

Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М.

# МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Навчальний посібник



Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

**Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М.**

# **МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС**

**Навчальний посібник**

Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету

Суми  
Сумський державний університет  
2021

УДК 339.9(075.8)

Т 19

Рецензенти:

*Л. М. Таранюк* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Сумського державного університету;

*Н. С. Краснокутська* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

*Рекомендовано до видання  
вченою радою Сумського державного університету  
як навчальний посібник  
(протокол № 13 від 26 червня 2020 року)*

**Тарасенко С. В.**

Т19 Міжнародний бізнес : навчальний посібник /  
С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. – Суми : Сумський  
державний університет, 2021. – 222 с.

Навчальний посібник розроблено відповідно до програми дисципліни «Міжнародний бізнес». У ньому систематизовано вітчизняний та зарубіжний досвід за визначеним напрямком досліджень, сформовано основні поняття міжнародного бізнесу, теорії і механізми діяльності, методи аналізу компаній у міжнародному просторі.

Рекомендовано для студентів закладів вищої освіти, які навчаються за напрямом «Міжнародні економічні відносини», інших економічних фахів, підприємців.

**УДК 339.9(075.8)**

© Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М., 2021

© Сумський державний університет, 2021

# ЗМІСТ

С.

ПЕРЕДМОВА.....	6
1. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: ДЕФІНІЦІЇ.....	8
1.1. Основні поняття .....	8
1.2. Форми міжнародного бізнесу .....	10
1.3. Теорія діяльності компанії .....	14
Завдання.....	22
Тестові завдання.....	23
2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ БІЗНЕС. АМЕРИКАНСЬКИЙ БІЗНЕС. АЗІАТСЬКИЙ БІЗНЕС.....	29
2.1. Європейський бізнес: організація.....	29
2.2. Промислова політика: драйвер розвитку європейського бізнесу .....	33
2.3. Особливості організації бізнесу в Азії та США .....	35
Тестові завдання.....	37
Кейси .....	40
3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	43
3.1. Групи еталонних стратегій розвитку міжнародного бізнесу ....	43
3.2. Корпоративна стратегія .....	46
Тестові завдання.....	50
Кейси .....	53
4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ .....	60
4.1. Сутність поняття «організаційна структура», її види у міжнародному бізнесі .....	60
4.2. Системи контролю і стимули в організації.....	62
Тестові завдання.....	65
Кейси .....	67
5. ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ..	75
5.1. Динаміка технологічних циклів.....	75
5.2. Поняття та завдання технологічної політики .....	77
5.3. Вибір системи розміщення підрозділів НДДКР корпорацій.....	79
5.4. Нові моделі заводів .....	81
Тестові завдання.....	82
Кейси .....	85
6. ТРАНСПОРТНІ КОРИДОРИ. ЛОГІСТИКА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ .....	91
6.1. Транспортні коридори. Елементи транспортних коридорів .....	91

6.2. Сутність і види логістики. Міжнародні транспортні операції як об'єкт логістичного управління.....	99
Тестові завдання.....	102
<b>7. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....</b>	<b>107</b>
7.1. Підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародної компанії.....	107
7.2. Групи показників ефективності діяльності компанії.....	108
7.3. Показники ефективності системи корпоративного управління.....	113
Завдання.....	115
Тестові завдання.....	119
<b>8. МЕТОДИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>122</b>
8.1. Дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів.....	122
8.2. Модель «3 К» (компанія, конкуренти, клієнти).....	123
8.3. Модель «4Р» (продукція, ціна, просування, розподіл).....	123
8.4. SWOT-аналіз.....	126
8.5. PEST-аналіз.....	131
8.6. Модель «5 сил» Майкла Портера.....	132
8.7. SPACE-аналіз.....	133
8.8. Бенчмаркінг.....	134
8.9. Модель попиту та пропозиції.....	135
8.10. Діаграма Ісікави.....	136
8.11. Ланцюжок доданої вартості.....	136
8.12. Мережа створення доданої вартості.....	137
8.13. Аналіз беззбитковості.....	140
8.14. Дерево рішень.....	141
8.15. Методи дослідження бізнес-культур.....	142
Завдання.....	146
Тестові завдання.....	149
Кейси.....	152
<b>9. БІЗНЕС-МОДЕЛІ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....</b>	<b>159</b>
9.1. Поняття бізнес-моделі.....	159
9.2. Класифікації бізнес-моделей.....	160
9.3. Підходи до розроблення бізнес-моделей.....	166
9.4. Бізнес- процеси в моделі діяльності компанії.....	167
Тестові завдання.....	174
Кейси.....	177
<b>10. КОМУНІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....</b>	<b>181</b>
10.1. Поняття та види бізнес-комунікацій.....	181
10.2. Одиниці комунікацій.....	183

10.3. Культурна специфіка бізнес-комунікацій.....	185
10.4. Міжкультурно-комунікативна компетентність .....	187
10.5. Комерційні перемовини з іноземними партнерами .....	189
Тестові завдання.....	193
Кейси .....	196
<b>11. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ</b>	
<b>КОРПОРАЦІЙ .....</b>	<b>203</b>
11.1. Поняття корпоративної культури .....	203
11.2. Типи організаційних культур.....	204
Тестові завдання.....	209
Кейси .....	212
<b>ГЛОСАРІЙ .....</b>	<b>214</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>220</b>

## ПЕРЕДМОВА

Глобалізований світ визначає необхідність розуміння та аналізу процесів функціонування суб'єктів господарювання у міжнародному розрізі. Глобальні ланцюжки створення, розподілу доданої вартості, формування економічних апгрейдів компаній, укріплення позицій суб'єктів господарювання в тих чи інших галузях є феноменами, розуміння і аналітика яких забезпечують високий рівень компетентностей спеціалістів з міжнародних економічних відносин.

Міжнародний бізнес досягнув найвищого розвитку в умовах глобалізації, відсутності інформаційних бар'єрів та удосконалення логістично-транспортних підходів.

Міжнародний бізнес дозволяє компаніям підтримувати високі рівні зростання продуктивності, обсягу реалізації та прибутковості. Для досягнення запланованих результатів міжнародні компанії формують стратегії просування на ринках різних країн.

Важливою умовою просування міжнародної компанії, її продукції, послуг є формування комунікаційної політики, яка має враховувати особливості культури, побуту країн, на ринках яких компанія розвивається.

Оцінка ефективності міжнародного бізнесу відбувається, як на рівні компанії, так і на рівні її підрозділів (у розрізі країн, функціональних підрозділів і т.п.) залежно від організаційної структури.

Навчальний посібник складається з 11 розділів, кожен з яких містить теоретичну і практичну частини. Теоретична частина включає основні положення в межах запропонованих тем. Практична частина складається з запитань до теми, тестових і розрахункових завдань, кейсів.

У першому розділі розглянуті основні поняття міжнародного бізнесу. Другий розділ присвячений регіональним особливостям міжнародного бізнесу, а саме специфіці європейського, американського й азіатського бізнесу.

У третьому розділі розглянуті поняття і елементи корпоративної стратегії, групи еталонних стратегій розвитку міжнародного бізнесу.

Четвертий розділ визначає організаційні аспекти розвитку міжнародних компаній.

П'ятий розділ присвячений питанням технологічної політики міжнародних корпорацій, зокрема, моделям вибору системи

розміщення підрозділів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт корпорацій.

У шостому розділі охарактеризовано транспортні коридори міжнародного бізнесу, розглянуто міжнародні транспортні операції як об'єкт логістичного управління.

Сьомий розділ надає підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній та групи показників, за допомогою яких можна проаналізувати роботу компанії.

Восьмий розділ присвячений методам аналізу міжнародного бізнесу. У дев'ятому розділі розкриті такі питання як сутність бізнес-моделей у міжнародному бізнесі, їх класифікація, підходи до розроблення бізнес-моделей.

У десятому розділі розглянуті поняття та види бізнес-комунікацій, культурна специфіка бізнес-комунікацій, поняття міжкультурно-комунікативної компетентності.

Одинадцятий розділ присвячений питанням формування організаційної культури міжнародних корпорацій.

Публікація була підтримана Міністерством освіти і науки України в рамках проекту «Розробка науково-методичних основ та практичних інструментів фінансової політики сталого розвитку об'єднаних горомад» (реєстраційний номер 0117U003935).

Розділи 1-3, 5-10: кандидат економічних наук Тарасенко С.В.

Розділи 4, 8, 11: професор, доктор економічних наук Петрушенко Ю.М.



# 1. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: ДЕФІНІЦІЇ

- 1.1. Основні поняття
- 1.2. Форми міжнародного бізнесу
- 1.3. Теорія діяльності компаній

## 1.1. Основні поняття

*Міжнародний бізнес* – це будь-які господарські операції, які проводяться між двома або більше країнами. Такі взаємовідносини можуть виникати, як на рівні приватних, так і на рівні державних компаній. Форма проведення зовнішньоторговельних операцій істотно відрізняється від операцій, що здійснюються всередині країни. На вибір форми проведення зовнішньоторговельних операцій впливає зовнішнє середовище компанії.

*Міжнародна компанія* – це будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність на підставі укладання комерційних угод з окремими особами, приватними фірмами і/або державними організаціями зарубіжних країн.

Термін «*транснаціональна корпорація*» (ТНК) використовується для позначення компаній, активно залучених в міжнародний бізнес.

*Транснаціональна корпорація* – це підприємство, яке має вихід на міжнародний ринок і розташовує виробничі потужності за кордоном. Така компанія використовує всі доступні форми міжнародного бізнесу.

Крім володіння іноземними активами і здійснення контролю над ними, транснаціональні корпорації, як правило, купують ресурси і виробляють товари і/або послуги в багатьох країнах, а потім продають ці товари і послуги споживачам у різні країни світу.

Навіщо компанії потрібно здійснювати міжнародні операції, поширювати діяльність в інші країни? Міжнародна діяльність підвищує прибуток суб'єкта господарювання. Також досить поширеними є випадки зниження витрат компанією за рахунок купівлі сировини і комплектуючих виробів за кордоном. Крім того, економічні цикли в різних країнах, як правило, не збігаються. Тому вихід на ринки інших країн допомагає компанії диверсифікувати джерела збуту і постачання.

Міжнародний бізнес є сукупністю взаємодіючих національних бізнесів. Національний бізнес знаходиться у власності і під управлінням національного капіталу, є співтовариством суб'єктів господарювання окремих країн. Іноземний бізнес є власністю і знаходиться в управлінні іноземного капіталу. Змішаний бізнес формується іноземним і національним капіталом.

Міжнародний бізнес можна розглядати:

- у вузькому сенсі, як бізнес або спільне підприємство за кордоном;

- у широкому сенсі, як сукупність бізнесів, створених за межами національних кордонів, а також різні форми і види міжнародної економічної взаємодії суб'єктів господарювання різних країн.

Міжнародний бізнес відрізняється від внутрішнього за такими ознаками:

- у різних країнах, залучених у міжнародний бізнес, можуть використовуватися різні валюти, що викликає необхідність конвертації валюти щонайменше однією зі сторін;

- існує ймовірність наявності розбіжностей між правовими системами різних країн, що змушує хоча б одну зі сторін вносити корективи в дії, щоб привести їх у відповідність з місцевим законодавством. Існують суттєві відмінності в правових системах різних країн світу. Колишні британські колонії дотримуються традиційного загального права, прийнятого у Великій Британії, в той час як в більшості країн Західної Європи використовується система цивільного права, що виникла ще в Римській імперії. У таких країнах як Іран і Саудівська Аравія використовується релігійне право;

- відмінності культури країн визначають необхідність формування особливих стратегій компаній у розрізі регіонів;

- специфічність наявних ресурсів у країнах, обмеженість або недоступність одних ресурсів та надлишок інших, визначають обсяги та ціни виробленої продукції компаній.

Способи виробництва продукції і типи продуктів, що випускаються, можуть відрізнятися у залежності від конкретних умов тієї чи іншої країни.

Основними етапами розвитку міжнародного бізнесу за Р.Робінсоном є:

- комерційна ера;
- експансійна ера;
- концесійна ера;
- ера незалежних держав;
- ера глобалізації.

Впродовж ери комерції (1500-1850 рр.) зароджується торгівля колоніальними товарами в європейських державах, купці вишукують вигоду в торгівлі з іноземними державами; розвивається сфера бізнес-сервісу (інвестиційна, фінансова інфраструктура).

Ера експансії (1850-1914 рр.) визначається зростанням видобутку сировини у розвинених країнах, розширенням плантаційних господарств в колоніях як форми закордонного бізнесу; підвищенням ролі управління колоніями; розвитком фінансової інфраструктури; створенням філій компаній за кордоном; розширенням ринків реалізації; формуванням нових можливостей використання надлишкових фінансових ресурсів.

Для ери концесій (1914-1945 рр.) характерні такі особливості: трансформація компаній-концесіонерів в окремі держави, які реалізують економічні, освітні, медичні та інші функції для працівників, а іноді для населення території у цілому; підвищення національної самосвідомості, виділення менеджерів середньої ланки з мешканців території; формування міграційних потоків робочої сили.

Для ери незалежних держав (50-60-ті рр. 20 ст.) характерним є початок глобалізації міжнародного бізнесу; інформатизація та комп'ютеризація виробничих, фінансових процесів компаній; формування та розвиток міжнародного ринку капіталу.

Ера глобалізації (з початку 70-х рр. 20 ст.) визначається зростанням впливу інновацій на соціо-економічні та політичні процеси, стійким поширенням телекомунікацій; високим рівнем залежності держав від міжнародного бізнесу.

Міжнародний бізнес сьогодні формує канву економічних процесів, визначає особливості розвитку економік держав світу, темпи економічного зростання.

## **1.2. Форми міжнародного бізнесу**

Починаючи міжнародний бізнес, компанія визначається з формою господарських операцій:

- експорт, імпорт;
- франчайзинг;
- ліцензування;
- прямі інвестиції;
- портфельні інвестиції;
- управління за контрактом.

Для перших міжнародних операцій компанії характерні мінімальні зобов'язання і ризики. Співпраця з торговими посередниками, що працюють за комісійні, дозволяє уникнути найму досвідченого персоналу для зовнішньоторговельних операцій. Після того як підприємство вже має певний досвід торгівлі товарами на зарубіжному ринку, воно може розглянути питання про експорт продукції/послуг.

*Експорт* – це продаж продукції, виробленої в одній країні, з метою подальшого використання або перепродажу на території інших країн.

*Імпорт* – це закупівля продукції, виробленої в інших країнах, з метою подальшого використання або перепродажу на території своєї країни.

Виділяють дві групи експортно-імпортних операцій:

- торгівля товарами;
- торгівля послугами.

Виділяють прямий і непрямий експорт.

Прямий експорт здійснюють:

- місцеве відділення компанії (менеджер, відділ, філія);
- роз'їзний торговий представник (комівояжер);
- закордонний торговий офіс (представництво);
- філія;
- дистриб'ютори і агенти.

Непрямий експорт компанії здійснюють:

- місцеві посередники (експортер, торгова компанія);
- агенти (експортний комісійний будинок, закордонний представник, брокер, компанія з управління експортом, експортний агент безпосередньо компанії).

В останнє десятиліття популярною є така форма співпраці у міжнародному бізнесі як стратегічні альянси. Стратегічні альянси передбачають, що компанії-учасники, залишаючись незалежними, укладають угоди про співпрацю у рамках чітко обумовлених сфер діяльності, в основному з метою спільного завоювання нових ринків збуту і просування товарів, підвищення конкурентоспроможності.

