фінансами. Материнська компанія при це зазвичай є корпоративним центром міжнародної корпорації.

Управлінські рішення, що приймаються на рівні корпоративного центру, виходять за рамки управління окремими бізнес-одинацями, що не охоплюючи безпосередньої взаємодії з покупцями, постачальниками та конкурентами.

Значення М-структури як найважливішого організаційного нововведення було досліджено О. Вільямсоном, який запропонував розглядати як джерела ефективності цієї структури такі чинники:

розподіл процесів прийняття управлінських рішень між менеджерами різних рівнів, що дозволяє подолати інформаційні, аналітичні та інші обмеження, з якими стикаються топ-менеджери, намагаючись забезпечити вироблення рішень в масштабах корпорації в цілому;

- поділ стратегічних і оперативних управлінських рішень (Регулярно приймаються оперативні рішення приймаються на рівні бізнес-одинаць, періодичні стратегічні рішення – на рівні корпоративного центру);
- мінімізація координаційних витрат (так, багато рішень по продуктам можуть прийматися на рівні бізнес-одинаць, що знижує бюрократичну навантаження на топ-менеджерів);
- подолання конфлікту між окремими функціональними управлінськими цілями (наприклад, цілями департаменту виробничого менеджменту та департаменту маркетингу), а також між функціональними і загальноорганізаційними цілями.

Стратегічною метою корпоративного центру (і підставою для його існування) є створення додаткових цінностей для всіх підрозділів (бізнес-одинаць). Додана центром цінність повинна перевищувати витрати на утримання центру.

Корпорації, акції яких обертаються на фондовому ринку, повинні демонструвати зростання цінності підрозділів, перевищує можливий ріст цінності цих підрозділів, що функціонують незалежно або в складі будь-якої іншої корпорації. Якщо інша корпорація здатна забезпечити більше зростання цінності підрозділу в порівнянні з поточною ситуацією, то акціонери можуть погодитися на його продаж новому власнику. Ефект акціонерів від продажу

при цьому перевищить наведену цінність майбутніх доходів від операцій цього підрозділи.

Таким чином, якщо материнська компанія не забезпечує адекватний зростання цінності бізнес-одиниць, то може статися так зване руйнування цінності. Материнська компанія повинна бути готова позбутися тих підрозділів, де вона не в змозі з яких-небудь причин додавати цінність. [12, с.166].

Додавання корпоративним центром цінності для бізнес-одиниць може здійснюватися, зокрема, за рахунок таких управлінських важелів, як:

- розробка фундаментальних ідей розвитку корпорації та доведення до бізнес-одиниць чіткого стратегічного бачення;
- розподіл ресурсів між бізнес-одиницями (зокрема, необхідне інвестування в розвиток компетенцій, інновації, навчання в тих чи інших одиницях) і проведення порівняльної оцінки результатів діяльності в ув'язці з системою мотивації менеджерів підрозділів;
- забезпечення підрозділів централізованими послугами (це можуть бути, наприклад, фінансові функції, формування корпоративного іміджу і зв'язків, розробка та підтримка стандартів, перепідготовка персоналу);
- використання економії від масштабу (наприклад, за рахунок спеціалізації бізнес-одиниць);
- координація і інтеграція бізнес-одиниць, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту;
- посилення управлінського потенціалу підрозділів.

При цьому менеджери ТНК повинні ефективно попереджати можливі прояви процесу руйнування цінності. Сюди відносяться вже згадувані витрати на утримання центру, які можуть виявитися надмірними, що утрудняють швидке прийняття необхідних управлінських рішень і координацію операцій «сестринських компаній» бюрократичні процедури, а також можливі проблеми визначення ефективності кожної бізнес-одиниці окремо (акціонери

і фінансові аналітики не завжди можуть легко визначити внесок окремих підрозділів компанії в загальну ефективність корпорації).

Корпоративна стратегія охоплює не тільки формування продуктового портфеля, вертикального охоплення і географічної орієнтації міжнародної компанії, але і визначення способів додавання корпоративним центром цінності бізнес-одинаціям корпорації. Корпоративний центр може вирішувати завдання створення додаткових цінностей підрозділам різними способами, описаними вище, приймаючи на себе ту чи іншу батьківську роль .

Можна, виділити, зокрема, роль портфельного менеджера, менеджера синергії і «вихователя».

Корпоративний центр може грати роль портфельного менеджера, якщо корпорація є непов'язаними диверсифікований холдинг (конгломерат). Центр діє як свого роду агент між бізнес-одинаціями і власниками корпорації. Зростання цінності корпорації забезпечується в результаті придбання і використання недооцінених активів або активів в більш привабливих галузях.

Дочірні підприємства такого диверсифікованого холдингу є відносно незалежними підрозділами, де менеджмент побудований за аналогією з менеджментом материнської компанії. Втручання корпоративного центру в оперативну діяльність бізнес-одинаць до мінімуму. Тому витрати на утримання корпоративного центру в таких компаніях відносно невисокі. Корпоративний центр встановлює тільки ясні узагальнюючі цілі для бізнес-одинаць і здійснює строгий фінансовий контроль. Бізнес-одинаці при цьому можуть мати великі розміри і складну внутрішню структуру, так як більша частина управлінських рішень приймається на рівні цих одинаць.

У ряді випадків додавання цінності стратегічним бізнес-одинаціям може досягатися за рахунок реструктуризації останніх і здійснення заходів щодо підвищення ефективності експлуатації їх активів (наприклад, вдосконалення структури менеджменту, впровадження нових інформаційних систем і т. п.). Стандартні критерії оцінки діяльності бізнес-одинаць носять суто фінансовий характер, а самі бізнес-одинаці можуть зберігатися або не додаватися в складі

МНК відповідно до цих критеріями. Якщо можливості зростання цінності за рахунок як внутрішніх удосконалень в бізнес-одинацях, так і за рахунок їх можливої реструктуризації вичерпані, то ці підрозділи можуть бути продані.

У деяких випадках міжнародні компанії можуть позбавлятися навіть від бізнес-одинаці, яка демонструє хорошу ефективність, якщо інша корпорація може придбати цю бізнес-одинацю «з премією», тобто за ціною, що перевищує поточну оцінку майбутніх доходів бізнес-одинаці як внутрішнього підрозділу міжнародної компанії. Таким чином, основним принципом збереження бізнес-одинаці в портфелі корпорації стає здатність корпоративного центру витягувати з цієї бізнес-одинаці вищу цінність, ніж будь-який інший її потенційний власник [20].

Фахівці і менеджери давно усвідомили обмеженість трактування МНК як фінансових холдингів, особливо в умовах змін, що відбуваються в світовій економіці з кінця ХХ століття. При визначенні корпоративної стратегії материнські компанії корпорацій стали частіше розглядатися не як фінансові холдинги, а як менеджери синергії і «вихователі». Відповідно до новим баченням, корпоративний центр служить не стільки інвестиційним менеджером, який розподіляє обмежені фінансові ресурси корпорації, скільки менеджером, що забезпечує додавання цінності шляхом визначення стратегічної архітектури корпорації.

Синергія або синергетичний ефект визначається зазвичай як результат такої взаємодії між бізнес-одинацями, яке де материнська компанія відіграє роль менеджера, корпоративний центр має на меті досягнення результату, який набагато перевищить показники існуючих бізнесів корпорації, взятих окремо, за рахунок досягнення синергетичного ефекту між підрозділами міжнародної корпорації. Чисельність зайнятих в корпоративному центрі при цьому відносно висока. Можливості створення додаткових цінностей за рахунок досягнення синергії зазвичай вище в разі, коли продуктивний портфель міжнародної компанії характеризується пов'язаною диверсифікацією, що дозволяє досягти економії від різноманітності діяльності. Зростання цінності

забезпечується стимулюванням взаємодії між бізнес-одинацями, використанням централізованих послуг і загальних ресурсів (наприклад, в разі загальних закупівель або перехресного маркетингу).

Джерелами синергетичного ефекту можуть служити:

- спільно використовується ноу-хау;
- спільно застосовувані матеріальні активи;
- загальний переговорний потенціал;
- скоординована стратегія;
- вертикальна інтеграція;
- створення комбінованого бізнесу.

