

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Суміна О.М., к.е.н., доц.

Сумський державний університет (м. Суми, Україна)

Вихід виробництва за межі національних меж тісно пов'язаний із зростанням міжнародних компаній (МНК). Завдяки здатності не тільки створювати, але і управляти виробничими і торговими підрозділами за кордоном, ці компанії подолали численні бар'єри, властиві міжнародному бізнесу.

Можливим варіантом стратегії управління в багатонаціональному оточенні є робота з кожним підрозділом, з кожним підприємством, що належить до складу ФПГ, як *зокремою і відособленою юридичною особою*. Проте в останні десятиліття під впливом глобальних змін при виборі корпоративної стратегії відбувається істотне зрушення в протилежному напрямі – до інтегрованого стратегічного підходу. У його рамках національне зовнішнє середовище розглядається як складова частина великої міжнародної системи.

Вибір стратегії в першому наближенні може бути сформульований як відома *дихотомія* централізації-децентралізації, тобто відповідь на питання: який ступінь рівноваги між цими крайнощами повинен бути вибраний менеджментом компанії в конкретних умовах.

У структурі великих фірм різні елементи корпоративної ієрархії прагнуть спеціалізуватися на *різних рівнях* стратегічного планування (глобальному, регіональному, національному). Менеджери, пов'язані з роботою в умовах специфічного національного зовнішнього середовища, часто відповідальні за підготовку окремих елементів стратегії («стратегій другого порядку»), які потім з'єднуються в загальну стратегію менеджерами на рівні головної компанії МНК.

Усі рішення компанії поділяються на три групи: *стратегічні, управлінські (адміністративні) і оперативні*. У рамках МНК ухвалення стратегічних рішень є прерогативою головної компанії, а оперативними питаннями бізнесу на регіональному або національному рівні займаються дочірні компанії.

Принципове значення має ступінь взаємодії між головною компанією МНК і дочірніми підприємствами групи в термінах ролі і відповідальності.

Сформульована вище стратегія ґрунтується більшою мірою на глобальному підході до зовнішнього середовища МНК. Планування на національному рівні продовжує відігравати важливу роль, але ступінь самостійності і повноважень менеджерів дочірніх компаній істотно обмежений. Основними залишаються стратегії, що координують дочірні компанії на регіональному і глобальному рівнях.

МНК, що використовують модель управління «Фінансова

група», роблять максимальний акцент на національному рівні стратегії. Стратегічні плани в цьому випадку ґрунтуватимуться на знаннях, уявленнях і підходах персоналу національних дочірніх підприємств.

При структурі управління тип «концерн» МНК виявляється в змозі *відстежувати зовнішнє середовище на глобальному рівні*, визначаючи сприятливі можливості для бізнесу і потенційні загрози, що недоступно жодному з дочірніх підприємств окремо. МНК, що реалізовує таку модель структури управління, здатна сконцентрувати всю потужність своїх фінансових, виробничих, технологічних і кадрових ресурсів на завоюванні вибраних ринків і боротьбі з певними конкурентами.

Отже, здібність до міжнародної співпраці менеджерів українських компаній, що знаходяться на різних рівнях ієрархії і працюють в різних частинах світу, є найбільш важливою складовою. Там, де корпоративна культура сприяє взаєморозумінню, не дивлячись на організаційні і географічні межі, формальні управлінські зв'язки відіграють меншу роль, а ієрархічні бар'єри стають менш значущими.

Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24-26 квітня 2013 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. — Суми : СумДУ, 2013. — Т.2. — С. 222-223.