За використання зарубіжних активів (патенти, авторські права, фірмові знаки і т.д.) компанія сплачує роялті. Досягнувши певних успіхів у експорті своєї продукції, компанія може скористатися франчайзингом і продати іншому суб'єкту господарювання право на використання власного товарного знаку. Франчайзинг передбачає допомогу в здійсненні господарських операцій, поставки напівфабрикатів і комплектуючих, надання технологій і управлінських послуг.

З метою доступу до певних ресурсів або ринку реалізації продукції підприємство може здійснювати прямі інвестиції – придбання власності з метою отримання прибутку.

*Прямі іноземні інвестиції* – це вкладення капіталу для придбання/об'єктів власності, активів у інших країнах (країна, де розміщена штаб-квартира материнської компанії, – це країна походження, а країна ведення бізнесу – це країна, що залучає інвестиції, або країна перебування).

*Портфельні інвестиції* – це придбання зарубіжних фінансових активів (акцій, облігацій і депозитних сертифікатів), метою якого не є здійснення контролю над активами.

*Спільне підприємство* – це спосіб ведення операцій, при якому кілька компаній мають право власності на прямі інвестиції в одну компанію. Як правило, за прямих інвестицій обсяг продажів виробленої за кордоном продукції переважає над експортом вітчизняної продукції.

За портфельних інвестицій (акції, боргові зобов'язання і т.д.) відсутній контроль за діяльністю об'єкта інвестицій. Такі інвестиції застосовуються для вирішення фінансових завдань.

Іншими формами міжнародного бізнесу є ліцензування, франчайзинг і управлінські контракти.

*Ліцензування* – це укладення договору на використання інтелектуальної власності компанії однієї країни в обмін на виплату роялті компанією іншої країни.

*Франчайзинг* є формою ліцензування, що дозволяє одній компанії використовувати технології виробництва, бренд, логотип іншої компанії в обмін на роялті.

*Управлінський контракт* – це угода на управління потужностями однієї компанії за певну винагороду компанії в іншій країні.

Діяльність багатонаціональних корпорацій в країні перебування впливає на економічне, політичне і культурне середовище в країні. У більшості випадків ці зміни носять позитивний характер. Наприклад, прямі іноземні інвестиції створюють у країні нові можливості щодо зайнятості робочої сили, а також дозволяють підвищити продуктивність місцевих робітників. Однак діяльність ТНК може негативно позначитися на економіці країни перебування, якщо безпосередня конкуренція ТНК з місцевими компаніями призводить до втрати прибутків і до скорочення робочих місць в цих компаніях. Крім того, діяльність ТНК може привести до появи в країні перебування товарів або звичаїв, несумісних з культурою цієї країни.

Технологічне середовище – один з найважливіших аспектів ведення міжнародного бізнесу. Природні ресурси країни, як і інвестиції в людський капітал та в капітал у формі матеріальних активів, впливають на привабливість країни як території для здійснення міжнародних ділових операцій. Готовність (або небажання) країни забезпечити дотримання прав іноземних компаній на інтелектуальну власність у багатьох випадках є одним з основних критеріїв прийняття рішень щодо вибору місця для ведення міжнародних операцій.

Міжнародні компанії, що діють в зарубіжному діловому середовищі, постійно відслідковують політичну ситуацію в країнах, у яких вони ведуть бізнес. Основними джерелами інформації про зміни в політичному середовищі є персонал компанії, співробітники посольств, компанії, що спеціалізуються на оцінці політичних ризиків.

Існує два шляхи інтернаціоналізації компанії: екстернальний та інтернальний. Екстернальний шлях полягає у розширенні діяльності компанії на основі використання конкурентних переваг зарубіжних партнерів на ринках. Міжнародна компанія за екстернального шляху організовує власні філії, дочірні компанії або купує зарубіжні підприємства.

Інтернаціоналізація компанії відбувається за такими етапами:

- початковий;
- локальної ринкової експансії;
- транснаціональний.

Для кожного з етапів характерним є не лише специфіка задач, а й специфіка орієнтації вищого менеджменту.

На початковому етапі зарубіжні операції підпорядковані завданням діяльності на внутрішньому ринку. За локальної ринкової експансії матеріальні та фінансові потоки зосереджуються на регіональних філіях. Транснаціональний етап передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розроблення стандартів і процедур, які відповідають загальним і локальним завданням компанії.

Можливості виходу компанії на зарубіжні ринки залежить від факторів, систематизованих в різних моделях.

Теорія інтерналізації (П. Баклі, М.Кессон, Р. Коуз) стверджує, що підприємство виходить на зарубіжний ринок, щоб використати економію масштабу, технологічні й управлінські ноу-хау, урядові та ринкові обмеження, а головним мотивом зростання багатонаціонального підприємства є мінімізація транзакційних витрат. Компанія формує конкурентну перевагу завдяки здатності інтерналізувати ноу-хау.

Дж. Даннінг аргументував вихід компанії на зарубіжний ринок OLI-перевагами: перевагами власності, перевагами розміщення та перевагами інтерналізації:

1) O – переваги власності:

- монопольні переваги (володіння обмеженими природними ресурсами, патентами, торгівельними марками);

- технологічні переваги;

- переваги, пов'язані з розміром компанії (ефект масштабу).

2) L – переваги розміщення. Специфічні переваги країни включають три складові:

- економічну (фактори виробництва, транспортні витрати, стан інфраструктури, розмір ринку та ін.);

- політичну (законодавче підґрунтя здійснення іноземних інвестицій в країні, податкове навантаження);

- соціальну (культурні відмінності, ставлення до іноземців);

3) I – переваги інтерналізації (вигоди, які з'являються внаслідок загального керівництва мережею активів, розміщених у різних країнах).

Матриця рішень в процесі інтернаціоналізації компанії за Й.Штейном має такий вигляд (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця рішень в процесі інтернаціоналізації компанії за Й.Штейном (OLI-переваги та інтернаціоналізація)

Переваги	Стратегії інтернаціоналізації		
	Продаж ліцензій	Експорт	Прямі іноземні інвестиції
O	X	X	X
L	O	X	X
I	O	O	X

Матриця рішень в процесі інтернаціоналізації підприємства за Й.Штейном дозволяє обґрунтувати «чому?», «куди?» направляються потоки інвестицій у міжнародному просторі.

### 1.3. Теорія діяльності компанії

Компанія є фірмою. Фірма як один з основних інститутів сучасної економічної системи є відокремленим суб'єктом економічної діяльності, який здійснює свої функції у зовнішньому економічному

середовищі, що включає споживачів, постачальників, державу, конкурентів, природні умови та суспільство в цілому.

Перші кроки у напрямку створення сучасної теорії фірми були зроблені у 30-ті роки ХХ століття. Роботами, що виражали незадоволеність неокласичної теорією фірми, стали дослідження Н. Калдора і Р. Коуза. Н. Калдор виділив дві компоненти підприємництва – прийняття ризику і менеджмент, а всередині менеджменту – управління та координацію. Одночасно з роботою Н. Калдора, Р. Коузом була сформована проблема – чому фірми взагалі існують, якщо ринкові контракти здатні ефективно вирішувати питання координації дій економічних агентів. Ідеї Р. Коуза про економію на трансакційних витратах при укладанні внутрішньофірмових контрактів як фактору створення та зростання фірми були розвинені надалі іншими вченими.

Відмінність фірми від інших суб'єктів господарювання полягає в тому, що вона є:

- окремою організаційною, юридично відокремленою одиницею;
- трансформує ресурси у продукти і послуги шляхом виробництва або сервісної діяльності;
- прибуток є основною метою функціонування фірми.

Існують три основні підходи до визначення фірми, в основу яких покладені різні сторони діяльності фірми:

- 1) технологічний;
- 2) контрактний;
- 3) стратегічний.

### *Технологічна концепція фірми*

Відповідно до технологічного підходу, фірма розглядається як структура, що оптимізує витрати за певного обсягу випуску. Досягнення мінімального значення витрат за певного об'єму виробництва обумовлено технологічними особливостями виробничих процесів.

Тобто фірма розглядається як система, що здійснює перетворення початкових чинників  $X$  в продукцію  $Q$  за технологічним способом  $F$  (рис. 1.1) і описується виробничою функцією:  $Q = F(X)$ .

У цьому випадку фірма є «чорним ящиком» з витратами на вході і випуском на виході, розглядається як система, яка мінімізує виробничу технологічну собівартість продукції, що випускається. На цій основі визначаються оптимальні розміри фірми для таких варіантів її розвитку:



- концентрація;
- інтеграція;
- диверсифікація.

*Концентрація* – це зосередження на фірмі зростаючого об'єму виробництва продукції одного виду. Визначення оптимального розміру фірми ґрунтується на використанні ефекту від масштабу виробництва, відповідно до якого залежність виробничої собівартості  $C$  одиниці продукції від обсягу випуску  $Q$  має V-форму (рис. 1.2).

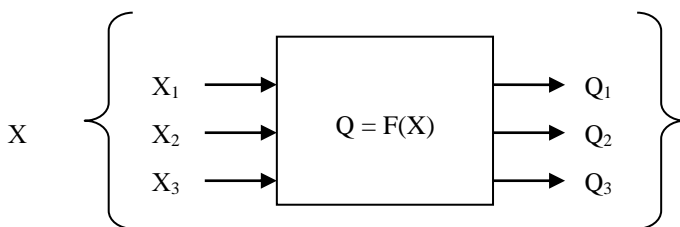


Рис. 1.1. Схема системи фірми згідно технологічного підходу

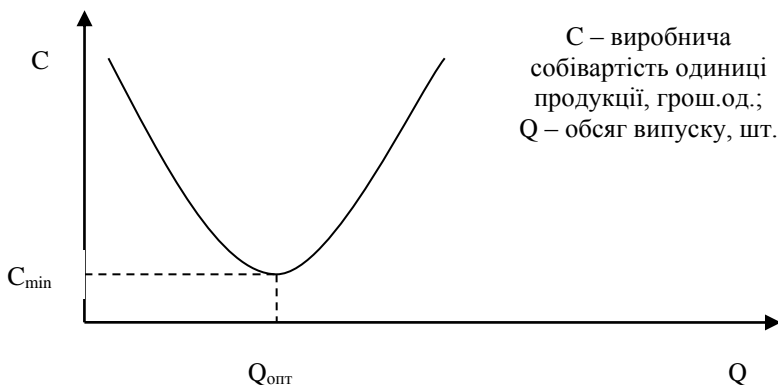


Рис. 1.2. Залежність виробничої собівартості одиниці продукції від обсягу випуску

Оптимальний розмір (оптимальна виробничая потужність) фірми у галузі визначається об'ємом випуску  $Q_{\text{опт}}$ , за якого виробничая собівартість продукції у довгостроковому періоді досягає мінімального значення  $C_{\text{min}}$ .

*Інтеграція* – це зосередження на фірмі суміжних стадій виробничого та комерційного процесів (виробництва комплектуючих, виробництва продукції кінцевого споживання, оптової торгівлі і т.д.). Фірма обирає між процесами закупівлі на ринку і виробництвом власними силами продуктів послідовних стадій (наприклад, комплектуючих) виробництва і реалізації товарів/послуг.

*Диверсифікація* – це зосередження на фірмі одночасно виробництва декількох видів продукції різних галузей. За диверсифікації фірма отримує економію від різноманітності виробництва, коли, наприклад, один і той же ресурс, устаткування або технологія, можуть використовуватися одночасно в декількох виробничих процесах. Ефект диверсифікації проявляється у зниженні загальних витрат і зменшенні ризику діяльності на ринку.

Реалізація економії від масштабу і різноманітності виробництва має обмеження і, починаючи з певного моменту, виробнича собівартість продукції починає зростати. Фірма може створити дві, три або будь-яке інше число філій, кожна з яких буде мати оптимальний розмір і, усі вони разом будуть забезпечувати випуск будь-якої кількості продукції при мінімальній виробничій собівартості. Але в переважній більшості випадків цього не відбувається, тому пояснення розмірів фірми тільки чинниками технологічної економії недостатнє і необхідно враховувати також інші фактори, найважливішими з яких є транзакційні й управлінські витрати.

Мінімальні витрати на одиницю продукції забезпечуються при випуску, що називається мінімально ефективним випуском для галузі, у якій функціонує компанія. Залежність витрат від випуску визначає технологічну границю фірми, горизонтальну і вертикальну межі зростання компанії.

Під горизонтальною границею розуміють:

- 1) обсяг випуску одного продукту (межі зростання однопродуктової фірми);
- 2) товарне різноманіття у рамках однієї фірми (межі диверсифікації виробництва).

Усі фірми можна поділити на одно-і багатопродуктові (за кількістю товарів, що випускаються в рамках однієї фірми), з одного боку, і на одно-і багатозаводські (за кількістю заводів з відносно замкнутим циклом виробництва), з іншого.

Горизонтальний розмір фірми визначається позитивним ефектом масштабу, тобто *субадитивністю витрат*: витрати є субадитивними, якщо вони менші при спільному випуску декількох товарів, ніж при їх окремому виробництві в рамках різних фірм:

$$\Sigma TC(q_i) > TC(\Sigma q_i), \quad (1.1)$$

де  $\Sigma TC(q_i)$  – сукупні витрати при підсумовуванні випуску декількох товарів в рамках окремих виробництв;

$TC(\Sigma q_i)$  – сукупні витрати спільного випуску тих самих товарів.

Існує два незалежних трактування  $q_i$ :

- якщо розглядається виробництво одного товару, то відзначають простий позитивний ефект масштабу – скорочення середніх витрат товару при збільшенні випуску;

- якщо розглядається виробництво декількох товарів, то відзначається позитивний ефект різноманітності виробництва – скорочення середніх витрат виробництва одного товарного виду при збільшенні кількості товарних марок, що випускаються в рамках однієї фірми.

Поняття субадитивності витрат в рамках технологічного підходу дозволяє відповісти на запитання: «Чому економіка в цілому або одна галузь не може бути однією фірмою?». Зростання витрат на одиницю випуску при збільшенні масштабів виробництва формує технологічні межі фірми. Подолання тенденції зростання середніх витрат можливе за допомогою виділення усередині фірми кількох незалежних підрозділів, які діяли б як квазіфірми, тобто шляхом зміни внутрішньої організації фірми.

Субадитивність витрат визначає також і вертикальні розміри фірми: вибір фірми між процесами купівлі на ринку та виробництвом усередині фірми продуктів послідовних стадій переробки. Товари будуть вироблятися усередині фірми (фірма буде вертикально інтегрованою), якщо витрати їх сукупного виробництва менше, ніж за їх купівлі:

$$TC(q_1, 0) + TC(0, q_2) > TC(q_1, q_2), \quad (1.2)$$

де  $q_1$  і  $q_2$  - продукти послідовних стадій переробки.

Відповідно, зменшення субадитивності витрат сприяє призупиненню вертикальної експансії фірми, обмежує її вертикальне зростання. Таким чином, технологічний підхід до аналізу фірми дозволяє виявити виробничі обмеження розширення фірми, встановити природні межі її розмірів, визначити технічні умови ефективності її функціонування.

*Контрактна концепція фірми*

Фірма є сукупністю відносин між працівниками, керівниками і власниками. Ці відносини у більшості випадків регламентуються формальними договорами-контрактами. Якщо відносини не регулюються формальним договором, існують свої правила поведінки/відносин між працівниками фірми, працівниками і керівниками, між постачальниками і споживачами продукції. Ці правила поведінки можуть розглядатися у якості неформальних контрактів, оскільки вони досить стабільні впродовж тривалих періодів часу, а їх порушення викликає формальні чи неформальні санкції інших учасників.