На практиці реалізація синергетичних ефектів пов'язана з рядом проблем. До них можна віднести витрати на координацію і інтеграцію операцій двох і більше бізнес-одинаць, можливий опір менеджерів бізнес-одинаць здійснення коопераційних зусиль в ситуації, коли система мотивації орієнтує їх на досягнення, наприклад, ефективності власних підрозділів.

Досвід багатьох компаній показує, що часто очікувані синергетичні ефекти виявляються недостатньо обґрунтованими. забезпечує створення додаткової цінності для корпорації.

Корпоративний центр, який грає роль вихователя, ставить за мету досягнення корпорацією результату, який набагато перевищить показники існуючого портфеля бізнесів корпорації за рахунок здатності материнської компанії додавати цінність своїм стратегічним бізнес-одинацям шляхом передачі останнім досвіду, навичок і умінь, якими володіє материнська компанія.

Таким чином, «вихователі» прагнуть до максимального з додатком своїх компетенцій з метою підвищення цінності своїх підрозділів. До таких компетенцій можуть ставитися, наприклад, технології і знання, маркетинговий досвід, високий рівень і мобільність управлінців корпорації, здатність ефективно взаємодіяти з національними урядами, інноваційна культура.

Здійснення батьківської ролі вихователя передбачає перш всього правильну ідентифікацію здібностей материнської компанії додавати цінність своїм дочірнім підприємствам. така ідентифікація вимагає коректного розуміння особливостей кожного з бізнесів, що входять в портфель корпорації. При цьому корпоративний центр фокусується на розвиток саме цих здібностей, віддаючи деякі функції центру спеціалізованим компаніям.

Стратегічні рішення, що приймаються менеджерами МНК, повинні сприяти, по-перше, створення цінності для клієнтів і споживачів підрозділів корпорації, а по-друге, присвоєння частини цієї цінності корпорацією в формі прибутку [9, р.35]. створення цінності стало однією з фундаментальних категорій сучасного менеджменту.

Для діючої компанії створення цінності означає, по суті, збільшення цінності компанії. Необхідність підпорядкування менеджменту в корпораціях завданню зростання цінності була описана А. Раппапортом [21, с.322]. Дж. МакТаггарт запропонував для позначення відповідного кола ідей термін «управління, орієнтоване на цінність» або «ціннісно-орієнтований менеджмент».

По суті, мета зростання цінності компанії є модифікацією мети максимізації прибутку, що забезпечує облік деяких додаткових факторів, що виникають в оперативній діяльності компанії. Максимізація цінності компанії забезпечується за допомогою не тільки вибору ефективних напрямків довгострокових інвестицій, а й обліку умов фінансування проектів, так як учасники фондового ринку реагують на ефективні та неефективні рішення щодо інвестицій або дивідендів, відповідно, зростанням або зниженням курсової вартості акцій.

Тому одним з індикаторів зростання цінності компанії може служити максимізація курсової вартості звичайних акцій, що перебувають в обігу на фондовому ринку.

Зокрема, багато міжнародних компаній почали включати в свої річні звіти показники доданої цінності, віддачі інвестицій, розрахованої за

допомогою грошових потоків, і ряд інших. Важливою передумовою активного впровадження корпораціями системи менеджменту, орієнтованого на цінність, стали глобалізація, зростаюча конкуренція, потреба підприємств у додатковому капіталі, зміни на фінансових ринках.

В основі ціннісно-орієнтованого менеджменту лежить ціннісне мислення, відповідно до якого головною метою всього менеджменту в корпорації служить максимізація багатства її власників (в акціонерному суспільстві - багатства акціонерів), що виражається в зростанні цінності капітала, що належить цим власникам (тобто власного капіталу компанії), так як величина цінності, на якові претендують кредитори, фіксована (теоретично вона дорівнює величині боргу).

З міркувань зручності в стратегічному менеджменті в якості мети компанії частіше розглядається максимізація цінності компанії в цілому (а не акціонерного капіталу). Це дозволяє абстрагуватися від проблеми визначення ринкової цінності боргу и сконцентруватися на фундаментальних факторах зростання цінності компанії.

На практиці управління означає, що менеджери корпорацій и її підрозділів повинні приймати такі рішення, які забезпечують зростання цінності шкільного підрозділу и корпорації в цілому.

Оцінка ефективності, досягнутої бізнес-одиницею і корпорацією в цілому, дуже довгий годину базувалася на стандартних Показники, традиційно вживаних в фінансовому аналізі. Методи фінансового аналізу дозволяють розрахувати систему необхідних показників «віддачі» в формі відповідних фінансових коефіцієнтів, тобто кількісних показників ефективності, які менеджери корпорації збираються підтримувати на певному рівні. Розраховуються за звітний період фінансові показники, що відображають фактично досягнуті результати, диференціюються залежних від роли підрозділів и доповнюються нефінансовими показники, такими як якість, відношення з місцевою владою, якість продукції, кваліфікація співробітників.

Основним недоліком таких показників є ті, що забезпечуючи оцінку окремих аспектів бізнесу корпорації, не враховують довгострокову інтересів власників, метою яких є зростання цінності вкладення ними капіталу. Тому в сучасних умовах менеджери великих корпорацій все частіше використовують для оцінки поточної ефективності корпорацій в цілому та їх підрозділів нові показники, в яких з'єднуються поточні вимірники, що відображають результати роботи фірми за рік (півроку, квартал), з пріписувані Фінансової теорією індикаторами максимізації цінності для акціонерів (shareholder value maximisation, SVM). Використання таких індикаторів дозволяє оцінити будь-яке управлінське рішення і відповідні результати, виходячи з того, наскільки при цьому збільшилася цінність фірми.

Ефективне управління, орієнтоване на цінність, вимагає знання акторів цінності. Фактор цінності (драйвер цінності) - будь-яка змінна, що впливає на цінність компанії. Ці змінні описують різні управлінські рішення в підрозділах міжнародних корпорацій - інвестиційні, фінансові, операційні (в області виробництва, постачання, маркетингову та, персоналу).

Інвестиційні рішення, що визначають обсяг необхідних вкладень, майбутні реалізаційні надходження, норма прибутку, і фінансові рішення, що включають в себе рішення щодо структури капіталу і виплачуваних дивідендів і відображають ставлення менеджменту до ризику, виступають при цьому як частина загальної стратегії корпорації, які отримали поширення інструментами виявлення факторів цінності та їх включення в систему планування та контролю в корпорації і її бізнес-одинацях служать системи збалансованих показників (balanced score card, BSC), ключові фактори успіху (Key success factors, KSF), ключові показники ефективності (key performance indicators, KPI) і інші подібні системи.

Для кожного оперативного підрозділу топ-менеджери міжнародної компанії виявляють оперативні фактори цінності, які можуть контролюватися на відповідному структурному рівні.

Ідея ціннісно-орієнтованого менеджменту полягає в тому, що для міжнародної компанії в цілому як критерій досягнутої ефективності виступають дохід акціонерів і додана цінність в масштабах всієї корпорації, тобто агреговані (консолідовані) показники. Що стосується бізнес-одиниць і окремих дочірніх підприємств, то для оцінки досягнутої ними ефективності використовується показник доданої цінності в відповідному підрозділі. Кожна бізнес-одиниця і кожне дочірнє підприємство повинні забезпечувати зростання цінності підрозділи, що в кінцевому рахунку сприятиме зростанню цінності всієї міжнародної компанії.

Показник економічної доданої цінності і його модифікації можуть використовуватися для планування та моніторингу ефективності міжнародної компанії в цілому і її окремих бізнес-одиниць. Тому їх показники можна закласти в основу системи заохочення менеджерів штаб-квартири і підрозділів корпорації. Менеджери повинні бути мотивовані на такі дії, які забезпечують створення та підвищення цінності кожного підрозділи, що входить в корпорацію.

В таких умовах винагороду менеджерів підрозділів буде залежати від їхнього внеску в забезпечення підтримання і створення цінності.

Саме таким чином побудована система заохочення менеджерів забезпечує узгодження інтересів власників фірм і найманих менеджерів шляхом прив'язки премій менеджерів до показників фактичного зростання цінності очолюваних ними підрозділів.