Фірма, представляючи собою сукупність внутрішніх і зовнішніх контрактів, має два типи витрат на забезпечення їх виконання. Це транзакційні витрати («транзакція» – угода, операція, контракт) і витрати контролю.

*Транзакційні витрати* – це витрати (явні і неявні) на забезпечення виконання зовнішніх контрактів, на протидію витрат пов'язаних з внутрішніми контрактами – *витратами контролю*.

Транзакційні витрати є витратами здійснення ділових операцій; включають грошову оцінку часу на пошук ділового партнера, на ведення переговорів, укладення контракту, забезпечення відповідного виконання контракту і т.п.

Витрати контролю включають витрати на моніторинг виконання внутрішніх контрактів, а також втрати у результаті неналежного виконання контрактів.

Ринок і фірма є альтернативними способами укладання контрактів. Ринок може трактуватися як мережа зовнішніх контрактів, а фірма – як мережа внутрішніх контрактів. Фірма може придбати продукт або послугу на ринку за допомогою укладання відповідної угоди зі зовнішнім контрагентом, але фірма може виробити товар сама, використовуючи внутрішні контракти з працівниками. Вибір між зовнішніми і внутрішніми контрактами залежить від співвідношення витрат їх використання. Чим вищі транзакційні витрати у порівнянні з витратами контролю, тим вища ймовірність того, що товар буде вироблятися фірмою, а не ринком.

Транзакційні витрати особливо високі у порівнянні з витратами контролю у ситуаціях, коли існують можливості і стимули для опортуністичної поведінки:

- виробництво унікального товару;
- динамічний ринок з невизначеним попитом і непередбачуваним рухом цін;

- асиметрія інформації на ринку.

Фірма функціонує в межах, визначених транзакційними витратами (нижній рівень) та витратами контролю (максимальний розмір витрат) (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Границі фірми у рамках контрактного підходу

Контрактний підхід до фірми виділяє такі організаційні форми фірми: U-форма і M-форма. U-форма характеризується суттєвими транзакційними витратами і незначними витратами контролю. Прикладом фірми з U-формою є фірма з лінійною організаційною структурою з одним регулюючим центром. У кожен момент один підрозділ контролює і контролюється лише одним підрозділом, відбувається економія витрат. Однак оскільки зі споживачем має справу тільки останній підрозділ (як правило, відділ збуту), а інші відділи безпосередньо не стосуються ринку, така форма може існувати тільки для однорідного невеликого виробництва. При зростанні числа товарних найменувань або обсягу випуску відсутність зв'язку з ринком ускладнює реакцію виробництва на зміну потреб, що робить дану форму менш гнучкою, менш конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі. Тому така форма характерна тільки для малих і середніх компаній. Невеликі розміри фірм, в свою чергу, призводять до високих витрат на виконання зовнішніх контрактів. Таким чином, U-форма породжує порівняно невеликі витрати контролю за рахунок високих транзакційних витрат.

M-форма фірми означає паралельне підпорядкування усіх стадій випуску кожного продукту одному продуктовому центру. Управління

централізоване, виробництво є гнучким, відбувається швидке реагування на зміну ціни, попиту на ринку. Комплексність і вертикальна виробнича інтеграція знижують транзакційні витрати. Складна система управління збільшує витрати контролю.

В останні десятиліття традиційні концепції фірми зіткнулися з додатковими проблемами у зв'язку з наявністю суттєвих розбіжностей між даними концепціями і реальними діями багатьох сучасних корпорацій, які разом контролюють значну частину світового виробництва.

### *Стратегічна концепція фірми*

У контрактній і технологічній концепціях фірма розглядається як об'єкт дії зовнішнього середовища, як пасивна структура економіки. За фірмою визнається тільки можливість реагування на навколишнє економічне середовище, наприклад, на технології або контрактні відносини, що панують у галузі. Однак фірма не тільки функціонує в умовах певних економічних відносин, а й сама формує їх. Точка зору на фірму як на активний суб'єкт ринку складає основу стратегічної концепції фірми. Мета життєдіяльності фірми реалізується у її стратегії. Формування і реалізація стратегії фірми відбувається активними діями/впливом з урахуванням поведінки усіх ринкових контрагентів.

Параметри поведінки фірми – ціна, якість і кількість товару, що випускається, закупівля сировини, підбір трудових ресурсів, фінансові операції є факторами стратегічної поведінки фірми, що виступають процесами реалізації її завдань.

### **Запитання до теми**

1. Що таке міжнародний бізнес? Чим міжнародний бізнес відрізняється від ділової активності всередині країни?

2. Чому вивчення міжнародного бізнесу має велике значення для сучасних студентів?

3. Перелічіть основні форми міжнародних ділових операцій.

4. Що є характерним для перших міжнародних ділових операцій компанії?

5. Чим експорт і імпорт товарів відрізняються від експорту й імпорту послуг?

6. Що таке портфельні інвестиції?

7. У чому переваги франчайзингу для міжнародної діяльності?

8. Сутність управлінських контрактів.

9. Охарактеризуйте основні переваги ліцензування як форми міжнародного бізнесу.

10. Охарактеризуйте особливості транзакційного підходу до аналізу поведінки компанії на ринку.

11. Поясніть «управлінський» характер функціонування організації.

12. У чому заключається проблема вибору оптимальної форми контракту?

13. Основні фактори, що визначають оптимальний розмір фірми.

14. У чому сутність технологічної теорії фірми?

15. Особливості стратегічного підходу до природи фірми.

### **Завдання**

1. Розрахувати індекси транснаціоналізації для компанії за період 2015-2019 рр.

Таблиця 1.2 – Вихідні дані

	2015	2016	2017	2018	2019
Активи разом, млрд. дол.	1200	1300	1250	1400	1800
Активи зарубіжні, млрд. дол.	15	70	85	130	200
Штат співробітників, млрд. дол.	6	8	6,5	14	12
Штат співробітників в зарубіжних структурах, млрд. дол.	4	5	2	4	4
Виручка, млн. дол.	140000	180000	185000	150000	145000
Виручка заруб., млн. дол.	85000	110000	50000	40000	60000
Індекс транснаціоналізації	42	42	20	23	27

Індекс транснаціоналізації розраховується за формулою:

$$I_{tr} = (A_z/A_o + P_z/P_o + Ш_z/Ш_o) / 3 \quad (1.3)$$

де  $I_{tr}$  – індекс транснаціоналізації;  $A_z$  – зарубіжні активи компанії;  $A_o$  – загальні активи компанії;  $P_z$  – обсяг продажів товарів і послуг закордонними філіями;  $P_o$  – загальний обсяг продажів товарів і послуг;  $Ш_z$  – закордонний штат компанії;  $Ш_o$  – загальний штат працівників компанії.

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Число потенційних споживачів продукції підприємства значно зростає з виходом підприємства на міжнародний рівень:

А) так;

Б) ні.

2. Диверсифікація – це зосередження в компанії суміжних стадій виробничого процесу:

А) так;

Б) ні.

3. Інтеграція – це зосередження на фірмі одночасно виробництва декількох видів продукції різних галузей:

А) так;

Б) ні.

4. Згідно теорії інтерналізації головним мотивом зростання багатонаціонального підприємства є мінімізація транзакційних витрат:

А) так;

Б) ні.

5. Зазвичай, першим міжнародним операціям підприємства характерні мінімальні зобов'язання і ризики для ресурсів підприємства:

А) так;

Б) ні.

6. М-форма фірми є паралельним підпорядкуванням усіх стадій випуску кожного продукту різним продуктовим центрами:

А) так;

Б) ні.

7. Імпорт – це продаж продукції, виробленої в одній країні, з метою подальшого використання або перепродажу на території інших країн:

А) так;

Б) ні.

8. Експорт – це закупівля продукції, виробленої в інших країнах, з метою подальшого використання або перепродажу на території своєї країни:



А) так;

Б) ні.

9. Транзакційні витрати особливо високі у порівнянні з витратами контролю у ситуаціях, коли існують можливості та стимули для опортуністичної поведінки:

А) так;

Б) ні.

10. Ринок – це мережа зовнішніх контрактів:

А) так;

Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) Б); 3) Б; 4) А; 5) А; 6) Б; 7) Б; 8) Б; 9) А; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Пошук власної вигоди для підприємців у торгівлі з іншими країнами, розвиток сфери, що носить назву бізнес-сервісу міжнародного бізнесу, характерні для ери:

А) комерції;

Б) ери глобалізації;

В) концесійної ери;

Г) ери незалежних держав.

2. Зародження торгівлі колоніальними товарами в Європі характеризує еру:

А) комерції;

Б) глобалізації;

В) концесійну;

Г) незалежних держав.

3. Другим етапом розвитку міжнародного бізнесу є:

А) експансійна ера;

Б) комерційна ера;

В) концесійна ера;

Г) ера глобалізації.

4. Початок масової міграції робочої сили, інтернаціоналізація ринку праці характерні для ери:

А) концесій;

Б) глобалізації;

В) експансії;

Г) незалежних держав.

5. До видів міжнародного бізнесу не належить:

А) експорт продукції;

- Б) ліцензування;
- В) франчайзинг;
- Г) фандрейзинг.

6. До факторів прямого впливу, що формують зовнішнє оточення компанії, належать:

- А) споживачі, постачальники, політичні фактори;
- Б) спілки, постачальники, конкуренти;
- В) закони та державні органи, постачальники, політичні фактори;
- Г) закони та державні органи, постачальники, міжнародні події.

7. До факторів непрямого впливу, що формують зовнішнє оточення компанії, належать:

- А) споживачі, постачальники, політичні фактори;
- Б) спілки, постачальники, конкуренти;
- В) міжнародні події, спілки, політичні фактори;
- Г) закони та державні органи, соціо-культурні фактори, міжнародні події.

8. Факторами, що формують внутрішнє середовище компанії, є:

- А) споживачі, постачальники, політичні фактори;
- Б) спілки, постачальники, конкуренти;
- В) міжнародні події, стан економіки, політичні фактори;
- Г) технологія, структура, людський капітал.

9. Третім етапом розвитку міжнародного бізнесу є:

- А) комерційна ера;
- Б) концесійна ера;
- В) експансійна ера;
- Г) ера незалежних держав.

10. Зростання ролі державного колоніального управління характеризує еру:

- А) комерції;
- Б) глобалізації;
- В) експансії;
- Г) незалежних держав.

11. До видів міжнародного бізнесу не належить:

- А) експорт продукції;
- Б) ліцензування;
- В) франчайзинг;
- Г) частина проекту, виконана на замовлення.

12. П'ятим етапом розвитку міжнародного бізнесу є:

- А) комерційна ера;
- Б) ера глобалізації;
- В) концесійна ера;

Г) ера незалежних держав.

13. Не є причиною зростання глобалізації:

А) ТНК зі зростаючим впливом;

Б) подорожі і постачання (дешеві та безпечні);

В) збільшення торгівельних тарифів і обмежень міжнародної торгівлі;

Г) достатньо простий процес міграції.

14. Четвертим етапом розвитку міжнародного бізнесу є:

А) комерційна ера;

Б) експансійна ера;

В) ера незалежних держав;

Г) концесійна ера.

15. Переорієнтація розвинутих країн на видобуток сировини та систематичне плантаційне господарювання в колоніальних регіонах характеризує еру:

А) комерції;

Б) глобалізації;

В) експансії;

Г) незалежних держав.

16. Світове господарство – це динамічна система взаємозв'язаних національних економік та відносин між належними до них суб'єктами економічного життя, яка діє на принципах:

А) міжнародного поділу праці та охоплює певні стадії циклу економічного відтворення;

Б) міжнародного поділу праці та охоплює усі стадії циклу економічного відтворення;

В) теорії міжнародних конкурентних переваг та охоплює певні стадії циклу економічного відтворення;

Г) теорії розвитку та охоплює усі стадії циклу економічного відтворення.

17. Не є ключовою ознакою міжнародного бізнесу:

А) використання різних валют ;

Б) наявність різних правових систем;

В) різні культури;

Г) організаційна структура.

18. Посилення впливу революційних технологічних інновацій, що зумовлюють економічні, соціальні і політичні зміни, характерне для ери:

А) глобалізації;

Б) концесій;

В) експансії;

Г) незалежних держав.

19. Глобалізація – це процес зміщення у напрямку створення:

А) більш інтегрованої та взаємозалежної світової економіки;

Б) менш інтегрованої та більш взаємозалежної світової економіки;

В) більш інтегрованої та менш взаємозалежної світової економіки;

Г) менш інтегрованої та менш взаємозалежної світової економіки.

20. Першим етапом розвитку міжнародного бізнесу є:

А) комерційна ера;

Б) експансійна ера;

В) концесійна ера;

Г) ера незалежних держав.

21. Поява менеджерів середньої ланки з числа місцевих працівників, зростання національної самосвідомості характерне для ери:

А) глобалізації;

Б) концесій;

В) експансії;

Г) незалежних держав.

22. Формування та розвиток міжнародного ринку капіталу, нових фінансових інструментів, міжнародного аудиту та консалтингу, виникнення мультинаціональних компаній характерне для ери:

А) глобалізації;

Б) концесій;

В) експансії;

Г) незалежних держав.

23. Процес глобалізації міжнародного бізнесу характерний для ери:

А) глобалізації;

Б) концесій;

В) експансії;

Г) незалежних держав.

24. Залежність держав від міжнародного бізнесу характерна для ери:

А) глобалізації;

Б) концесій;

В) експансії;

Г) незалежних держав.

25. Перетворення потужних компаній на автономні економічні держави, які здійснювали виробничі, торгівельні, освітні, медичні, транспортні функції для своїх працівників, а інколи для усіх мешканців регіону, характерне для ери:

- А) концесій;
- Б) глобалізації;
- В) експансії;
- Г) незалежних держав.

26. Загострення боротьби на ринках сировини, готових виробів характерне для ери:

- А) глобалізації;
- Б) концесій;
- В) експансії;
- Г) незалежних держав.

27. Використання дешевших ресурсів характеризує еру:

- А) комерції;
- Б) глобалізації;
- В) експансії;
- Г) незалежних держав.

Відповіді: 1) А; 2) А; 3) А; 4) А; 5) Г; 6) Б; 7) Г; 8) Г; 9) Б; 10) В; 11) Г; 12) Б; 13) В; 14) В; 15) В; 16) Б; 17) Г; 18) А; 19) А; 20) А; 21) Б; 22) Г; 23) А; 24) А; 25) А; 26) Б; 27) В.

## **2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ БІЗНЕС. АМЕРИКАНСЬКИЙ БІЗНЕС. АЗІАТСЬКИЙ БІЗНЕС**

- 2.1. Європейський бізнес: організація
- 2.2. Промислова політика: драйвер розвитку європейського бізнесу
- 2.3. Особливості організації бізнесу в Азії та США

### **2.1. Європейський бізнес: організація**

Регіони світу відрізняються особливостями організації та ведення бізнесу.

Організація бізнесу в Європі характеризується такими рисами:

- 1) орієнтація на внутрішній ринок країн Євросоюзу;
- 2) наявність національного і наддержавного нормативного регулювання;
- 3) наявність ділової культури ведення європейського бізнесу;
- 4) для європейських компаній характерні різні рівні інтернаціоналізації: від одноразового постачання продукції на зарубіжний ринок до розвинутої структури транснаціональних компаній, що охоплює ряд країн і ринків;
- 5) глобальний характер європейського бізнесу, тобто охоплення світової системи інформаційного ділового обміну, світового фінансового ринку, ринку технологічних нововведень;
- 6) для європейських компаній характерна підтримка держави на наднаціональному рівні у різних прихованих формах (наприклад, лобювання розподілу ринків збуту), хоча на внутрішньокраїнному рівні компанія може й не мати преференцій.

Форми європейського бізнесу розвиваються під впливом таких факторів:

- міжнародний досвід компанії;
- рівень складності виробництва;
- рівень інтернаціоналізації бізнесу;
- середовище країни, в якій працює компанія.

Діяльність європейських компаній чітко регламентується податковим законодавством.

Європейське податкове право – це система податкових норм, передбачена:

- Національним правом країн-членів ЄС (наприклад, Фіскальний кодекс ФРН, Закон про податок на додану вартість ФРН, Закон про оподаткування прибутку корпорацій ФРН);

- Інтеграційним «наднаціональним» правом ЄС – правові акти інституцій ЄС (ТЕU, ТFEU, Директива Ради 2006/112/ЄС «Про спільну систему податку на додану вартість», Директива Ради 92/83/ЄЕС «Про гармонізацію структур акцизних зборів на алкоголь та алкогольні напої»).

Європейський бізнес регулюється нормативно-правовими актами низки європейських інститутів: Європейською Радою, що встановлює цілі спільних політик; Європейською Комісією, яка вносить пропозиції щодо рішень, які треба ухвалити; Економічно-соціальним комітетом та Комітетом регіонів, які надають висновки щодо зазначених рішень; Європейським Парламентом та Радою Міністрів, що затверджують рішення; Судом та Рахунковою палатою, які контролюють законність рішень.

Європейська Рада виникла в 1974 р. Вона складається з глав держав ЄС та Президента Європейської Комісії. Європейська Рада визначає загальні політичний і економічний вектори розвитку Європейського Союзу, вирішує структурні проблеми розвитку.

Європейська Комісія – виконавчий орган Європейського Союзу. Включає 20 представників, які обираються на 5 років за згодою урядів держав-членів. Комісія забезпечує виконання міжнародних домовленостей, які регулюють розвиток Європейського Союзу, шляхом формування законодавчих актів – директив і настанов, реалізацію яких вона потім контролює. Комісія виконує функції моніторингу виконання членами Європейського Союзу договорів та формує вторинне законодавство.

Європейська Комісія управляє бюджетом Європейського Союзу, а також його спеціальними фондами: Європейським фондом регіонального розвитку, Європейським фондом розвитку, програмами наукового і технічного розвитку та ін.

Економічний і соціальний комітет виконує консультативні функції у структурі Європейського Союзу. Він оцінює і враховує інтереси різних економічних і соціальних груп Європейського Союзу при розробленні спільних політик. Представники різних соціальних та економічних груп поділені на три групи:

- група 1 – представники промисловості, банків, фінансових інституцій, федерацій транспортних операторів та ін.;

- група 2 – робітники, представники профспілкових організацій;

- група 3 – група різних інтересів, що складається з представників сільського господарства, ремісництва, малого і середнього бізнесу, асоціацій споживачів та організацій, що представляють інші інтереси.

Комітет регіонів надає консультації з питань, що стосуються інтересів регіонів у сфері працевлаштування, законодавства, соціальних справ, довкілля, освіти, професійного навчання, культури, охорони здоров'я та ін.

Європейський Парламент контролює діяльність Європейської Комісії, ухвалює бюджет ЄС і законодавство. Парламент виконує 4 функції: законодавчу, політичну, наглядову та бюджетну. Бюджетна функція Парламенту реалізується у вигляді погодження бюджетних витрат Євросоюзу.

Рада міністрів ЄС – орган прийняття рішень, який складається з міністрів держав-членів, що обговорюють нормативно-правові акти ЄС, приймають або відхиляють їх. Рада міністрів ЄС – це 16 спеціалізованих рад (наприклад, рада сільського господарства, рада економіки й фінансів та ін.).

Європейський Суд гарантує дотримання права в тлумаченні та застосуванні положень договорів, правових актів і відповідних рішень Ради, Парламенту або Комісії ЄС.

Європейська Рахункова палата здійснює зовнішній нагляд за виконанням бюджету Євросоюзу, перевіряє рахунки адміністративних витрат і прибутків, виконує функції фінансового менеджменту Євросоюзу.

Головною функцією Європейського інвестиційного банку є залучення коштів на ринку позикового капіталу для фінансування інвестиційних проектів ЄС.

ЄС проводить спільні політики. Їх метою є вирішення соціально-економічних або політичних завдань.

Економічна політика реалізується за допомогою горизонтальних спільних політик та секторальних політик (промислова і підприємницька політики, транспортна політика, політика щодо рибальства та ін.).

*Горизонтальні спільні політики* – це такі політики, заходи яких поширюються на всі сектори економіки Євросоюзу (політика регіонального розвитку, політика щодо конкуренції, податкова політика та ін.).

Горизонтальні та секторальні політики підтримуються зовнішніми політиками ЄС (торгівельна політика, політика допомоги та розвитку, політика щодо розвитку зовнішніх відносин).



Спільні політики формуються у рамках загальної соціально-економічної політики з використанням спеціальних програм і проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності європейської економіки.

Види податків в країнах Європейського Союзу:

- прямі податки – платником податку є отримувач прибутку або власник нерухомості (податок на прибуток підприємств, податок на нерухомість);

- непрямі податки – платником податку є споживач товарів чи послуг (податок на додану вартість; акцизний податок на тютюнові вироби, алкогольні напої, продукти енергії та електроенергії).

Податок на прибуток є основним податковим навантаженням для міжнародного бізнесу в Європейському Союзі. Значення податку на прибуток у Єврозоні становлять:

- 21,31 % – середня ставка в Європейському Союзі;

- 19,68 % – середня ставка в Європі;

- 35 % – Мальта, 33,99 % – Бельгія, 33,33 % – Франція – найвищі ставки в ЄС;

- 12,5 % – Кіпр, Ірландія, 15 % – Латвія – найнижчі ставки в ЄС.

У різних країнах ЄС податок на прибуток має різні складові. У Німеччині, наприклад, податок на прибуток складається з таких елементів:

- податок на прибуток – 15 %;

- податок «на солідарність» – 5,5 % від податку на прибуток;

- торговий податок – 3,5 % (у країні), коефіцієнт (до 4,8) (в залежності від адміністративної одиниці).

Податок на додану вартість (ПДВ) формується за загальними правилами ЄС. Базою ПДВ є додаткова вартість продукту/послуги на усіх етапах виробничого ланцюжка. ПДВ сплачується кінцевим споживачем.

Особливості ставок ПДВ:

- стандартна ставка ПДВ не може бути нижчою, ніж 15 %;

- пільгові ставки ПДВ не можуть бути нижчими, ніж 5%;

- до окремих специфічних груп товарів і послуг застосовуються ставка ПДВ нижча за 5 %;

- для деяких видів товарів і послуг застосовується спеціальна знижена 12 % ставка ПДВ;

- існують спеціальні території без ПДВ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Території країн ЄС, де ПДВ не нараховується

Країна-член ЄС	Території
Німеччина	Острів Гельголанд, Бюзінген-на-Верхньому-Рейні
Іспанія	Сеута, Мелілья, Канарські острови
Франція	Гваделупа, Гаяна, Мартиніка, Реюньон
Італія	Лівіньо, Кампоне-д'Італія, італійські води озера Лугано
Греція	Гора Афон
Австрія	Юнгхольц, Міттельберг
Данія	Гренландія, Фарерські острови
Фінляндія	Аландські острови
Великобританія	Нормандські острови, Гібралтар

Знижені ставки ПДВ застосовуються до таких товарів/послуг:

- продукти харчування;
- вода;
- фармацевтичні продукти, медичне обладнання;
- реалізація книг, періодичних видань, навчальної літератури;
- продаж продуктів і послуг для сільськогосподарської галузі;
- реалізація товарів/послуг благодійним фондам.

## 2.2. Промислова політика: драйвер розвитку європейського бізнесу

Промислова активність у 21 сторіччі залишається рушійним фактором економічної ефективності розвитку країни. Промислова політика фокусується на виробничій діяльності промислових підприємств.

Виділяють три основні моделі промислової політики:

- 1) класична, або вертикальна модель (вона використовувалась Японією у 1950-1960 рр. XX століття);
- 2) неокласична, або горизонтальна модель. Вона включає м'які форми втручання держави в розподіл ресурсів;
- 3) системна модель (скандинавська; політика, що базується на кластерному підході).

Класична промислова політика базується на створенні критично важливого набору галузей. Неокласична промислова політика створює і впроваджує ефективні ринкові інститути. Системна промислова політика формує інноваційні кластери.

Найефективнішою моделлю промислової політики є синтез загального горизонтального підходу, його вертикальної проекції на рівень конкретних секторів чи територій. За допомогою сценарного планування та методу форсайт визначаються пріоритетні напрямки розвитку території.

Пріоритетами передових виробничих технологій ЄС виступають: нові виробничі процеси; адаптивні і «розумні» виробничі системи; цифрове, віртуальне і ресурсоефективне виробництво; мобільні підприємства, що кооперуються (мережеве виробництво і динамічні виробничі ланцюжки); «людиноцентричне» виробництво; виробництво, орієнтоване на потреби.

Кластерний підхід у промисловій політиці ЄС дає можливість оцінити кінцевий ефект структурних перетворень, скорочує бюрократичні міжвідомчі узгодження, усуває зайву централізацію. Якщо кластери першого покоління використовували «ефект масштабу» і горизонтальну інтеграцію, то сучасні інноваційні кластери базуються на міжгалузевому перенесенні і взаємопроникненні нововведень. Вони об'єднують, наприклад, текстильну промисловість з розробкою нетканих матеріалів, або авіабудування з мікроелектронікою та розробкою надсучасних конструкційних матеріалів.

Визначення можливих кластерів в ЄС відбувається за такими етапами: стратегічне інформування (форсайт в розширеному варіанті), усвідомлений підхід до явищ, що аналізуються; вироблення пріоритетів, реалізація (рамкова програма).

Головними характерними рисами першого і другого етапів є: залучення представників різних цільових груп до аналізу інформації, що надходить від широкого кола джерел; облік відомостей про стратегічний розвиток країн Євросоюзу.

Третій і четвертий етапи відрізняються такими особливостями: залучення в прогнозування осіб, які приймають рішення; використання формальних методів прогнозування, постійний пошук нових шляхів підвищення відкритості прогнозування.

Особливість методу форсайту полягає у виділенні не конкретних технологій, а напрямків розвитку, розробленні багатьох варіантів розвитку без кількісних орієнтирів.

### 2.3. Особливості організації бізнесу в Азії та США

США є однією з країн, що характеризується найкращими умовами для розвитку бізнесу. Це зумовлене, з одного боку, розвинутою інфраструктурою підприємницької діяльності, а з іншого – високим рівнем купівельної спроможності населення.

Особливості організації бізнесу в США:

- жорстка конкуренція;
- принцип «клієнт завжди правий», високий рівень сервісу (обслуговування клієнтів);
- партнерські відносини;
- аутсорсинг;
- наявність лобістських груп у різних сферах бізнесу.

Організаційно-правові форми бізнесу в США:

- ИП – Sole Proprietorships;
- партнерські компанії, Partnerships, відповідальність яких може бути як обмеженою, так і необмеженою;
- С і S корпорації – Corporations;
- підприємства та товариства з обмеженою відповідальністю, LLC, тобто Limited Liability Companies;
- філії (Foreign Corporation) і представництва (Foreign Corporation Representatives) міжнародних корпорацій;
- спільні підприємства – Joint Ventures.

Корпорації зменшують податки за допомогою «переміщення» доходів. Водночас компанії з обмеженою відповідальністю гнучкіші щодо оподаткування, ніж інші організаційні форми ведення бізнесу в США.

Процес організації бізнесу в країнах Азії включає такі етапи:

1) пошук ключових гравців на ринку

- Китай – державні структури;
- Індія – державні структури;
- Японія – як державні, так і приватні структури;

2) вивчення законодавства

Щоб працювати у Китаї, потрібно знайти місцевого партнера, через нього оформити юридичну особу і отримати дозвіл на ведення бізнесу;

3) вивчення пакету документів, незалежно від партнерів

Посередницькі структури в Азії не є лобістськими групами, як в США;

4) організаційна будова компанії

Для структур бізнесу а Азії характерне ієрархічне корпоративне середовище.

Особливості ведення бізнесу в Азії:

- висока вартість переведення коштів з КНР в інші країни (до 40 % вартості);

- середній рівень оподаткування – 34,2 % (Європа – 40,3 %; Північна Америка – 39,0 %; Південна Америка – 52,3 %; Африка – 47,1 %);

- на ринку Китаю компанії застосовують стратегії інтегрованого зростання, оскільки це закрита країна з насиченим ринком;

- маркетинг на ринках Японії та Південної Кореї є складним. Побудова маркетингу міжнародних компаній на ринках даних країн тісно пов'язана з культурними особливостями, рамками, що встановлює культура у поведенці та спілкуванні населення. Наприклад, в Японії достатньо популярним є просування брендів через лідерів думок. Але робота з блогерами організовується не так, як в Європі або в США: японські блогери працюють тільки через рекламні агентства, їм не можна безпосередньо написати і запропонувати співпрацю.

У корейців виражений «культ власного». У Південній Кореї не використовують сервіси Google і Facebook, існують аналоги подібних сервісів. Найпопулярніший пошуковик – Naver. Розділ Naver з аналітикою навіть не перекладається англійською, що ускладнює онлайн-просування для іноземних компаній.

ІТ-ринок Кореї є високорозвиненим. Корейські компанії-гіганти – Samsung, LG, Kakao, Naver, SKT та KT. Когломерат компаній Kakao починав з месенджера. Він є розробником всесвіту персонажів Kakao Friends і успішно розвиває другий за популярністю в Кореї інтернет-портал Daum, найпопулярніший сервіс стрімінгу музики MelOn, власну AI-платформу (подібну Google Home), сервіс для виклику таксі й онлайн-банк;

- для ринків Індії та Індонезії характерний високий темп розвитку, проте особливості культури бізнес-відносин, ведення перемовин, супровід бізнесу суттєво відрізняються від європейського та американського стилів, що є перешкодою для організації бізнесу в даних країнах.

Актуальною стратегією розвитку на азійському ринку для міжнародних компаній є стратегія інтегрованого/концентрованого зростання, що має включати в себе ретельну локалізацію і готовність вкладатися в маркетинг.

### **Запитання до теми**

1. Чому між різними регіонами існують відмінності в організації та веденні бізнесу?
2. Назвіть характерні особливості організації європейського бізнесу.
3. Яку роль відіграє нормативно-правове забезпечення у діяльності європейського бізнесу?
4. Охарактеризуйте особливості податкового навантаження бізнесу в ЄС.
5. З чим пов'язані особливості ведення бізнесу в Азії?
6. Які організаційно-правові форми ведення бізнесу використовуються в США?
7. Чому для ринку США характерний високий рівень конкуренції?
8. У чому полягає складність побудови маркетингу на ринках Японії та Південної Кореї?
9. Яку роль відіграє держава в організації бізнесу в країнах Азії?
10. Поняття і особливості проведення національної промислової політики.
11. Досвід проведення промислової політики у різних країнах.
12. Моделі промислової політики.
13. Кластерні технології в промисловому розвитку.
14. Сутність форсайту.
15. Основні заходи державної підтримки промислового розвитку.

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Економічна політика реалізується за допомогою горизонтальних спільних політик та секторальних політик:
  - А) так;
  - Б) ні.
2. Галузева структура економік розвинутих країн; країн, що розвиваються, та нерозвинутих країн, є однаковою:
  - А) так;
  - Б) ні.
3. Класична промислова політика апелює до створення критично важливого набору галузей:
  - А) так;
  - Б) ні.