Так як не всі результати, досягнуті в підрозділах корпорації в звітному періоді, дійсно зумовлюються діями менеджерів, для оцінки їх вкладу часто використовуються критерії ефективності, «Очищені» від зовнішніх факторів, що не залежать від керівництва підрозділів (наприклад, змін у податковому законодавстві приймаючої країни, динаміки валютних курсів в разі, якщо менеджери підрозділів не уповноважені визначати політику управління валютними ризиками, трансфертних цін, запропонованих корпоративним центром).

Узагальнюючим індикатором, що відображає зростання цінності корпорації та

її підрозділів у звітному періоді, може служити показник економічного прибутку, заснований на ідеях німецького наукового товариства Schmalenbach-Gesellschaft.

Цей показник визначається як досягнуте в звітному періоді (наприклад, в звітному році) перевищення суми «чистого операційного прибутку мінус скориговані податки» (Показник NOPLAT або NOPAT) над «витратами на обслуговування капіталу», тобто обсягом, необхідним для того, щоб розрахуватися з інвесторами і кредиторами, що є творінням суми використовуваного капіталу на вартість капіталу:

Економічний прибуток = NOPLAT - Вартість капіталу x Використовуваний капітал.

У наведеній тут формулою показник NOPLAT визначається як прибуток після податків, розрахований в припущенні, що компанія не використовує позиковий капітал і, отже, не може використовувати суму сплачуваних відсотків по довгострокових запозичень для зменшення оподатковуваної бази.

Формула для розрахунку NOPLAT виглядає так:

NOPLAT = Операційний прибуток x (1 - ставка податку на прибуток).

Тут операційний прибуток - це прибуток до сплати відсотків і податків (earnings before interest and taxes, EBIT), стандартний показник, відображаються в звітності компаній.

Використовуваний капітал - це необхідний для формування реальних активів компанії сумарний капітал, який фінансується з різних джерел капіталу (власний і позиковий капітал). Тому в якості вартості капіталу використовується значення середньозваженої вартості капіталу компанії (weighted average cost of capital, WACC). це значення відображає необхідні усіма, котрі надали капітал компанії, ставки компенсації (процентні ставки або необхідну прибутковість).

Альтернативною формою розрахунку показника економічного прибутку служить облік дохідності, що представляє собою різницю між прибутковістю капіталу і вартістю капіталу:

Економічний прибуток = Використовуваний капітал x (Прибутковість капіталу - Вартість капіталу).

Виступає як відношення показника NOPLAT (тобто модифікованого показника чистого доходу компанії за звітний період) до суми використовуваного капіталу, наданого компанії інвесторами - власниками і кредиторами.

Популярність показником економічного прибутку принесла консультативна компанія Stern Stewart & Co., що дала йому назву «економічна додана цінність» і зареєструвала в 1990 р його в якості торгового знака EVA®.

Спеціалізація компанії Stern Stewart & Co. - сприяння клієнтам у вимірі цінності, що належить власникам компаній, і створенні для них додаткової цінності. Компанія розробила алгоритми використання показника EVA® для постановки цілей і оцінки ефективності компаній, взаємодії з інвесторами, розподілу капіталу, вироблення стратегій, оцінки поглинань і визначення форм матеріального заохочення менеджерів.

Основна трудомісткість розрахунків показника EVA® доводиться на коригування даних звітних балансів компаній. Stern Stewart & Co. проводить до 250 коригувань, щоб розрахувати значення показника EVA®.

Мета цих коригувань - відобразити в балансі економічну цінність (Вартість) активів більш точно, ніж у звітному балансі.

Багато міжнародних використовують різні модифікації показника економічного прибутку, що дозволяють виміряти результати діяльності корпорації в цілому і її окремих бізнес-одиниць в будь-якому окремо взятому році (чи іншому періоді). Тому відповідні показники можуть використовуватися для планування, моніторингу та аналізу ефективності міжнародної і її бізнес-одиниць, і, отже, їх можна закласти в основу системи заохочення менеджерів кожного підрозділу

Найважливішим результатом розробки корпоративної стратегії міжнародної компанії виступає портфель її бізнес-одиниць, що визначає продуктовий, вертикальний і географічне охоплення. Періодично прийняті корпоративним центром рішення щодо складу бізнес-одиниць і його зміни в ході реструктуризації портфеля можна описати циклом прийняття рішень про корпоративному портфелі.

Визначається, що на плановий період бюджетні завдання відображають цілі, які ставить корпоративний центр перед бізнес-одиницями, менеджери яких покликані забезпечити підтримку і створення цінності в кожному підрозділі.

На цьому етапі корпоративний центр розподіляє ресурси між бізнес-одиницями і дочірніми підприємствами міжнародної компанії. В рамках системи ціннісно-орієнтованого менеджменту в якості одного з бюджетних показників для підрозділів можуть виступати завдання щодо зростання їх цінності. При цьому в якості критерію вживаються інвестиційних проектів можуть виступати традиційні показники чистої поточної цінності, внутрішньої ставки прибутковості.

Ціннісно-орієнтований менеджмент передбачає, що система звітності кожного підрозділу міжнародної компанії і корпорації в цілому дає можливість розрахунку показників доданої цінності. Саме ці показники служать найважливішими вимірниками ефективності, досягнутої в звітному періоді кожної бізнес-одиницею. Звіти дозволяють зробити висновок про те, додало або зруйнувало цінність кожен підрозділ корпорації.

Аналіз досягнутої в звітному періоді ефективності операцій кожного підрозділу міжнародної компанії передбачає вимір результатів і їх порівняння з поставленими на етапі бюджетування цілями. розраховані на базі єдиної методології показники бюджетів корпорацій, окремих бізнес-одиниць і інвестиційних проектів можуть коректно порівнюватися з результатами, вимірюваними в формі цінності, доданої корпорацією і бізнес-одиницями в звітному періоді.

В якості додаткової бази для порівняння при аналізі показників доданої цінності в підрозділах міжнародної компанії можуть виступати історичні значення (значення попередніх років), дані про інших підрозділах корпорації, дані про інших компаніях, що діють у відповідній галузі. Результатом аналізу є певні стратегічні висновки по кожному бізнес-підрозділу корпорації щодо факторів зростання або зниження цінності і можливості продовження відповідного бізнесу.

На основі результатів проведеного аналізу менеджери корпорації формують і оцінюють стратегічні альтернативи. ці альтернативи можуть виступати як напрямку росту бізнес-одиниць або їх реструктуризації. Консультанти компанії McKinsey пропонують логічну послідовність розгляду можливостей зростання цінності диверсифікованої корпорації [15].

До поточної ринкової оцінки корпорації додаються уявлення менеджменту корпоративного центру про перспективи, що дозволяє оцінити корпорацію «Як вона є». Після цього досліджуються можливості стратегічних і оперативних поліпшень в окремих бізнес-одиницях, і визначається «потенційна цінність корпорації з внутрішніми поліпшеннями».

На заключній стадії вивчається можливість «зовнішніх поліпшень», то є зміни портфеля бізнесів (продаж деяких з існуючих і придбання нових бізнесів). Реалізація всіх внутрішніх і зовнішніх можливостей зумовлює «потенційну цінність реструктуризації».

Р. Грант вважає, що для оцінки стратегічних альтернатив можна використовувати ті ж підходи, що і для оцінки компаній і їх бізнес-одиниць, тобто підходи, засновані на прогнозі грошових потоків, що генеруються в рамках відповідної альтернативи, і відборі альтернатив, які забезпечують максимальне значення чистої поточної цінності (net present value, NPV) [34].

Матриця аналізу цінності корпорації дозволяє пов'язати результати, досягнуті кожною бізнес-одиницею, з можливими стратегічними альтернативами. Бізнес-одиниці з позитивним спредом дохідності (ROCE >

WACC) додають цінність всієї корпорації. Бізнесединиці з негативним спредом дохідності ($ROCE < WACC$) руйнують корпоративну цінність.

Можливими стратегічними рішеннями про корпоративному портфелі можуть бути реалізація нових проектів, придбання нових бізнесів, злиття і стратегічні альянси з іншими корпораціями, дивестицій (тобто продаж бізнесу). Якщо збільшують цінність корпорації бізнес-единиці генерують недостатній обсяг готівки, менеджери корпорації можуть спробувати знайти джерела додаткового фінансування.