4. Спільні політики формуються у рамках загальної соціально-економічної політики з використанням спеціальних програм і проектів:

- А) так;
- Б) ні.

5. Особливістю форсайту є виявлення не конкретних технологій, а напрямків розвитку, міждисциплінарний підхід, багатоваріантність сценаріїв:

- А) так;
- Б) ні.

6. Актуальною стратегією розвитку на азійському ринку для міжнародних компаній є стратегія інтегрованого/концентрованого зростання:

- А) так;
- Б) ні.

7. Компанії з обмеженою відповідальністю гнучкіші щодо оподаткування, ніж інші організаційні форми ведення бізнесу в США:

- А) так;
- Б) ні.

8. Держава відіграє незначну роль у організації та веденні бізнесу в країнах Азії:

- А) так;
- Б) ні.

9. Економіка Філіппін більша, ніж у Нідерландів:

- А) так;
- Б) ні.

10. Для азійських компаній притаманне ієрархічне корпоративне середовище:

- А) так;
- Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) Б; 3) А; 4) А; 5) Б; 6) А; 7) А; 8) Б; 9) А; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Відповідно до загальних правил ЄС стандартна ставка ПДВ не може бути нижчою, ніж:

- А) 10 %;
- Б) 15 %;
- В) 18 %;
- Г) 20 %.

2. Територія країн ЄС, де ПДВ не нараховується:
- А) о. Кіпр;
  - Б) о. Крит;
  - В) Палермо;
  - Г) Канарські острови.
3. Територія країн ЄС, де ПДВ не нараховується:
- А) о. Кіпр;
  - Б) о. Крит;
  - В) Палермо;
  - Г) о. Гренландія.
4. Групи товарів в ЄС, які обкладаються ПДВ за зниженою ставкою:
- А) продаж книг, періодичних видань, навчальної літератури;
  - Б) реалізація косметичних товарів;
  - В) алкогольні напої;
  - Г) тютюн.
5. Торговий податок в Німеччині має таку величину:
- А) 2 %;
  - Б) 2,5 %;
  - В) 3 %;
  - Г) 3,5 %.
6. Податок «на солідарність» в Німеччині складає:
- А) 5,5 % від податку на прибуток;
  - Б) 5,5 % від прибутку;
  - В) 5,5 % від чистого прибутку;
  - Г) 5,5 % від податку на додану вартість.
7. Класична промислова політика ґрунтується на:
- А) створенні критично важливого набору галузей;
  - Б) впровадженні критичної маси ефективних ринкових інститутів;
  - В) утворенні критичної маси інноваційних кластерів;
  - Г) все вищепераховане.
8. Існують такі три основні моделі промислової політики:
- А) класична, вертикальна, горизонтальна;
  - Б) класична, неокласична, горизонтальна;
  - В) класична, неокласична, вертикальна;
  - Г) класична, горизонтальна, системна.
9. Системна промислова політика ґрунтується на:
- А) створенні критично важливого набору галузей;
  - Б) впровадженні критичної маси ефективних ринкових інститутів;
  - В) утворенні критичної маси інноваційних кластерів;
  - Г) все вищепераховане.



10. Горизонтальна модель промислової політики передбачає:

- А) жорсткі форми державного втручання;
- Б) м'які форми державного втручання;
- В) жорсткі і м'які форми державного втручання;
- Г) не передбачає державного втручання.

11. Неокласична промислова політика ґрунтується на:

- А) створенні критично важливого набору галузей;
- Б) впровадженні критичної маси ефективних ринкових інститутів;
- В) утворенні критичної маси інноваційних кластерів;
- Г) все вищепераховане.

12. Скільки видів корпорацій виділяють у США?

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

13. Скільки осіб можуть утворювати S корпорації у США?

- А) 50;
- Б) 65;
- В) 75;
- Г) 85;

14. Продукція, які обкладаються ПДВ за зниженою ставкою в ЄС:

- А) вода;
- Б) верстати;
- В) ІТ-послуги;
- Г) туристичні послуги.

15. У світовому машинобудуванні домінуючі позиції займає група країн:

- А) ЄС;
- Б) Китай та країни Африки;
- В) США та Канада;
- Г) США та країни Латинської Америки.

Відповіді: 1) Б; 2) Г; 3) Г; 4) А; 5) Г; 6) А; 7) А; 8) Г; 9) В; 10) В; 11) Б; 12) А; 13) В; 14) А; 15) А.

## **Кейси**

### *1. Цифрові хаби*

Створюючи вартість для споживачів, невелика кількість хаб-компаній, таких як «Alibaba», «Amazon», «Apple», «Google», «Baidu»,

«Facebook», «Microsoft», отримують непропорційно велику й дедалі більшу частину цієї вартості.

Крім домінування на окремих ринках, хаб-фірми створюють і контролюють важливі зв'язки в мережах, які охоплюють економіку. Операційна система «Google» Android і пов'язані з нею технології утворюють «конкурентні вузькі місця». Хаб-фірми мають доступ до мільярдів мобільних споживачів, який хотіли б отримати інші постачальники продуктів та послуг.

«Google» не тільки отримує грошові кошти за виконання операцій, а й впливає також на потік інформації та збирання даних. Ринкові платформи «Amazon» та «Alibaba» об'єднують значну кількість користувачів з великою кількістю роздрібних торговців та виробників. Чим більше користувачів приєднується до цих мереж, тим привабливішим стає для підприємців пропонувати через них свої продукти і послуги.

Хаб-фірми не конкурують традиційно, змагаючись на ринку, наприклад, через покращення якості продуктів чи зниження ціни. Вони використовують засновані на мережі активи, які вже досягли масштабу в певній галузі, для того щоб увійти до іншої галузі й «перебудувати» її конкурентну структуру, – перетворити з такої, що визначалася продуктом, на таку, що визначається мережею. Хаб-фірми спрямовують суміжні галузі до тих самих конкурентних вузьких місць, які вони вже контролюють.

Наприклад, «Ant Financial», дочірня компанія «Alibaba», не просто пропонує кращі послуги з оплати (кращу кредитну картку чи покращені послуги з управління інвестиціями), вона, спираючись на дані з уже широкої бази користувачів «Alibaba», спрощує традиційні фінансові послуги й реорганізує значний блок китайського фінансового ринку навколо платформи Ant Financial.

Відбувається концентрація економічної влади навколо хабів. Причина виникнення економічних хабів – три принципи переходу в цифрове середовище й теорія мереж. Перший з них – закон Мура, відповідно до якого продуктивність комп'ютерів подвоюється кожні два роки. Тобто збільшення продуктивності стимулює подальший розвиток і заміну людської діяльності цифровими інструментами.

Другий принцип стосується можливості підключення і взаємодії. Більшість сучасних цифрових електронних приладів мають вбудовані можливості підключення, що забезпечують зв'язок між ними. Згідно з законом Меткалфа вартість телекомунікаційної мережі зростає зі збільшенням числа підключених до неї користувачів – ефект мереж. Це означає, що цифрові технології сприяють значному зростанню

вартості в економіці, зокрема, відкриті мережеві зв'язки дозволяють рекомбінувати ділові пропозиції (наприклад, перехід від інструментів оплати до ширших фінансових послуг та страхування). Отримання прибутку стає концентрованишим та більш асиметричним у зв'язку з тим, що в мережах трафік стимулює трафік, і оскільки певні підключення інтенсивніше використовуються, то вони зумовлюють додаткові вкладення, а отже, збільшують їх важливість.

Третій принцип – створення цифрових мереж призводить до виникнення ланцюжків позитивного зворотнього зв'язку. Оскільки через цифрові мережі виконується усе більше економічних операцій, економічна влада мережевих хабів, які пов'язують споживачів, компанії і навіть галузі промисловості між собою, збільшується. Як тільки хаб збільшує кількість зв'язків у одному секторі економіки, він отримує вирішальну перевагу і починає утворення зв'язків з новим сектором. Це, в свою чергу, концентрує більшу кількість ринків. Гравці, які змагаються в традиційно відокремлених секторах промисловості, відсіюються. Натомість залишаються лише кілька хаб-компаній, які отримують більшу частину доданої вартості – ефект цифрового доміно.

Так у 2000-2010 рр. виробники мобільних телефонів змагалися на рівних за лідерство в галузі на традиційному товарному ринку без помітних мережевих ефектів. Конкурентна боротьба привела до інновацій і появи бізнес-моделі, яка надає рентабельність приблизно дюжині головних конкурентів.

Але з запровадженням iOS та Android галузь почала переходити від техноцентричності до мережевих структур, зосереджених на цих багатосторонніх платформах. Платформи підключають смартфони до великої кількості додатків і сервісів. Щоновий додаток підвищує цінність платформи, створюючи потужний мережевий ефект, формуючи вищий бар'єр для нових гравців. Сьогодні компанії «Motorola», «Nokia», «BlackBerry», «Palm» вже за межами ринку продажів товарів та послуг через додатки для мобільних телефонів, а «Google», «Apple» отримують основну частку прибутку в секторі. Прибуток, що отримують більшість постачальників супутніх послуг, незначний.

Ефект доміно поширюється на інші сектори.

Запитання до кейсу

1. Чому хаб-компанії змінюють функціонування ринків, секторів?
2. Як ефект мереж позначається на діяльності компаній?
3. У чому полягає ефект доміно?

### 3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Групи еталонних стратегій розвитку міжнародного бізнесу

3.2. Корпоративна стратегія

#### 3.1. Групи еталонних стратегій розвитку міжнародного бізнесу

Робота на випередження передбачає формування компанією відмінної стратегічної позиції.

*Еталонні стратегії* – це найпоширеніші, вивірені практикою підходи до розвитку бізнесу.

Виділяють чотири підходи до розвитку компанії, пов'язані зі зміною стану одного або декількох таких елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі та технології (технологічність). Кожен з даних п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий або новий.

1. До першої групи еталонних стратегій належать *стратегії концентрованого зростання*. Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку. Якщо компанія застосовує дану стратегію, то вона намагається поліпшити якість продукції або почати виробляти нову продукцію, не змінюючи галузі. Що стосується ринку, то компанія здійснює пошук можливостей поліпшення становища на існуючому ринку або можливостей переходу на новий ринок.

Типи стратегій концентрованого зростання

*Стратегія посилення позиції на ринку* – це підхід, за якого компанія планує дії щодо завоювання кращих позицій з існуючою продукцією на ринку. Для реалізації цієї стратегії потрібні суттєві маркетингові зусилля. Її реалізація передбачає також здійснення «горизонтальної інтеграції», за якої компанія намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

*Стратегія розвитку ринку* – це стратегія пошуку нових ринків для існуючої продукції.

*Стратегія розвитку продукту* – це підхід до розвитку компанії за рахунок виробництва нового продукту. Його доцільно реалізовувати на ринку, де компанія вже працює.

2. Другу групу еталонних стратегій складають стратегії бізнесу, які передбачають розширення фірми за рахунок додавання нових структур. Такі стратегії називаються *стратегіями інтегрованого зростання*. Компанія застосовує стратегію інтегрованого зростання, якщо у неї стабільно функціонують бізнес-процеси, проте вона не може здійснювати стратегії концентрованого зростання. Інтегроване зростання відбувається як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення компанії зсередини. В обох випадках відбувається зміна положення компанії усередині галузі.

Виділяють два основних види стратегій інтегрованого зростання:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції*, яка спрямована на зростання компанії за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може формувати для компанії такий позитивний ефект: зменшення залежності від коливання цін на комплектуючі та запитів постачальників. Поставки як центр витрат для фірми можуть перетворитися у разі зворотної вертикальної інтеграції у центр доходів;

- *стратегія поступового формування вертикальної інтеграції*, що відображається у зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між компанією та кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Даний вид стратегії є корисним для компанії за умови розширення посередницьких послуг або відсутності посередників, що надають якісні послуги.

3. Третя група еталонних стратегій розвитку бізнесу – *стратегії диверсифікованого зростання*. Вони реалізуються, якщо компанія далі не може розвиватися на ринку з певним продуктом у межах відповідної галузі. До стратегій диверсифікованого зростання належать:

- *стратегія центрованої диверсифікації*, яка базується на пошуку і використанні наявних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а виробництво нової продукції формується, виходячи з тих можливостей, які є на освоєному ринку; технології, що використовується, а також інших сильних сторін функціонування компанії (виробник пшениці організовує виробництво макарон);

- *стратегія горизонтальної диверсифікації* передбачає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає використання нової технології. За такої стратегії компанія

повинна орієнтуватися на виробництво продуктів, технологічно не пов'язаних з продукцією, що вона виробляла до даного моменту. Оскільки новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім продукції, що виробляється. Важлива умова реалізації даної стратегії – попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;

- *стратегія конгломеративної диверсифікації* передбачає, що компанія розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з продукцією, що виробляється. Водночас нова продукція реалізується на нових ринках. Успішність стратегії конгломеративної диверсифікації залежить від багатьох факторів (компетентності персоналу, сезонності ринку, наявності необхідних грошових ресурсів і т.п.) і вимагає потужного потенціалу організації.

4. Четвертий тип еталонних стратегій розвитку бізнесу – *стратегія скорочення*. Дані стратегії реалізуються, коли компанія потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, особливо коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці (наприклад, структурна перебудова і т.п.). У цих випадках компанії вдаються до стратегій цілеспрямованого і планованого скорочення.

Виділяють чотири види стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації* – здійснюється, коли компанія не має можливостей продовжувати функціонування бізнесу;

- *стратегія «збору врожаю»* – передбачає відмову від довгострокового підходу у бізнесі на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується для безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але приносить доходи під час «збору врожаю». Стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих, а також робочої сили. Вона забезпечує максимальне отримання доходу від розпродажу наявної продукції за умови скорочення виробництва;

- *стратегія скорочення* – компанія закриває або продає один зі своїх підрозділів (або бізнесів). Стратегія скорочення використовується підприємством у разі необхідності коштів для розвитку перспективніших, або для початку нових напрямків виробництва, що відповідають довгостроковим цілям фірми;

- *стратегія скорочення витрат* – передбачає пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення

витрат. Стратегія передбачає усунення незначних джерел витрат за рахунок тимчасових/короткострокових заходів, зниження величини виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, скорочення і навіть звільнення персоналу.

Компанія може реалізовувати декілька стратегій (комбінована стратегія) одночасно або у певній послідовності.

### 3.2. Корпоративна стратегія

*Корпоративна стратегія* – це основна стратегія компанії, що передбачає створення умов і методів формування доданої вартості. Корпоративна стратегія формує підхід найефективнішого використання наявних ресурсів. Вона характеризується достатнім рівнем унікальності, її важко скопіювати.

Корпоративна стратегія компанії визначає загальний напрямок її діяльності, формується вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- а) сформувати (вибрати) власне головний напрямок діяльності корпорації і її стратегічних бізнес-одиниць (СБО);
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СБО і кожного її підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами.

Корпоративна стратегія визначає комбінацію і масштаби видів діяльності: портфель видів бізнесу, ринки, концепцію просування бізнесу.

У мультибізнесових компаніях (багатопрфільних, диверсифікованих, що виробляють різнотипну продукцію) застосовують п'ятирівневу стратегію, до якої входять: корпоративна стратегія, стратегії бізнес-одиниць, конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії.

В однобізнесових (вузькопрфільних, що виробляють однотипну продукцію) компаніях корпоративна стратегія є одночасно і конкурентною стратегією. У таких корпораціях застосовують чотирьохрівневу стратегію.

Стратегії бізнес-ліній або стратегії бізнес-одиниць розробляються в тому випадку, коли в компанії виділяють самостійні види бізнесу і автономні або напівавтономні стратегічні бізнес-одиниці.

*Бізнес-одиниця* – це підрозділ компанії, що здійснює повний цикл господарської діяльності – маркетинг, виробництво, збут. Бізнес-одиниця самостійно визначає стратегії виробництва, ціноутворення, збуту, стимулювання і підбору персоналу. Бізнес-одиниці не можуть самостійно здійснювати такі операції:

- змінювати вид діяльності, профіль виробництва;
- продавати обладнання та технології;
- кредитуватись більш встановлених у компанії обмежень (наприклад, обсягом понад 10 % сумарної вартості активів),
- звільняти керівника бізнес-одиниці і ключових менеджерів.

*Конкурентні (ділові) стратегії* підпорядковуються корпоративній стратегії, вказують шляхи досягнення вибраного напрямку в кожній бізнес-одиниці. Це план формування довгострокових конкурентних позицій. Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

*Функціональні стратегії* забезпечують виконання стратегій бізнес-одиниць і компанії в цілому (стратегії виробництва, маркетингу і т.п.). Вони деталізують ділову стратегію у завдання функціональних підрозділів.

*Операційна стратегія* включає підходи, методи реалізації функціональних стратегій на рівні підрозділів. Реалізуючи операційну стратегію, компанія обирає рівні контролю та ризику, які корелюють з її пріоритетами: швидке зростання, ризику або контроль, повільне зростання.

Співвідношення між рівнем ризику та величиною витрат у процесі управління розвитком міжнародної компанії показано на рис. 3.1. В умовах стратегії «ризик» міжнародна компанія здійснює розширене виробництво шляхом нових капітальних вкладень і збільшення обсягів виробництва, тобто виробничих витрат. В умовах стратегії «контроль» зростають витрати, пов'язані з управлінням виробництвом, тобто невиробничі витрати.

У процесах розвитку міжнародна компанія обирає: чи вибудовувати власне виробництво компонент, чи закуповувати їх у постачальників. Власне виробництво компонент допомагає фірмі захистити технологію, покращує узгодження термінів виконання суміжних етапів у ланцюгу створення цінності (вертикальна інтеграція).



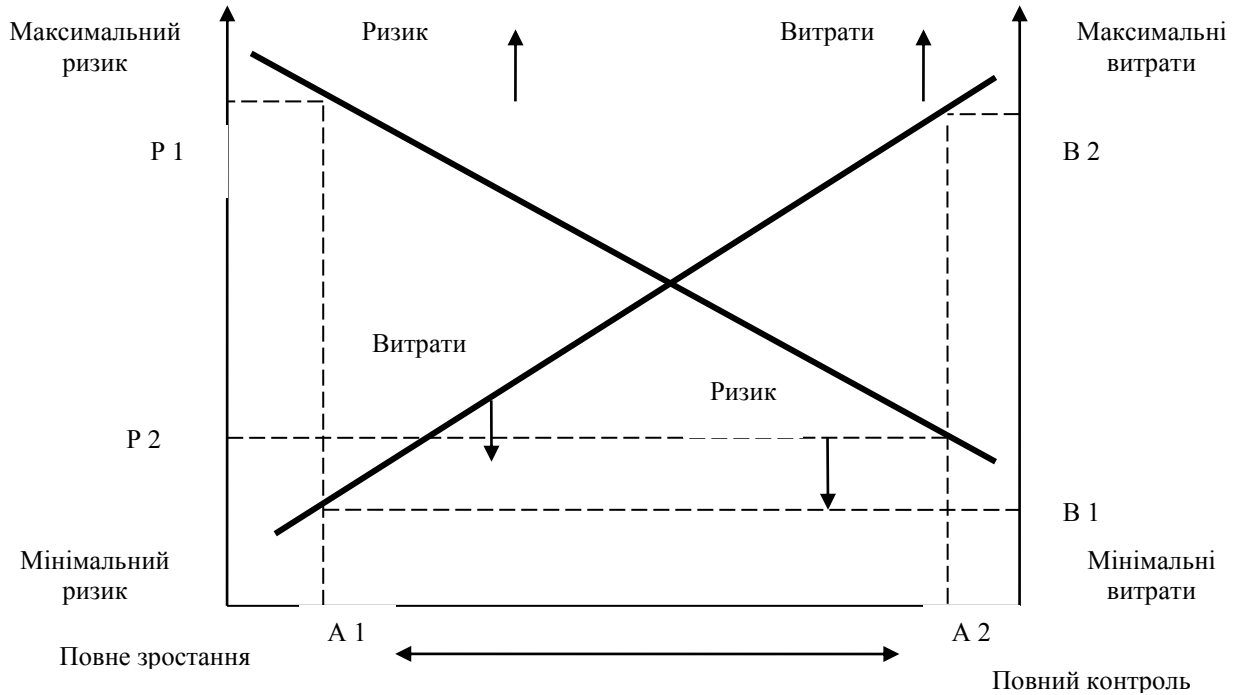


Рис. 3.1. Співвідношення між рівнем ризику та величиною витрат у процесі управління розвитком міжнародної компанії

Закупівля компонент у постачальників підвищує стратегічну гнучкість фірми і допомагає уникнути організаційних проблем, що асоціюються з масштабною вертикальною інтеграцією. Аутсорсинг може також застосовуватись як одна із складових політики «компенсацій», спрямованої на отримання більшої кількості замовлень для фірми в зарубіжній країні за рахунок передачі в цю країну деяких виробничих робіт за договором підяду.

Важливим рішенням міжнародної компанії є вибір місця здійснення виробничої діяльності. Стратегії вибору локалізації суб'єкта господарювання передбачають або концентрацію, або децентралізацію виробництва.

На вибір локації підприємства впливають фактори:

- фактори, що відображають особливості країни (специфічні для конкретної країни), включають вартість факторів виробництва, політичну ситуацію і національну культуру, а також екстерналії місця;

- технологічні фактори: рівень постійних витрат (завод в одному місці є виправданим при високих інвестиціях – наприклад, напівпровідникові чіпи – понад 1 млрд. дол. США), мінімальний ефективний масштаб виробництва – це обсяг виробництва, за якого відбувається значне збільшення загальнозаводської економії (чим більше мінімальний ефективний масштаб виробництва заводу у порівнянні із загальним глобальним попитом, тим вагоміші аргументи на користь концентрації виробництва в одному місці); гнучкість технології – передбачає скорочення часу для переналадження складного обладнання; інтенсифікація використання станків за рахунок покращення графіку виконання робіт; покращення контролю якості на всіх етапах виробничого процесу;

- товарні фактори – включають співвідношення цінності товару до ваги (ліки та електронні компоненти є дорогими, але легкими, тому їх можна виробляти в одному місці та експортувати) і здатність товару задовольняти універсальні потреби (якщо товари універсальні, то можлива концентрація виробництва в оптимальному місці).

Отже, виділяють достатньо велику кількість стратегій розвитку міжнародного бізнесу. В умовах швидких змін і технологічних інновацій стратегії міжнародного бізнесу також швидше змінюються/адаптуються.

### **Запитання до теми**

1. Які існують види еталонних стратегій?
2. Охарактеризуйте стратегії концентрованого зростання.

3. Які виділяють види стратегій інтегрованого зростання?
4. Охарактеризуйте стратегії диверсифікованого зростання.
5. Які виділяють види стратегій скорочення бізнесу?
6. Які завдання вирішує корпоративна стратегія?
7. Які виділяють рівні корпоративної стратегії?
8. Яке значення у діяльності компанії відіграють функціональні стратегії?
9. Особливості стратегій «ризик» та «контролю» компанії.
10. Які фактори визначають розміщення компанії?

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Інтегроване зростання міжнародної компанії відбувається лише шляхом придбання власності:
  - А) так;
  - Б) ні.
2. Корпоративна стратегія визначає комбінацію і масштаби видів діяльності: портфель видів бізнесу, ринки, концепцію просування бізнесу:
  - А) так;
  - Б) ні.
3. Стратегія розвитку ринку – це стратегія пошуку нових ринків для існуючої продукції:
  - А) так;
  - Б) ні.
4. В мультибізнесових компаніях застосовують п'ятирівневу стратегію:
  - А) так;
  - Б) ні.
5. Компанія не може одночасно реалізувати декілька стратегій:
  - А) так;
  - Б) ні.
6. Оптимізація діяльності компанії в умовах ринкових відносин не вимагає постійного надходження оперативної інформації:
  - А) так;
  - Б) ні.

7. Фактори, що відображають особливості країни, включають вартість факторів виробництва, політичну ситуацію і національну культуру:

- А) так;
- Б) ні.

8. Стратегії скорочення реалізуються, коли компанія потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання:

- А) так;
- Б) ні.

9. Витрати виробництва як економічна категорія не є одним із критеріїв ефективності операційної діяльності компанії:

- А) так;
- Б) ні.

10. В умовах стратегії «ризик» міжнародна компанія здійснює розширене виробництво шляхом нових капітальних вкладень і збільшення обсягів виробництва:

- А) так;
- Б) ні.

Відповіді: 1) Б; 2) А; 3) А; 4) А; 5) Б; 6) Б; 7) А; 8) А; 9) Б; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Еталонні стратегії пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів:

- А) продукту, ринку, галузі;
- Б) продукту, ринку, галузі, державного регулювання;
- В) галузі, положення фірми всередині галузі;
- Г) продукту, ринку, галузі, положення фірми всередині галузі, технології.

2. Стратегія розвитку ринку полягає у:

- А) пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- Б) пошуку нових ринків для нового продукту;
- В) зростання за рахунок виробництва нового продукту;
- Г) придбання або посилення контролю над постачальниками.

3. Стратегія розвитку продукту передбачає:

- А) зростання за рахунок нових ринків;
- Б) зростання за рахунок виробництва нового продукту;
- В) придбання або посилення контролю над постачальниками;
- Г) перегрупування сил після тривалого періоду зростання.

4. Основою стратегії горизонтальної диверсифікації є:

А) пошук та використання наявних додаткових можливостей компанії для виробництва нових продуктів;

Б) пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології;

В) розширення за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими продуктами.

5. Основою стратегії центральної диверсифікації є:

А) пошук та використання наявних додаткових можливостей компанії для виробництва нових продуктів;

Б) пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології;

В) розширення за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими продуктами.

6. Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною:

А) продукту, ринку, галузі;

Б) продукту, ринку;

В) продукту;

Г) ринку.

7. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на:

А) зростання за рахунок посилення контролю над постачальниками;

Б) посилення контролю над системами розподілу і продажу;

В) пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції;

Г) максимальне отримання доходів в короткостроковій перспективі.

8. Скільки виділяють рівнів стратегії в мультибізнесових компаніях?

А) 3;

Б) 4;

В) 5;

Г) 6.

9. Яка стратегія включає підходи, методи реалізації функціональних стратегій на рівні підрозділів?

А) операційна;

Б) функціональна;

В) конкурентна;

Г) стратегія бізнес-одиниць.

10. До технологічних факторів, що впливають на вибір локації компанії, належать;

- А) національна культура;
- Б) екстерналії місця;
- В) рівень постійних витрат;
- Г) цінність товару.

Відповіді: 1) Г; 2) А; 3) Б; 4) Б; 5) А; 6) Б; 7) А; 8) В; 9) А); 10) В.

## **Кейси**

### *1. Кейс «Patagonia»*

«Patagonia» – це компанія-екогігант з виробництва спортивного одягу, що має 50-річну історію.

«Patagonia» є відображенням Каліфорнійської дисидентської культури 1960-х рр. з культом «скелелазів і серфінгістів», етикою радикального екологізму. Її президент, Івон Шуїнар, присвятив своє життя «веселій дитячості», серфінгу і скелелазанню. Цей підхід відчувають і співробітники компанії. За прагненням до забави криється парадоксальна переконаність, що корпорація – це засіб виробляти прибуток і потужний інструмент соціальних змін. Діяльність «Patagonia» як активного прибічника екології почалася на початку 1970-х, коли дизайнери альпіністського спорядження закликали скелелазів відмовитися від пітонів, що пошкоджують скелі (гаків і милиць, які забиваються в камінь для опори).

«Patagonia» також відома виїзними турами з ремонту одягу. Мобільні ремонтні майстерні «Worn Wear» оснащені промисловими швейними машинами «Juki» і відкриті для всіх, хто приносить одяг, яка потребує ремонту.

Наступною ініціативою на шляху скорочення відходів і залучення нових прихильників до свого одягу є створення онлайн-магазину перепродажу для відремонтованих товарів. Щоб товар компанії не потрапив на звалище, «Patagonia» реалізує відремонтований одяг на своєму веб-сайті та видає кредит тим магазинам, які готові перепродати старі товари компанії. У рамках нової програми клієнти можуть доставляти старі предмети одягу в місцеві роздрібні магазини «Patagonia».

«Patagonia» є прихильником промислового виробництва конопель, які використовує у виробництві одягу. «Patagonia» має свою філософію. Головна мета компанії – приносити користь своїм

покупцям й індустрії – «Patagonia» розробляє нові технології, моделі; користь навколишньому середовищу.

Компанія 1% від свого обороту або 10% від прибутку перераховує у фонди охорони навколишнього середовища. За весь час роботи «Patagonia» перерахувала на охорону навколишнього середовища близько 50 мільйонів доларів.

Пух для натурального утеплення «Patagonia» отримує за методом «Traceable Down». Це означає, у виробництві використовується виключно той пух, який здобутий безболісно – птахів не відгодовують насильно і не обципають живими. З 2014 р. «Patagonia» купує лише той пух, в походженні якого впевнена.

Компанія пропонує своїм співробітникам можливість реалізувати прагнення захисту навколишнього середовища за допомогою Програми екологічного стажування. Співробітники всіх підрозділів компанії можуть проходити таке стажування тривалістю до двох місяців у будь-якому екологічному проекті за їх вибором, отримуючи заробітну плату і зберігаючи всі пільги (садити дерева, збирати насіння диких рослин, допомагати організовувати екологічні семінари та ін.).

Сьогодні компанія виробляє куртки з перероблених пластикових пляшок, виготовляє одяг виключно з органічної бавовни. Вона пропонує своїм співробітникам курси з ненасильницького активізму. Стратегія «Patagonia» – не тільки в тому, щоб віддавати гроші на екологічні потреби, але і в тому, щоб стати піонером передового досвіду сталого бізнесу, довести свою економічну життєздатність і переконати інші компанії обирати стратегії екологічно відповідального бізнесу.

Запитання до кейсу

1. Яку стратегію реалізовує компанія «Patagonia»?
2. Які інструменти використовує «Patagonia» для реалізації стратегії?
3. Яким чином компанія досягає фінансової стабільності?

## 2. Повернення «General Electric»

Впродовж останніх 10 років у корпорації «General Electric» (GE) погіршувалися результати діяльності. У 2018 р. акції GE обвалилися на 44%, а 26 червня 2018 р. вони були виключені з індексу Dow Jones Industrial Average, в який компанія входила з моменту утворення.

21 травня 2018 р. GE оголосила про об'єднання з компанією «Wabtec», що спеціалізується на виробництві комплектуючих та

програмного забезпечення для залізничного транспорту. За результатами угоди GE отримала 50,1% акцій у новій об'єднаній корпорації. У лютому 2019 р. GE вже звітувала про позитивні суттєві результати діяльності.