3.3. Розробка стратегічного плану розвитку компанії «Метінвест»

Стратегічне планування Групи Метінвест забезпечує основу для всіх управлінських рішень компанії. Функції організації, мотивації та контролю орієнтовані на розробку і впровадження стратегічних планів, зокрема розробки міжнародної стратегії. Процес стратегічного планування забезпечує основу для керування членами організації.

Для реалізації стратегічних планів Групи створено нові підрозділи – Дирекцію з економіки і розвитку бізнес систем та Проектний офіс Генерального Директора, а також позицію Директора з технічного розвитку.

Основними завданнями підрозділів є:

- аналіз, прогнозування, розширення нових ринків збуту;
- організація продажів продукції Групи в усіх каналах збуту;
- забезпечення інформацією, яка дає можливість приймати важливі управлінські рішення в сфері зовнішньоекономічної, комерційної й фінансової діяльності.

Враховуючи сучасні реалії, основними напрямками стратегічної діяльності компанії на найближчі кілька років будуть:

- залучення іноземних інвесторів для участі в технологічній модернізації виробничих потужностей, з метою розширення та покращення асортименту продукції та зменшення трудовитрат, що дозволить підвищити

конкурентоспроможність підприємства;

- подальше підвищення якості продуктів компанії;
- розширення ринків збуту, орієнтація на експорт, підвищення конкурентоспроможності загалом.

У рамках фінансово-інвестиційної стратегії Групи Метінвест можна виділити головні напрямки інвестиційної діяльності підприємства:

- інвестиції на підтримку простого відтворення (в основному з амортизаційних фондів із залученням додаткових засобів у випадку інфляції й знецінення нагромаджень);
- вкладення в капітальну модернізацію металургійних та гірничозбагачувальних комбінатів, підвищення виробничих потужностей;
- інвестиції на приріст оборотних коштів;
- фінансування інноваційних проектів і НДДКР.

Стратегічне бачення компанії має транслюватися в 3 ключові стратегічні цілі і ряді завдань:

1. Посилення конкурентних переваг у виробництві сталі за рахунок підвищення операційної ефективності і вертикальної інтеграції:

- Підвищити операційну ефективність і досягти кращих практик у виробництві сталі за допомогою інвестицій і впровадження передових технологій;
- Потрібно максимізувати ефективність виробничих потужностей і використання ресурсів за рахунок реалізації передових ноу-хау і проектів підвищення операційної ефективності для збільшення обсягів виробництва;
- Розробити нові продукти в оптимізації структури продуктового портфеля, поліпшити якість продукції, скоротити витрати;
- Знизити вплив виробництва на навколишнє середовище і підвищити безпеку праці;
- Нарощувати інвестиції в сучасні технології виробництва сталі і подальшу модернізацію підприємств Групи;

- Продовжити підвищення самозабезпеченості Групи сировинними ресурсами;
- Збільшити і диверсифікувати власну сировинну базу високоякісного коксівного вугілля, що є важливим чинником зміцнення вертикальної інтеграції компанії;
- Реалізувати стратегію «ефективних закупівель» ключових видів сировини, включаючи високоякісне коксівне вугілля, вугілля для пиловугільного вдування, феросплави і брухт;
- Підвищати конкурентоспроможність за витратами за рахунок максимізації використання наявних потужностей, розширення потужностей з виробництва сталі і коксівного вугілля, а також оптимізації виробництва залізорудного концентрату;
- Продовжити структурований підхід до придбань нових активів, щоб реалізувати стратегію вертикальної інтеграції і поліпшити сортамент сталевих продукції, в тому числі за рахунок скорочення частки напівфабрикатів і розширення потужностей по виробництву високо маржинальної продукції;
- Створити і підтримувати культуру безперервних вдосконалень для досягнення світового рівня ефективності на кожному рівні організації. Це завдання має на увазі розвиток фундаментальної культури безперервних вдосконалень, заснованої на філософії бережливого виробництва і спрямованої на оптимізацію ремонтів і технічного обслуговування, підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості продукції, оптимізацію оборотних коштів і підвищення безпеки праці.
- Підвищити продуктивність праці, операційну ефективність за рахунок підвищення залученості співробітників, аутсорсингу неосновних операцій (ремонт, технічне обслуговування та інші допоміжні функції) і оптимізації адміністративних структур.

2. Наступним пріоритетом розвитку є зміцнення позиції на стратегічних ринках:

- Збільшити обсяги продажів готової продукції, виробництво готового плоского і довгомірного прокату з високою доданою вартістю і преміального залізорудної сировини для максимізації продажів на цільових ринках, а також скоротити виробництво товарних напівфабрикатів і залізорудного концентрату, призначеного для продажу на ринках далекого зарубіжжя, що вимагають великих логістичних витрат;

- Посилити продуктовий портфель та реалізувати програму довгострокового партнерства з іншими виробниками металопродукції з метою поглиблення переділу, освоєння нових продуктових сегментів ринку і зміцнення позицій в уже освоєних сегментах;

- Створити довгострокові відносини з клієнтами і надавати високоякісні клієнтські послуги по всьому світу, щоб стати кращим постачальником стали для своїх ключових клієнтів, вибудовуючи міцні відносини з допомогою довгострокових рамкових контрактів, а також орієнтуючись на ключові галузі і ринки, інтегруючи свою продукцію з кінцевими споживачами, забезпечуючи клієнтам технічну підтримку, зміцнюючи власні бренд і репутацію.

3. Ще однією ключовою стратегічною ціллю є досягнення досконалості в веденні бізнесу за рахунок використання передових практик управління та досягнення результатів:

- Розробити нову операційну модель, вдосконалити та постійно розвивати ефективне управління всіма ланками в ланцюжку створення вартості продукції - від видобутку і переробки залізної руди і вугілля до виробництва та продажу напівфабрикатів і готової металопродукції. З цією метою Метінвест має здійснити організаційні перетворення, що забезпечують тісну співпрацю між гірничодобувними та металургійними активами Групи, а також централізацію управління виробничими процесами, продажами і логістикою.

- Створити уніфіковані і ефективні бізнес-процеси, шляхом впровадження і вдосконалення систем обробки даних (SAP) і планування ресурсів підприємства (ERP).

Основні проекти, які мають бути реалізовані компанією для зміцнення та розширення своїх потужностей на світовому ринку:

Проект	Актив	Мета проекту
Будівництво Машини безперервного лиття	Металургійний комбінат ММК ім.Ілліча	Збільшити потужність лиття плити до 4,3 мт / рік, покращити якість продукт, зменшити витрати та вплив на навколишнє середовище
Реконструкція стану 1700	Металургійний комбінат ММК ім.Ілліча	Збільшити потужність млини гарячої смуги до 2,5 мт / рік; поліпшити якість HRC за рахунок зменшення мінімальної товщини до 1,2 мм; збільшити вагу холоднокатаного рулону до 27 т і допуск ширини 900-1600 мм листового прокату.
Розширення сортаменту продукції	Металургійні комбінати «Азовсталь», ММК ім.Ілліча	Поповнити та розширити сортамент продукції марками сталі, що відповідають європейським та американським стандартам
Проведення капітального ремонту доменної печі	Металургійний комбінат «Азовсталь»	Збільшити виробничу потужність гарячого металу понад 1,3 мт / рік; Зменшити виробничі витрати за рахунок зменшення споживання коксу; зменшити вплив на навколишнє середовище
Побудова агрегатів для відділення повітря	Металургійний комбінат ММК ім.Ілліча	Збільшити виробництво кисню та азоту, необхідними для виробництва сталі
Провести реконструкцію та модернізацію цеху РБЦ та стану 800	Металургійний комбінат «Азовсталь»	Збільшити виробництво рейок 1000 тис. т в рік; почати виробництво рейок «підвищеної категорії» згідно міжнародних стандартів якості

Рис 3.1 [Розроблено автором]

Основними явними вигодами реалізації запропонованих проектів є:

- диверсифікація діяльності — відкриття нових продуктових лінійок, що націлені на нові сегменти споживачів;
- позиціонування Групи Метінвест на ринку як інноваційної компанії, здатного виробляти та просувати на ринок унікальну, сучасну та якісну продукцію;
- отримання додаткового джерела доходу;
- розширення ринків збуту та споживачів;
- раціональне використання природних ресурсів, зменшення витрат на виробництво;
- зниження негативного впливу на навколишнє середовище;
- підвищення конкурентоспроможності продукції на ринках Європи.