Найприбутковішим підрозділом GE у 2018 р. став авіаційний напрямок. Виручка збільшилася на 21%, до \$ 8,5 млрд, прибуток склав \$ 1,7 млрд., + 24% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Сума прибутку авіаційного підрозділу є більшою, ніж дохід усіх інших підрозділів GE разом. Попит на авіаційні двигуни, вироблені компанією, залишався на високому рівні з боку компаній «Boeing» і «Airbus».

Авіація і енергетичний бізнес є найбільшими підрозділами GE. Енергетичний бізнес компанії «GE Power», який колись приносив найбільшу виручку, зараз зазнає серйозних труднощів. Щоб покращити ситуацію, компанія вирішила реорганізувати проблемний енергетичний бізнес. Холдинг запланував розділити «GE Power» на дві нові одиниці – об'єднаний газовий бізнес і підрозділ, що відповідає за парові, ядерні та інші енергетичні рішення. З метою підвищення продажів і скорочення боргів GE планує продати частку нафтосервісної компанії «Baker Hughes».

Крім того, промисловий гігант створює нову цифрову компанію, яка буде спеціалізуватися на створенні комплексного портфеля програмного забезпечення для промислового інтернету речей.

Запитання до кейсу

1. З чим пов'язане погіршення результатів роботи «General Electric» впродовж останніх 10 років?
2. Чому саме авіаційний напрямок став найбільшим прибутковим серед усіх підрозділів компанії?
3. Яку стратегію використовує «General Electric» для відновлення показників роботи енергетичного бізнесу?

### *3. Агресивна «Lavazza»*

Два неврожайні роки поспіль зробили жебраком італійського селянина Луїджі Лавацца. Йому довелося взяти в борг 50 лір, щоб переїхати в Турин, де він став працювати продавцем. Якщо вдень Луїджі реалізовував бакалію, то у вечірній час він проводив хімічні експерименти в лабораторії, яку розмістив в підсобних приміщеннях магазину.



У 1910 р Луїджі починає виготовляти каву. У той час клієнтам відпускали каву одного сорту, що був привезений з Південної Америки. Луїджі починає продавати каву, яку змішує з різних сортів. Ця інновація дала можливість «Lavazza» вирости в кавову корпорацію в Італії і у світі. Луїджі майстерно виготовляв суміші кави клієнтам, це сформувало високу лояльність покупців до нього і його продукту.

Для засновника імперії Lavazza кава була комплементарним продуктом бакалійної справи, але його сини сфокусували свої зусилля на просуванні і збільшенні реалізації кави. Вони створили брендovanі упаковки для кави. Потім сини Луїджі Лаватца вивели «Lavazza» на міжнародний ринок. Сьогодні бренд присутній на 90 ринках.

У 1970-х рр. «Lavazza» зовсім було збанкрутувала через неврожай кави в Бразилії. Необхідно було шість довгих років для відновлення позицій компанії.

Сьогодні «Lavazza» – агресор, поглинає в Європі компанії, що реалізують каву. Правнук Луїджі вважає, що необхідно не просто працювати в галузі, а впливати на процеси її розвитку. Така позиція компанії реалізувалася в придбанні «Carte Noire» (20 % ринку Франції) і «Merrild» – найбільший кавовий бренд в Данії і країнах Балтії.

Далі компанія має на меті придбати компанії в інших країнах Європи і США, Канаді. Так, наприклад, «Lavazza» почала постачання кави в мережу «EasyCoffee» у Великобританії.

У той же час на ринок Італії зайшов «Starbucks», підвищуючи рівень конкурентної боротьби. Власник «Lavazza» вважає, що у його компанії зі «Starbucks» різні торгові пропозиції, «Lavazza» не конкурує з роздрібними кафе «Starbucks». У компанії вже була невдала спроба виходу на ринок роздрібних кафе.

В умовах рецесії в євроні «Lavazza» орієнтована на міжнародні ринки. Досягти цього компанія планує завдяки купівлі дрібних кавових компаній і консолідації активів. Мета – створити незалежну глобальну групу зі спеціалізацією на каві, яка може і готова конкурувати на міжнародному рівні.

Запитання до кейсу

1. Які основні елементи стратегії компанії?
2. У чому переваги даної стратегії?
3. Сформуйте напрями вдосконалення стратегії компанії.

#### 4. «Amazon»: на крок попереду

Реалізація сміливих планів, бурхливий розвиток дають можливість «Amazon» 22 роки конкурувати і бути компанії першою на ринку доставки товарів і не тільки. «Amazon» занурюється в різні сфери діяльності і підвищує рівень сервісу в них. Компанія формує послуги, яких раніше не було, потім тестує їх, не обмежуючись рамками певної системи додатків. Різноманітні платформи «Amazon» покликані створити краще і найшвидкіше обслуговування, еталонне.

Компанія виробляє креативні продукти, які максимально здатні задовольнити клієнта. Це потужна мотивація в культурі компанії. Стратегія «Amazon» спрямована на сталий розвиток, експерименти в суміжних галузях і використання франчайзингу. Сайт, який продає книги, сьогодні дає можливість всім бажаючим сформувати віртуальну вітрину і займатися реалізацією будь-якого товару.

«Amazon» є платформою, яка забезпечує діяльність як «Airbnb» і «Netflix», зберігання електронних книг, так і роботу «Alexa», який допомагає вирішити, чи потрібна Вам парасолька.

У фокусі бізнесу «Amazon» клієнт і відповідь на два питання: чи є у компанії те, що потрібно клієнту? і чи може вона доставити товар, коли потрібно клієнту?

Компанія також планує відкрити фізичні магазини: відвідувачі таких магазинів зможуть взаємодіяти з цифровими майданчиками абсолютно новим способом. Завдяки хмарним обчисленням, машинному навчанні, голосовому управлінні і логістичному ноу-хау «Amazon» змогла позбавити своїх клієнтів від стояння у черзі і оплати на касі.

«Amazon» використовує робототехніку на своїх складах, безпілотники. Постійний прогрес, концепція «на крок попереду» роблять «Amazon» кращою компанією у своїй сфері.

Запитання до кейсу

1. Виділіть параметри/принципи/політики «Amazon», які можна зробити еталоном для будь-якої компанії.

2. Яка основна ідея стратегії компанії?

3. У чому конкурентні переваги «Amazon»?

## 5. Музей «Starbucks» у Мілані

У 2018 р. в Італії, в країні з усталеними кавовими традиціями, відбулася подія: у Мілані відкрилася перша кав'ярня «Starbucks», де крім кави, готують коктейлі і демонструють процес виробництва кави.

Вважалося, що «Starbucks» може завоювати всі країни Європи, але не Італію з її власною багатовіковою кавовою традицією. Проте американська кав'ярня відкрилася в Мілані. Перший італійський «Starbucks» розташувався в розкішному старовинному будинку в центрі міста, на площі Кордузіо.

Величезний простір кав'ярні поділено на декілька зон: в одній з них обслуговують гостей, а в іншій – виробляють каву. Прогулюючись кав'ярнею можна побачити, як працюють ростери для обсмажування, де охолоджують зерна і як упаковують готову до використання кави.

Проте кав'ярнею назвати даний заклад «Starbucks» важко, ліпше це «музей».

Щоб замовити каву та солодощі, алкоголь і солону страву потрібно побігати двома поверхами і вистояти у 6 чергах. Алкоголь продається на 2-му поверсі – це VIP-зона. Якщо немає резервування, то алкоголь придбати не можна. Якщо потрібно ще купити чашку кави, то знову черга. Вийти на вулицю з замовленням досить важко, адже двері занадто масивні. При цьому достатня кількість персоналу знаходиться в залах, проте не допомагає в обслуговуванні відвідувачів.

Через декілька кварталів від «Starbucks» знаходиться кав'ярня з обжарюванням «Lavazza», проте менших розмірів. Процес обслуговування за моделлю «Starbucks», проте комфортний. Тому міланці в «Starbucks» ходять як в музей, а за кавою – в «Lavazza».

Запитання до кейсу

1. Чи популярна кав'ярня «Starbucks» в Італії?
2. Які можна виділити недоліки в організації роботи кав'ярні «Starbucks»?
3. Які заходи мають бути проведені для усунення недоліків роботи кав'ярні «Starbucks»?

## 6. Збільшення ефекту масштабу

Формування конкурентної переваги в більшості галузей промисловості стримується зменшенням ефекту масштабу. У традиційних компаніях крива створення вартості стає більш пласкою зі зростанням кількості споживачів. Фірма не отримує особливої

переваги через зростання споживачів понад певний продуктивний рівень, що дає можливість співіснувати конкурентам.

Цифрові технології допомагають посилити ефект масштабу. Наприклад, локальна рекламна платформа підвищує ефективність зі зростанням кількості споживачів, зростає здатність спрямовувати рекламу на користувачів, підвищується цінність індивідуалізованої реклами. Тобто зростання цінності платформи для споживачів збільшує кількість доступних додатків, а цінність для розробників додатків зростає разом з кількістю споживачів.

Економіка традиційного зниження прибутків зумовила можливість співіснування багатьох конкурентних фірм і забезпечила диференційовану вартість для привертання уваги споживачів. Однак зростання прибутку від цифрових активів (наприклад, рекламні платформи) збільшує перевагу конкурента з найбільшим масштабом, найбільшою мережею користувачів, що призводить до концентрації вартості навколо 1-2 компаній у галузі. Зі збільшенням ефекту масштабу цифрові технології можуть сприяти утворенню вузьких місць для промисловості.

Запитання до кейсу

1. Поясніть вплив ефекту зменшення масштабу у галузі.
2. Який вплив має ефект збільшення масштабу на функціонування галузей?
3. Чому виникає ефект збільшення масштабу від цифрових технологій?

## 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1. Сутність поняття «організаційна структура», її види у міжнародному бізнесі
2. Системи контролю і стимули в організації

### 4.1. Сутність поняття «організаційна структура», її види у міжнародному бізнесі

*Організаційна структура* – формальний поділ організації на структурні підрозділи і функції.

Організаційна структура розглядається у трьох вимірах:

1) *вертикальна диференціація* – розподіл відповідальності за прийняття рішень у структурі (зосередження функцій прийняття рішень топ-менеджерами – централізація, часткове делегування функцій прийняття рішень менеджерам нижчих рівнів – децентралізація).

Централізація може полегшити координацію, підпорядкованість прийнятих рішень цілям організації, дозволяє менеджерам вищої ланки проводити необхідні організаційні зміни та допомагає уникнути дублювання зусиль, яке виникає, коли різні підрозділи організації виконують одні й ті ж види діяльності.

Децентралізація дозволяє компанії бути гнучкішою і швидко реагувати на зміни зовнішнього конкурентного середовища, покращує якість управлінських рішень, оскільки останні приймаються на місцях управління, які краще інформовані про проблеми.

2) *горизонтальна диференціація* – формальний поділ організації на підрозділи.

Більшість компаній спочатку не мають формальної структури і ними керує один підприємець або невелика група управлінців. У міру зростання фірми потреби у менеджменті стають суттєвішими, тому одна людина їх не може самостійно вирішувати оперативно. У таких випадках організація починає поділятися на функціональні підрозділи (функції) у відповідності з видами діяльності компанії, що забезпечують створення цінності (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси, логістика тощо). Прийняття рішень у такій функціональній структурі, як правило, здійснюється централізовано. Надалі

міжнародна компанія може розширювати спектр напрямків діяльності і формувати товарну дивізійну структуру, в якій кожен підрозділ відповідає за свою товарну лінійку.

3) створення інтегруючих механізмів, що забезпечують координацію роботи підрозділів.

Міжнародна дивізійна структура за географічним принципом застосовується більшістю корпорацій на початку міжнародної діяльності. Її недоліками є поява конфліктів і проблем координації між вітчизняними і зарубіжними операціями, які опиняються ізольованими в різних частинах організаційної ієрархії. Це може ускладнити подальше розповсюдження нових товарів. Компанії, що продовжують міжнародну експансію, відмовляються від такої організаційної структури і починають застосовувати одну з глобальних структур:

- глобальна географічна структура;
- глобальна товарна дивізійна структура;
- глобальна матрична структура.

Компанії з низьким рівнем диверсифікації і з вітчизняною функціональною структурою віддають перевагу глобальній територіальній (географічній) структурі. У відповідності до такої структури весь світ поділяється на географічні регіони. Для кожного регіону створюється достатньо автономна структурна одиниця з підрозділами (виробництво, маркетинг, фінанси тощо). Рішення приймаються децентралізовано. Головний офіс визначає загальний стратегічний напрям розвитку компанії, здійснює фінансовий контроль.

Раціонально диверсифіковані компанії, що мають структуру з товарних підрозділів, як правило, формують глобальну товарну дивізійну структуру. В основі такої організаційної структури лежить принцип координації і створення вартості кожним товарним підрозділом у всьому світі.

Глобальна географічна організаційна структура полегшує процес врахування місцевих особливостей, але ускладнює отримання економії від місцевих вимог і від ефектів кривої досвіду. Глобальна товарна дивізійна структура важче враховує місцеві особливості, але ефективніше реагує на місцеві вимоги та посилює ефекти кривої досвіду.

Класична глобальна матрична структура базується на горизонтальній диференціації за товарними підрозділами і за географічними регіонами. Товарні підрозділи та географічні регіони компанії поділяють відповідальність за оперативні рішення у розрізі конкретного товару. За глобальної матричної структури виникає

подвійна відповідальність: кожен менеджер має двох керівників (дивізійного та територіального відповідно). Подвійна ієрархічна структура породжує безперервні конфлікти і боротьбу за владу між територіальними і товарними підрозділами.

## 4.2. Системи контролю і стимули в організації

Загальноприйнятною є точка зору, що компанія не може конкурувати на основі кращих управлінських процесів, бо їх легко скопіювати. Але оперативна ефективність є необхідною, але недостатньою умовою в конкурентних ринкових відносинах. Управлінські процеси перебувають у нерозривному зв'язку з критеріями стратегічного успіху. Також розбіжності в якості процесів з часом зберігаються. Крім того, існує мало доказів того, що передові процеси можна легко зімітувати. Так корпорація «General Motors» впродовж років намагалася засвоїти серійну систему корпорації «Тоюта», але зазнала невдачі. Система контролю є одним із елементів управління.

У компаніях використовуються чотири основні різновиди систем контролю:

- особистий контроль;
- бюрократичний контроль;
- контроль результатів;
- культуральний контроль.

*Особистий контроль* – контроль шляхом особистих контактів із підлеглими. Такий контроль використовується в малих компаніях, він проявляється у безпосередньому спостереженні за діями співробітників.

*Бюрократичний контроль* здійснюється за допомогою системи правил і процедур, що регулюють діяльність підрозділу (найважливіші інструменти – бюджет і правила капіталовкладень).

*Контроль результатів* – перевірка рівня досягнення цілей підрозділу (прибутковість, продуктивність, темп зростання, ринкова частка і якість).

*Культуральний контроль* здійснюється там, де працівники повністю розділяють норми і цінності компанії (робітники самостійно намагаються контролювати власну поведінку, що знижує потребу у безпосередньому контролі за ними).

Паралельно із системами контролю міжнародні компанії активно використовують систему стимулів.

*Стимули* – засоби винагороди працівників за належну діяльність в компанії (річна премія, додаткова відпустка, частина річного прибутку компанії, що отриманий понад запланованих результатів).