Серед основних неявних вигід можна виділити такі:

- стабілізація позиції компанії на світовому ринку;
- зведення ризиків, пов'язаних з нестабільним зовнішнім середовищем.

При реалізації проектів явними витратами є:

- капіталовкладення в реалізацію проектів;
- витрати управлінських ресурсів Групи «Метінвест»

Найбільшим проектом у майбутній стратегії розвитку є реконструкція цеху РБЦ на металургійному комбінаті «Азовсталь». На сьогодні рейкова продукція є неконкурентоспроможною на зовнішніх ринках.

Технічний стан і рівень технології існуючого РБЦ не дозволяють досягти цільового асортименту і обсягів виробництва великого сорту і рейок згідно технологічної і ринкової стратегій.

Вироблений асортимент не відповідає потребам ринку і міжнародним стандартам, що обмежує можливості виходу на експортні ринки і ставить під загрозу позиції МЕТІНВЕСТ на ринках СНД - в довгостроковій перспективі призведе до значного щорічного зниження обсягів продажів великого сорту і рейок.

На діаграмі зображена структура ринку рейок типу Р-65 1-3 категорії у 2018 та 2019 роках відповідно; частина експорту склала 3793 тн у 2018 році та 2600 тн у 2019 році.

Об'єми споживання на ринку України: 51 703 тн у 2018 році і 53 610 тн у 2019 році. Основним клієнтом на українському ринку є Укрзалізниця.

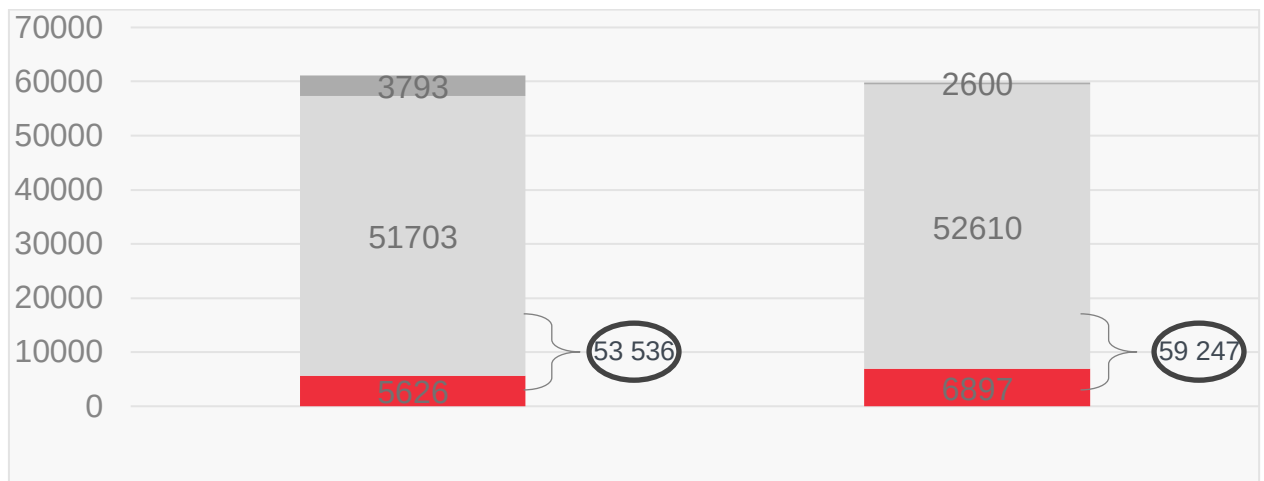


Рис 3.2 [розроблено автором]

Мета проекту - освоєння нових видів сортamentів, згідно перспективним вимогам ринку, і скорочення собівартості сорти і рейки.

Пропонуємо наступний варіант реалізації проекту - реконструювати рейкобалковий цех з установкою сучасного рейкобалкового стану продуктивністю 1000 тис. т в рік, в тому числі рейок 300 тис. тн в рік, з максимально можливим виробництвом в місяць 30 тис. тн рейок.

Така потужність зможе забезпечити повністю потребу ринку України, зменшити до мінімуму імпорт рейкової продукції, а також розвинути експорт і забезпечити країни, в яких немає власного виробництва рейок.

Втілення проекту починається із ініціації проекту, обговорення його цілей, аналізу варіантів інноваційної продукції на основі вивчення тенденцій ринку та пропозицій провідних виробників.



Задля цього здійснюється вивчення і порівняння інноваційних продуктових позицій закордонних виробників рейкової продукції та дослідження провідних тенденцій ринку.

Рис 3.3 [розроблено автором]

Для забезпечення підвищення якості продукції рейкової продукції та допоміжних елементів для залізничних колій, необхідно опрацювати наступні етапи :

1. Визначити цільову довжину рейок Р65 з врахуванням економічної складової - UIC-60 (50 або 100 метрів);
2. Розробити та впровадити технологію виробництва рейок UIC-60 із загартованими бічними поверхностями головки та накладки UIC-60;
3. Відпрацювати технологію виробництва рейок Р-65 для кривих ділянок колії із загартованими бічними поверхностями;

4. Розробити заходи з переходу на впровадження рейок вищої категорії якості для використання їх на напрямку руху пасажирських поїздів;
5. Розробити заходи та впровадити технологію виробництва підкладок КБ з підвищеною ступінню якості ;
6. Вкласти та провести випробування рейок UIC-60 із загартованою бічною поверхнею в кривих ділянках колії із складними умовами експлуатації;
7. Розробити заходи по виготовленню та транспортуванню рейок довжиною 100 (50м);
8. Розробити заходи по реконструкції рейкозварювальних поїздів з розробленням технології зварювання рейок довжиною 100 (50м);
9. Провести модернізацію установки з неруйнівного контролю рейок в процесі їх виготовлення;
10. Розглянути доцільність освоєння виробництва пружних клем з урахуванням щорічної потреби залізниць;
11. Розглянути можливість внесення змін до ДСТУ-4344 в частині перегляду вимог щодо механічних властивостей.

Для забезпечення всіх технічних умов розроблено генплан реконструкції основних об'єктів комплексу РБЦ:

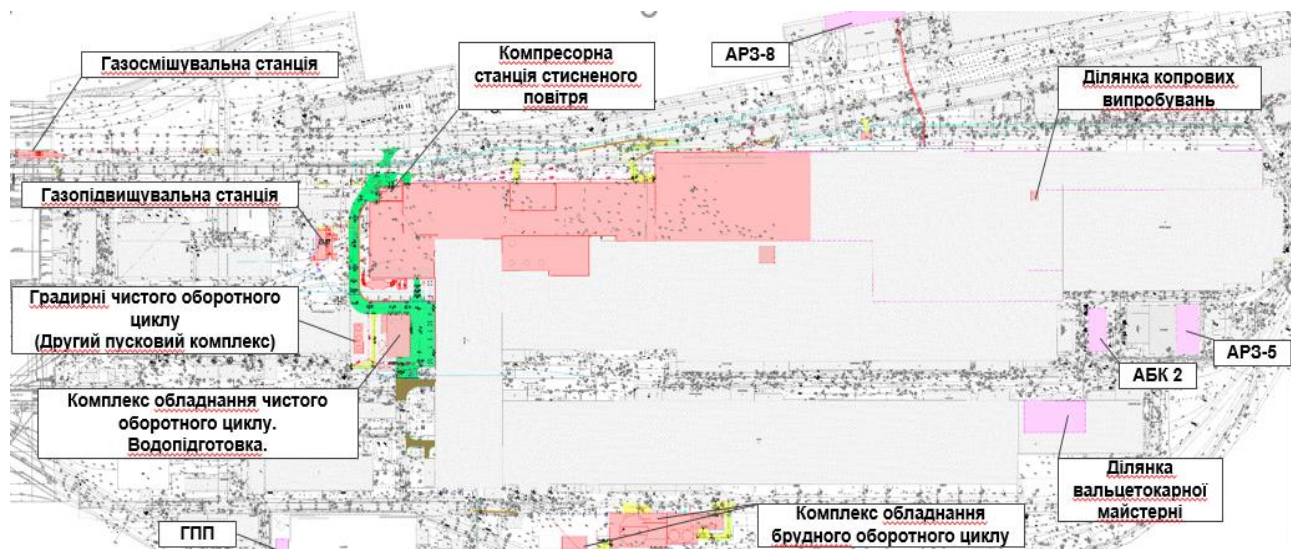
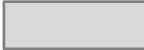


Рис 3.3 [розроблено автором]

-  - проектовані будівлі і споруди
-  - реконструкція / дообладнання будівель і споруд
-  - існуючі будівлі та споруди
-  - проектовані автодороги
-  - мережі енергоносіїв

Технологія виробництва повинна бути розроблена згідно нормативних технічних стандартів міжнародного класу та повинна відповідати наступним технічним особливостям:

№ п/п	Параметри	Відповідність до стандарту рейок «Підвищеної категорії»
1.	Заготовки	Повинні використовуватися блями, підготовлені з стали, виплавлені в кисневому конвертері або електродуговій пічі, які пройшли середню обробку в ковші електродуговому способі, обробці в вакууматорі та МНЛЗ.
2.	Технології	Повинні використовувати метод ефективного удару, призупинений при прокаті та правді; всі рейки повинні проходити ультразвуковий контроль, що знаходиться в процесі виведення, при цьому потрібно забезпечити контроль за всією довжиною рейок і вказаною площею поперечного перерізу; Для мінімальної площі поперечного перерізу, яка підвергається ультразвуковому стану, застосовуються наступні вимоги: - не менше 70% голівки рейки; - не менше 60% шейки рейки; Нижня сторона підшви рейки повинна контролюватися автоматично по всій довжині.
3.	Геометричні розміри та якість поверхні	

3.1.	- висота рейки H; мм		Клас профілю рейок	
			X	Y
		висота рейки *H < 165мм	±0,5	+0,5 -1,0
		≥ 165мм (60E1, 60E2 – 172)	±0,6	+0,6 -1,1
3.2.	- ширина головки Ъ, мм		±0,5	+0,6 -0,5
3.3.	- ширина підшви В, мм		±1,0	+1,5 -1,0
3.4.	висота шейки h, мм			
3.5.	Товщина шейки		+1,0 -0,5	+1,0 -0,5
3.6.	- діаметр болтового отвору d, мм	$\leq 30 \text{ мм } \pm 0,5 \text{ мм}$ $> 30 \text{ мм } \pm 0,7 \text{ мм}$		

Рис 3.4 [зроблено автором]

Основними явними вигодами реалізації запропонованого проекту у рамках реалізації стратегії розвитку компанії Метінвест є:

- диверсифікація діяльності — відкриття нового продукту – рейки типу Р65 «Підвищеної категорії» довжиною 50-100м;
- поліпшення технічних якостей існуючих продуктів виробництва цеху РБЦ;
- підвищення експорту рейкової продукції компанії на ринки країн СНД, а створення конкуренції для виробників рейок у Європі та можливість постачання рейок до країн ЕС;
- збільшення обсягів виробництва та прибутку;

- позиціонування компанії на ринку як інноваційного підприємства, здатного виробляти та просувати на ринок унікальну, сучасну та якісну продукцію.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було досягнуто задекларовані на початку написання роботи мету та завдання, внаслідок чого узагальнено низку висновків.

У ході дослідження було розкрито поняття стратегії, стратегічного планування та проведено аналіз етапів розробки стратегії в міжнародних корпораціях. В процесі аналізу формування стратегії було виявлено найпоширеніші стратегії розвитку бізнесу на світовому ринку, виокремлено підходи до розширення ринків збуту та сфери діяльності, які пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів.

З'ясовано, що міжнародна стратегія фірми – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності міжнародної організації, її місце на світовому ринку та шляхи реалізації її міжнародних цілей.

Стратегічне планування визначають як сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. При розробці стратегічного плану виділяють три рівні стратегій в корпорації: корпоративна, бізнес-стратегія і функціональна стратегії.

Також, працюючи над роботою, було з'ясовано, що процес розробки стратегії компанії являє собою ретельно розроблену програму заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на світовому ринку та адаптації до впливу зовнішніх чинників.

Розробка стратегії обов'язково має включати ретельний та комплексний аналіз наступних етапів: аналіз поточної ефективності, формулювання місії і стратегічних цілей, детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічного бачення, розробку корпоративної стратегії, бізнес-стратегії, дизайн організаційної структури корпорації і формування системи прийняття управлінських рішень, формування,

формування функціональних стратегій та реалізацію стратегії і стратегічний контроль результатів.

Розглядаючи стратегію розвитку міжнародній компанії, необхідно відмітити, що усі фактори, які є складовими формули успішної діяльності підприємства, повинні бути узгодженими та направленними на досягнення єдиних цілей, створення єдиного середовища співпраці.

В роботі було розглянуто позиціювання Групи «Метінвест» на міжнародному та українському ринках. Також був проведений детальний аналіз діяльності та поточної стратегії компанії «Метінвест», яка є однією з найбільших компанії в гірничо-металургійній галузі на світовому ринку.

Аналізуючи поточний стан діяльності Групи «Метінвест», було виявлено що компанія знаходиться в умовах сталого розвитку, показники реалізації основних продуктів компанії мають тенденцію росту.

У роботі було запропоновано три основні стратегічні цілі та ряд завдань для їх реалізації, а також декілька проектів, щодо реконструкції та модернізації виробничих активів компанії, щоб покращити якість продукції та зміцнювати конкурентоспроможні позиції на світовому ринку.

Розроблено та запропоновано проект модернізації одного з активів Групи Метінвест - Рейкобалкового цеху металургійного комбінату «Азовсталь». Даний проект розроблений направлений на реалізацію поточних стратегічних цілей компанії:

- розширення асортименту продукції та збільшення обсягів виробництва;
- освоєння нових ринків реалізації та закріплення існуючої позиції;
- посилення конкурентоспроможності на світовому ринку;
- позиціонування компанії як інноваційної, що здатна виробляти та просувати на ринок сучасну та якісну продукцію.

Запропонований проект може стати основою подальшого стратегічного розвитку компанії «Метінвест» на передові позиції на ринку СНД та Європи.

Отже, з огляду на все вище сказане можна сказати, що розроблення стратегії в міжнародних компаніях є основою їх розвитку та функціонування на світовому ринку. Ретельно розроблений стратегічний план та проведений аналіз етапів формування є основою функціонування та розвитку будь-якої міжнародної компанії у світі. Запропонована стратегія розвитку відображає сучасні орієнтири, є доцільною та обґрунтованою та може бути застосована для розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anand J., Capron L., Mitchell W. Using Acquisitions to Access Multinational Diversity: Thinking Beyond the Domestic–Crossborder M&A Comparison // *Industrial and Corporate Change*. 2005. Vol. 14. № 2. P. 191–224.
2. Ansoff I., McDonnell E. *Implanting Strategic Management*, 2nd ed. — NY: Prentice Hall, 1990. Barham K., Heimer C. ABB. *The Dancing Giant: Creating the globally connected corporation*. — L.: Financial Times / Pitman Publishing, 1998. — XVIII+382 p.
3. Calori R., Atamer T., Nunes P. International Competition in Mixed Industries // *Long Range Planning*. 2000. Vol. 33. P. 349–375. Campbell A., Goold M., Alexander M. *Corporate Strategy: The Question for Parenting Advantage* // *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73. № 2. P. 120–132.
4. Caves R. E. *Multinational Enterprise and Economic analysis*. — Cambridge: Cambridge University Press, 1982. Cullen J. B., Parboteeah K. P. *Multinational Management. A Strategic Approach*, 3rd ed. — Mason, OH: Thomson, South-Western, 2005. — XX + 698 pp.).
5. Czinkota M. R., Ronkainen I. A., Moffett M. H. *International Business*, 5th ed. — Fort Worth: The Dryden Press, 1999. — XXIX + 856 pp.
6. Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece, Sidney G. Winter - *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, 2009. – 160p.
7. Dunning D., Narula R. *Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research agenda*. Oxford Development Studies -2010.
8. Dunning D., Narula R. . *Alliance Capitalism and Corporate Management* Oxford Development Studies -2010.
9. Gary Cook, Jennifer Johns, Frank McDonald. - *The Routledge Companion to the Geography of International Business*. - Routledge 2018.

10. Gui L. Reshaping the boundaries of the firm: Global value chains and lead firm strategies. In: Pla-Barber J., Alegre J., eds. *Reshaping the Boundaries of the Firm in the Era of Global Interdependence*, Progress in International Business Research, Vol. 5. Emerald, 2010. — P. 29–55
11. Hennart J.-F. Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets // *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40, p. 1434.
12. Hill C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. — Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007. — XXI + 729 pp.
13. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring corporate strategy: text and cases*, 8th ed. — Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall, 2008.
14. Jones G. R. *Organizational Theory: Text and Cases*, 2nd ed. — Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1998, p. 214–215.
15. Koza M. P., Tallman S., Ataay A. The Strategic Assembly of Global Firms: A Microstructural Analysis of Local Learning and Global Adaptation // *Global Strategy Journal*. 2011. Vol. 1. № 1–2. P. 27–46.
16. Krugman P. R., Obstfeld M. *International economics: theory and policy*, 7th ed. — Boston, MA: Pearson/Addison-Wesley, 2006.
17. Laamanen T, Keil T. Performance of serial acquirers: Toward an acquisition program perspective // *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29. № 6. P. 663–672.
18. Lasserre P. *Global Strategic Management*, 2nd ed. — Basingstock, UK; New York: Palgrave Macmillan, 2007. XXIV+483 p.
19. Lee S.-H., Song S. Host country uncertainty, intra-MNC production shifts, and subsidiary performance // *Strategic Management Journal*. 2012. Vol. 33. № 11. P. 1331–1340
20. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. - Cengage Learning 2014

21. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. — NY: The Free Press, 1980.
22. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — NY: The Free Press, 1985.
23. Porter M. E. Changing Patterns of International Competition // California Management Review. 1986. Winter. P. 28.
24. Ramamurti R. Why study emerging-market multinationals? In: Ramamurti R., Singh J. V., eds. Emerging Multinationals in Emerging Markets. — Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009, pp. 3–22.
25. Ramamurti R. What have we learned about emerging-market MNEs? // Emerging Multinationals in Emerging Markets / Eds. Ramamurti R., Singh J. V. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009. — P. 399–426.
26. Sandler D. M., Shani D. Brand Globally but Advertise Locally, An Empirical Investigation // International Marketing Review. 1992. Vol. 9. P. 5–16.
27. Welch L. S., Benito G. R. G., Petersen B. Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy. — Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007. — VII+462 p.
28. Ансофф И. Нова корпоративна стратегія. - СПб., М., Харків: Пітер Ком, 1999. - 414 с.
29. Багієв Г. Л., Моїсеева Н. К., Черенков В. І. Міжнародний маркетинг, 2-е зд. - СПб .: Пітер, 2008. - 688 с.
30. Віссема Х. Менеджмент підрозділених фірм (виробництво та координація в децентралізованій компанії):Пер. з англ. - М .: ІНФРА-М, 1996. 288с.
31. Виханський О. С. Стратегічне управління: Посібник. -- М.: Гардарики, 2008. – С.192-193.
32. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмент. - Львов: «Магнолія 2006», 2007, - С.342.
33. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник І С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко - Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – С.154.;

34. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз, 5-вид. - СПб.: Пітер, 2008. - 560 с.
35. Гребін'як Л. Дж. Як залишити роботу своєї стратегії: Ефективна реалізація стратегій і зовнішнє перегляд. Пер. з англ. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. - 352 с Біловодська О.А. «Логістика: теорія та практика. Навчальний посібник» 2016р. с.89-91.;
36. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. -- Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. – С.174.;
37. В НБУ назвали середню ставку за кредитом і депозитом у гривні .[Електронний ресурс] . – Режим доступу: [https://news.finance.ua/ua/news/-/347996/v-nbu-nazvaly-serednyu-stavku-za-kredytom-i-depozytom-u-gryvni-na-rochatok-kvitnya](https://news.finance.ua/ua/news/-/347996/v-nbu-nazvaly-serednyu-stavku-za-kredytom-i-depozytom-u-gryvni-na-rochatok-kvitnya;).;
38. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмент. - Львов: «Магнолія 2006», 2007, - С.342.
39. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник І С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко - Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – С.154.;
40. Льюїс Р. Д. Делові культури в міжнародному бізнесі. Від стільнику до взаємопонімання. - М.: Дело, 1999. - 440 с.
41. Міжнародний менеджмент / Під ред. С. Е. Пивоварова, Д. І, Баркана, Л. С. Тарасевича, А. І Майзеля. СПб: Видавництво «Пітер», 2000. Нові лідери російського бізнесу / М. Кетс де Врис, С. Шекшня, К. Коротов, Э. Флорент-Трейси. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 339 с.
42. Кох Р. Стратегія / Річард Кох; [пер. с англ. Т. Манвелова]. - М.: Ексмо, 2007. – С.212.
43. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. -- К.: «Академ-видав», 2007. – С.315.;
44. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху. Навчально-методичний посібник -- Харків: Основа, 2008. – С. 98-102.;
45. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник для студ. вищ. навч. закл. -- К.: Каравела, 2007.- С.320.;

46. Мельничук А.Ю. Формування і реалізація стратегічного управління сучасними амами як чинника підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку / А.Ю. Мельничук // Економіка та управління АПК. - 2009. - Вип. 1(66). - С.112-114.;
47. Мілевський С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С.В. Мілевський, О.В. Мілов - Х. : Видавництво ХНЕУ, 2007. – С.137.;
48. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : Навч. -метод. посіб. для самот. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.
49. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств : підручник / Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Ф Буряк Л.Д. та ін. ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — Восьме вид., перероб. та доп. — К. : КНЕУ, 2013. — С.83-84.;
50. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу відбійних та конкурентів. - М .: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 453 с.
51. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентні переваги майна: пер. з англ. - М .: Международные отношения, 1993. - 896 с
52. Рєпіна І. М. Стратегічна матриця моделі управління активами підприємств / І. М. Рєпіна // Стратегія економічного розвитку України. - 2014. - № 35. - С. 114-123.
53. Римарчук А. М. Економічна сутність оборотних активів та їх класифікація /А. М. Римарчук /Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №7 (110). – С. 62–65.;
54. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. - К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи», - 2002. – С.261.;
55. Саєнко М.Г. Підручник. – «Економічна думка». – 2006. С. 132-134.;
56. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. -- К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – С.396.;

57. Степасюк О.С. Методологічні засади формування стратегії підприємства / О.С. Степасюк. // Науковий вісник НАУ. - 2009. - Вип. 97. - С.242-243.;
58. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под. ред. Е.С. Стояновой - 6-е изд.. - М.: Перспектива, 2006. - 348 с;
59. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 227 с;
60. Строкович Г. В. -Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів, – Вид-во НУА, 2011. – 180 с.;
61. Офіційний сайт групи компаній «Метінвест» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://metinvestholding.com/>
62. Офіційний сайт World Steel [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldsteel.org/>
63. Звіт World Steel [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:96d7a585-e6b2-4d63-b943-4cd9ab621a91/World%2520Steel%2520in%2520Figures%25202019.pdf>
64. Фінансові результати компанії «Метінвест» [Електронний ресурс].
Режим доступу: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Presentation/24/ua/Metinvest_Presentation_FY2019.pdf
65. Фінансова звітність компанії «Метінвест» [Електронний ресурс].
Режим доступу: https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ru/finreports_Metinvest%20FS%202019%20summary%20FS.pdf
66. Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф. Бізнес-менеджмент. - К.: МАУП, 2007. – С.188-190.;
67. Филипенко О. М. Сучасні підходи до визначення сутності та складу поняття «оборотні активи»; / О. М. Филипенко, М. В. Стаднік //

Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011.
- Вип. 1.- С. 48-49.;

68. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства : підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. — вид. 4-те, перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2009. — С.714;

69. Шелегеда Б. Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства. -- Донецьк: ДонУЕП, 2006. – С. 192.

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance- Porter M. E. - NY: The Free Press, 1985. Pages: 896

Creating and Sustaining Superior Performance is groundbreaking study of international competitiveness has shaped national policy in countries around the world. It has also transformed thinking and action in states, cities, companies, and even entire regions such as Central America.

Based on research in ten leading trading nations, *The Competitive Advantage of Nations* offers the first theory of competitiveness based on the causes of the productivity with which companies compete. Porter shows how traditional comparative advantages such as natural resources and pools of labor have been superseded as sources of prosperity, and how broad macroeconomic accounts of competitiveness are insufficient. The book introduces Porter's "diamond," a whole new way to understand the competitive position of a nation (or other locations) in global competition that is now an integral part of international business thinking. Porter's concept of "clusters," or groups of interconnected firms, suppliers, related industries, and institutions that arise in particular locations, has become a new way for companies and governments to think about economies, assess the competitive advantage of locations, and set public policy.

2. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.- Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece, Sidney G. Winter , 2009. Pages:160

Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations about creating, adapting to, and exploiting change. To survive and prosper under conditions of change, firms must develop the "dynamic capabilities" to create, extend, and modify the ways in which they operate. The capacity of an organization to create, extend, or modify its resource base is vital.

Since the concept of dynamic capabilities was first introduced, much research has elaborated the initial idea. This important book by Constance Helfat and her team of leading scholars provides a timely focus on in-depth examples of corporate dynamic capabilities. Examining these in the different contexts of alliances, acquisitions, and management, the book gives students and researchers a succinct, up-to-date definition of dynamic capabilities and the strategic management theories around them

3.The Global Business Handbook: The Eight Dimensions of International Management.- David J. Newlands, Mark J. Hooper, -Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007. Pages:729

A nation's economic success depends on the capacity of its companies and trading organizations to develop business relationships, trade and do business in the international arena. Doing business across borders subtly changes the processes and skills the successful manager needs. Cultural, social, geographic and legal factors serve to complicate the picture. The mantra for managers today is think global, act local. In this handbook the authors concentrate on the big developments that currently are happening at an international level.

They consider how managers operating in the global business landscape must change what they do to create advantages and remain competitive. *The Global Business Handbook* is based on the structure of the very successful International School of Management's programme on international management. It includes a global focus, backed by the latest research on different aspects of international business carried out in different parts of the world

4.Global Strategic Management, P. Lasserre, - Basingstock, UK; New York: Palgrave Macmillan, 2007. Pages:560

This book is designed as a core textbook for those students studying modules or courses on Global Strategy and Strategic Management. It offers an insight into the impact of globalisation on business organisations and how managers could and should react. It is written by a well-respected professor of strategy at one of the world's leading business schools and combines a strategic and managerial approach to global issues, blending theory and practical, empirical examples to great effect.

Global Strategic Management embraces traditional strategic management teaching, but extends it to a world scale; global strategic managers facilitate international business planning and global strategic decision-making.

5. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. - Porter M. E. - NY: The Free Press, 1980. Pages: 432

Michael E. Porter's *Competitive Strategy* has transformed the theory, practice, and teaching of business strategy throughout the world

Electrifying in its simplicity—like all great breakthroughs—Porter's analysis of industries captures the complexity of industry competition in five underlying forces. Porter introduces one of the most powerful competitive tools yet developed: his three generic strategies—lowest cost, differentiation, and focus—which bring structure to the task of strategic positioning. He shows how competitive advantage can be defined in terms of relative cost and relative prices, thus linking it directly to profitability, and presents a whole new perspective on how profit is created and

divided. In the almost two decades since publication, Porter's framework for predicting competitor behavior has transformed the way in which companies look at their rivals and has given rise to the new discipline of competitor assessment.

More than a million managers in both large and small companies, investment analysts, consultants, students, and scholars throughout the world have internalized Porter's ideas and applied them to assess industries, understand competitors, and choose competitive positions. The ideas in the book address the underlying fundamentals of competition in a way that is independent of the specifics of the ways companies go about competing.

Competitive Strategy has filled a void in management thinking. It provides an enduring foundation and grounding point on which all subsequent work can be built. By bringing a disciplined structure to the question of how firms achieve superior profitability, Porter's rich frameworks and deep insights comprise a sophisticated view of competition unsurpassed in the last quarter-century.

6. Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research agenda. Dunning D., Narula R -Oxford Development Studies -2010. Pages 328

As national economies become more closely linked, the value of more active corporate and policy level cooperation is becoming increasingly recognised. This book promotes the concept of alliance capitalism Ð a spirit of collegial entrepreneurship Ð as a means to facilitate more harmonious development in the international economy. The authors examine balances between the competitive and cooperative activities of firms and governments in major industrialized countries from perspectives of efficiency and social justice. They advocate cooperation to overcome internationalized market failures and policy failures, and to reduce imbalances in the spread of gains from global commerce. This advocacy is based especially on comparisons between corporate and policy level activities in the USA and the EU, and between the USA and the EU. The potential advantages of strengthening cooperation are stressed with emphasis on imperatives being set by continuing technological advances.

7. Exploring Strategy. Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes -Pearson Education Limited-2011. Pages 808

Exploring Strategy has long been the essential introduction to strategy for the managers of today and tomorrow.

From entrepreneurial start-ups to multinationals, charities to government agencies, this book raises the big questions about organisations – how they grow, how they innovate and how they change.

8. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization - Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson - Cengage Learning 2014 Pages:896

Examine strategic management with the market-leading text that sets the standard for the most intellectually rich, yet thoroughly practical, analysis of strategic management today. Written by highly respected experts Hitt, Ireland, and Hoskisson, *strategic management: competitiveness and globalization, concepts and cases*, Eleventh Edition, combines the latest cutting-edge research and strategic management trends with ideas from some of today's most prominent scholars. This is the only text that integrates the classic industrial organization model with a resource-based view of the firm to give you a complete understanding of how today's businesses use strategic management to establish a sustained competitive advantage.

A strong global focus and examples from more than 600 emerging and leading companies place ideas into context within an inviting, practical presentation. A wealth of learning features and more than 30 all-new compelling cases examine a broad range of critical issues confronting managers today. Engaging video cases, Cengage NOW online learning tools, and a complete electronic business library help keep your study current and relevant. *strategic management: competitiveness and globalization* provides the solid understanding you need to effectively apply strategic management tools and techniques for increased performance and tomorrow's competitive advantage.

9. How to Plan and Execute Strategy - Wallace Stettiniu. - McGraw-Hill, 2007 Pages:128

Planning and executing corporate strategy is where the rubber meets the road. Companies that plan and execute their strategy will thrive in the marketplace. Successful corporate strategy must be strong enough to meet the needs of the marketplace, yet flexible enough to quickly adapt when the marketplace changes. *How to Plan and Execute Strategy* outlines a field-proven framework the reader can use to design and implement a strategy and strengthen the corporation's competitive advantage. This is accomplished by enduring buy-in and implementation by every worker, at every level. This book offers a practical approach to implementing any strategy successfully.

10. The Routledge Companion to the Geography of International Business. - Gary Cook, Jennifer Johns, Frank McDonald, Jonathan Beaverstock, Naresh Pandit. – Routledge. -2018 Pages: 620

The fields of Economic Geography and International Business share an interest in the same phenomena, whilst each provides both a differing perspective and different research methods in attempting to understand those phenomena.

The Routledge Companion to the Geography of International Business explores the nature and scope of inter-disciplinary work between Economic Geography and International Business in explaining the central issues in the international economy. Contributions written by leading specialists in each field (including some chapters written by inter-disciplinary teams) focus on the nature of multinational firms and their strategies, where they choose to locate their activities, how they create and manage international networks and the key relationships between multinationals and the places where they place their operations. Topics covered include the internationalisation of service industries, the influence of location on the competitiveness of firms and the economic dynamism of regions and where economic activity takes place and how knowledge, goods and services flow between locations.

Анотація кваліфікаційної магістерської роботи

“ Strategic planning in international business ”

The work analyses the theoretical basis of strategy, strategic planning and main types of international strategies are analyzed in the paper. The author analyzes in detail all stages of formation of the strategy of development of an international company. Determines that the process of developing the company strategy is a carefully designed program of measures aimed at achieving a competitive position in the global market and adapt to the influence of external factors.

After conducting this research, the author concluded that strategy development in international companies is the basis of their development and functioning in the world market. A carefully designed strategic plan and an analysis of the stages of formation are the basis for the functioning and development of any international company in the world.

Based on the work, the author has developed a development strategy that reflects the current guidelines of the company, is appropriate and justified and can be applied to the development of the company.