Витрати контролю, стратегія, прогнозованість результатів роботи компанії взаємопов'язані. Для компаній, що використовують стратегію локалізації, витрати контролю характеризуються незначною величиною. Стратегія локалізації базується на врахуванні місцевих особливостей. Оперативні рішення приймаються децентралізовано автономними національними філіями. Потреба в координації між національними одиницями є незначною. Для таких компаній не є необхідною (проте може використовуватися) система формальних і неформальних механізмів інтеграції національних філій. Відсутність взаємозалежності означає, що рівень прогнозованості результатів є високим, а витрати контролю – низькими. Головний офіс управляє зарубіжними філіями, використовуючи контроль за результатами, бюрократичний контроль і політику управління за відхиленнями.

Робота підрозділів міжнародної компанії залежить від ефективності інтеграції ключових компетенцій підрозділів. Компанії, які реалізують міжнародну стратегію, створюють вартість за рахунок перенесення ключових компетенцій зі своєї країни у зарубіжні філії. Головний офіс здійснює централізований контроль за джерелом ключових компетенцій компанії (наприклад, компетенції – маркетингові підходи, наукові розробки компанії). Ухвалення усіх інших оперативних рішень є децентралізованим. Для таких компаній характерна помірна координація при перенесенні ключових компетенцій. Достатньо низький рівень взаємозалежності корелює з достатньо високим рівнем прогнозованості результатів. Такі компанії застосовують контроль результатів, бюрократичний контроль. Потреба у спільній організаційній культурі є незначною.

Діяльність підрозділів компаній, що використовують стратегію глобальної стандартизації, взаємозалежна, оскільки підприємства отримують економію від місцевих переваг та від ефектів кривої досвіду. Рівень прогнозованості результатів для таких компаній є низьким. Для координації глобально розосередженої діяльності головні офіси підприємств, як правило, здійснюють контроль за більшістю оперативних рішень (найвищий рівень централізації). Взаємозв'язки, що утворюються, формують невисокий рівень прогнозованості результатів роботи. Виникає потреба у створенні міцної організаційної культури.



Найнижчий рівень прогнозованості результатів характерний для транснаціональних компаній, оскільки вони зосереджуються на багатосторонньому перенесенні ключових компетенцій, і їх результати залежать від злагожденості роботи багатьох підрозділів у різних країнах і роботи головного офісу.

Компанії, які втілюють транснаціональну стратегію, зосереджують зусилля на одночасному досягненні економії від місцевих переваг і від ефектів кривої досвіду. Їх організаційна структура може бути матричною. Потреба у координації елементів глобально розосередженого ланцюга створення вартості і в перенесенні ключових компетенцій обумовлює необхідність централізації прийняття деяких оперативних рішень (зокрема, щодо виробництва і дослідних робіт). Однак, необхідність реагувати на місцеві особливості вимагає децентралізації інших оперативних рішень у національних філіях (зокрема, щодо маркетингу). Потреба у координації для транснаціональних компаній є високою (застосовуються формальні і неформальні інтегруючі механізми). Високий рівень взаємозалежності підрозділів може викликати низький рівень прогнозованості результатів. Щоб підвищити рівень прогнозованості результатів, транснаціональні компанії вдаються до суттєвих витрат контролю. Для їх зниження компанії формують міцну організаційну культуру.

### **Запитання до теми**

1. Поясніть поняття «організаційна структура».
2. У яких вимірах розглядається організаційна структура?
3. Опишіть особливості функціональної організаційної структури.
4. Назвіть особливості міжнародної дивізійної організаційної структури.
5. Як функціонує глобальна географічна організаційна структура?
6. Опишіть характерні риси глобальної товарної дивізійної структури.
7. Охарактеризуйте глобальну матричну організаційну структуру.
8. Які основні різновиди систем контролю використовуються у транснаціональних компаніях?
9. Поясніть значення системи стимулів в міжнародній компанії.
10. Охарактеризуйте взаємозв'язок витрат контролю, стратегії, прогнозованості результатів роботи компанії.

## Тестові завдання

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Централізація може полегшити координацію, підпорядкованість прийнятих рішень цілям організації:

- А) так;
- Б) ні.

2. Класична глобальна матрична структура базується на горизонтальній диференціації за товарними підрозділами і за географічними регіонами:

- А) так;
- Б) ні.

3. Робота підрозділів міжнародної компанії не залежить від ефективності інтеграції ключових компетенцій підрозділів:

- А) так;
- Б) ні.

4. Компанії, які втілюють транснаціональну стратегію, зосереджують зусилля на досягненні економії від місцевих переваг, або на ефектах кривої досвіду:

- А) так;
- Б) ні.

5. Найнижчий рівень прогнозованості результатів характерний для транснаціональних компаній:

- А) так;
- Б) ні.

6. Діяльність підрозділів компаній, що використовують стратегію глобальної стандартизації, взаємозалежна:

- А) так;
- Б) ні.

7. Міжнародна дивізійна структура за географічним принципом застосовується більшістю корпорацій на початку міжнародної діяльності:

- А) так;
- Б) ні.

8. Глобальна географічна структура важче враховує місцеві особливості, але посилює ефекти кривої досвіду:

- А) так;
- Б) ні.

9. За глобальної матричної структури виникає подвійна відповідальність, кожен менеджер має двох керівників:

- А) так;
- Б) ні.

10. Компанії з низьким рівнем диверсифікації і функціональною структурою використовують глобальну географічну структуру:

- А) так;
- Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) А; 3) Б; 4) Б; 5) А; 6) А; 7) А; 8) Б; 9) А; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Культуральний контроль в ТНК здійснюється:

- А) за допомогою системи правил і процедур;
- Б) шляхом особистих контактів із підлеглими;
- В) шляхом перевірки ступеня досягнення цілей підрозділу;
- Г) шляхом перевірки дотримання цінностей фірми.

2. ТНК використовує такі основні системи контролю:

А) особистий, бюрократичний, контроль результатів, культуральний;

Б) особистий, бюрократичний, контроль результатів, формальний;

В) особистий, бюрократичний, формальний, культуральний;

Г) колективний, формальний, неформальний, культуральний;

3. Контроль результатів в ТНК здійснюється:

- А) за допомогою системи правил і процедур;
- Б) шляхом особистих контактів із підлеглими;
- В) шляхом перевірки ступеня досягнення цілей підрозділу;
- Г) шляхом перевірки дотримання цінностей компанії.

4. Бюрократичний контроль в ТНК здійснюється:

- А) за допомогою системи правил і процедур;
- Б) шляхом особистих контактів із підлеглими;
- В) шляхом перевірки ступеня досягнення цілей підрозділу;
- Г) шляхом перевірки дотримання у поведінці співробітників цінностей фірми.

5. У якій організаційній структурі для кожного регіону створюється достатньо автономна структурна одиниця?

- А) глобальна географічна структура;
- Б) глобальна товарна дивізійна структура;
- В) глобальна матрична структура;
- Г) глобальна функціональна структура.

6. Принцип координації і створення вартості кожним товарним підрозділом у всьому світі використовується у:

- А) товарній дивізійній структурі;
- Б) географічній структурі;
- В) матричній структурі;
- Г) функціональній структурі.

7. На горизонтальній диференціації за товарними підрозділами і за географічними регіонами базується така структура:

- А) глобальна географічна;
- Б) глобальна дивізійна;
- В) глобальна товарна;
- Г) глобальна матрична.

8. Яка структура полегшує процес врахування місцевих особливостей, але ускладнює отримання економії від місцевих вимог?

- А) глобальна товарна;
- Б) глобальна матрична;
- В) глобальна дивізійна;
- Г) глобальна географічна.

9. Покращує якість управлінських рішень, оскільки останні приймаються на місцях управліннями, які краще інформовані:

- А) централізація;
- Б) децентралізація;
- В) інтеграція;
- Г) деінтеграція.

10. Перевірка рівня досягнення цілей підрозділу – це:

- А) бюрократичний контроль;
- Б) особистий контроль;
- В) контроль результатів;
- Г) культуральний контроль.

Відповіді: 1) Г; 2) А; 3) В; 4) А; 5) А; 6) А; 7) Г; 8) Г; 9) Б; 10) В.

## **Кейси**

### *1. Проект реорганізації структури компанії «Contracting Services»*

Компанія «Contracting Services» виробляє і обслуговує торгівельне холодильне обладнання. Її операції здійснюються у Європі. На початку 1997 р. кількість сервісних відділень компанії в Англії досягла 21, а загальна чисельність інженерно-технічних працівників склала 250 осіб. У кожній філії працювали до п'яти майстрів і адміністраторів. У цей

період у виробництві холодильного обладнання спостерігався надлишок потужностей, що зумовлювало жорстку конкуренцію між невеликими постачальниками, які мали можливість встановлювати менші в порівнянні з національними компаніями ціни.

Величина витрат обслуговування була пов'язана з контрактною організацією діяльності філії «Contracting Services». У компанії була прийнята така процедура: у разі виникнення технічних проблем менеджер супермаркету зв'язувався з найближчим філією, оператор передавав повідомлення одному з інженерів, який виїжджав за викликом і за наявності необхідних запасних частин проводив ремонтні роботи. Якщо необхідні деталі були відсутні, він повертався до філії або вирушав до оптового продавця. Коли робота була виконана, інженер передавав до філії звіт про проведені роботи. На підставі отриманих даних складалася звітність філії, яка надсилалася до штаб-квартири, що здійснювала загальний контроль.

Витрати компанії були досить високі (приблизно 1,4 млн. фунтів стерлінгів на рік, без урахування вартості роботи інженерів), а зворотній зв'язок зі споживачами показував, що вони оцінювали рівень обслуговування філії як низький. Менеджери філії надавали споживачам (магазинам) інформацію про виконання робіт. Після закінчення робочого дня дзвінки записувалися на автовідповідачі, а потім передавалися в агентство, в якому знаходилися чергові інженери. Також постійно виникали труднощі з розподілом запасних частин.

Компанія отримала замовлення від великої групи супермаркетів, що передбачало обслуговування не тільки холодильного, а й інших видів устаткування в 40 з 200 магазинів групи. Даний напрямок діяльності оцінюється як дуже привабливий, оскільки невеликі фірми не мають можливості забезпечити відповідний рівень обслуговування. Управлінці компанії дуже зацікавлені в реалізації нового проекту, але одна з умов контракту передбачає організацію компанією єдиного центру для роботи з заявками всіх магазинів групи незалежно від їх місця розташування. «Contracting Services» аналізує можливість використання такого центру для всіх операцій, але остаточне рішення ще не прийняте.

Запитання до кейсу

1. Які альтернативи щодо створення єдиного центру прийому замовлень може розглядати керівництво компанії?
2. Який ступінь автономії має менеджер філії?
3. Якою має бути система складів за централізації управління?

## *2. Взаємодія спеціальних команд і основних підрозділів у компанії*

Спеціальні команди, які відповідають за інноваційні рішення, неминуче вступають у конфлікт з рештою організаційної структури організації. Люди, що відповідають за повсякденну роботу, часто сприймають новаторів як недисциплінованих робітників. Водночас новатори вважають останніх бюрократичними динозаврами.

Рішення розділити ці дві групи співробітників може здатися цілком природним. Проте майже всі інноваційні рішення створюються на основі наявних у компанії ресурсів і ноу-хау. Корпорація, ізолюючи інноваційну групу, позбавляє її переваг перед дрібнішими і спритнішими конкурентами. Найкраще в таких випадках – налагодити партнерство між спеціальною командою і тими, хто підтримує ідеальний порядок у повсякденній діяльності (двигуном роботи компанії). Подібні партнерства виявилися ключовою умовою успішних запусків нових пропозицій у видавництві «Westlaw», компаніях «Lucent Technologies» та «WD – 40».

Успішне партнерство в пошуку та реалізації інноваційних рішень передбачає три етапи. Перш за все слід вирішити, з якими завданнями можуть впоратися робітники, що виконують поточну діяльність.

На другому етапі потрібно сформувати ефективну спеціальну команду для вирішення інших завдань пошуку та реалізації інноваційних рішень. Для цього необхідно вирішити питання залучення в компанію експертів, що мають нове бачення в роботі галузі.

Також потрібно передбачити конфлікти між спеціальними командами та рештою організаційної структури організації, зробити їх керованими. На цьому етапі ключовою умовою успіху є наявність лідера інновацій, здатного добре співпрацювати з основними робітниками, і керівника вищої ланки, який підтримує спеціальну команду, працює з довгостроковими пріоритетами компанії і визначає, як і в якому порядку будуть розподілятися ресурси між конкуруючими підрозділами.

Запитання до кейсу

1. Чому конфліктують спеціальні команди і основні підрозділи компанії?
2. Які виділяють етапи успішного партнерства в пошуку та реалізації інноваційних рішень в компанії?
3. Чому експерти не рекомендують розподіляти спеціальні команди новаторів та працівників основних підрозділів?

### 3. Кейс «Medtronic»

Компанія «Medtronic» є світовим лідером в області медичних технологій, які застосовуються мільйонами людей у всьому світі для полегшення болю, відновлення здоров'я і продовження життя. Більше 60 років компанія виробляє пристрої-імпланти для продовження та поліпшення якості життя пацієнтів з хронічними захворюваннями. Сьогодні продукція компанії використовується у більш ніж 155 країнах світу, допомагаючи більш ніж 2,5 мільйонам пацієнтів щорічно. Кожні 3 секунди в світі проводиться операція із застосуванням технологій компанії «Medtronic».

«Medtronic» – успішна компанія. 2019 фінансовий рік «Medtronic» завершила з виручкою в розмірі \$30,56 млрд, що на 2 % більше, ніж роком раніше. Якщо не зважати на несприятливі коливання валютних курсів, через які компанія втратила \$ 455 млн і передачу деяких активів, то консолідовані продажі одного з найбільших в світі виробників медичного обладнання підвищилися на 5,5 %.

Американський ринок залишається найбільш прибутковим для «Medtronic». В 2019 фінансовому році компанія заробила на американському ринку \$ 16,19 млрд (близько 53 % від загальної виручки). В інших країнах продажі компанії за рік практично не змінилися і склали \$ 9,63 млрд.

Аналітикам в області інвестицій ця компанія подобається, тому що вона генерує високу вартість. Співробітники компанії створюють безліч нових продуктів. Впродовж останніх років загальні виплати за акціями склали близько 34% щорічно.

Але не ці фінансові успіхи змушують працівників вранці підніматися з ліжка і одягатися в лабораторні халати. Цьому сприяє думка про те, що вони допомагають хворим людям видужати. Замість того, щоб зосереджувати свою увагу на акціонерах або віруючих, працівники «Medtronic» концентрують свою увагу на людях, в тіло яких будуть імплантовані їх продукти.

«Medtronic» знаходить нові шляхи для того, щоб навчити своїх співробітників концентруватися на потребах пацієнтів, а не доходах. Наприклад, на щорічне корпоративне свято в грудні в компанію запрошують і доставляють пацієнтів з сім'ями і їх лікарями, які розповідають свої історії про одужання. Це може здатися спеціальним інсценуванням для телебачення, проте це не рекламний трюк і не піарівський фокус. Зазвичай, журналісти не запрошуються на свято взагалі. Це потрібно для надихання співробітників. І щороку це зворушує їх до сліз. Співробітники не можуть залишитися байдужими,

коли вони чують розповіді людей, які залишилися в живих завдяки їх продуктам.

Запитання до кейсу

1. Які інструменти мотивації співробітників використовує компанія «Medtronic»?
2. Назвіть фактори успіху компанії «Medtronic».
3. Сформууйте місію і завдання «Medtronic».

#### *4. Організаційна політика і культура*

Компанія «Videojet Technologies Inc.» у 2005 р. запустила внутрішню ініціативу, яка вимагала співпраці конструкторської команди з розроблення інноваційного принтеру і групи збуту. Керівники компанії скористалися основними управлінськими процесами DBS, які до цього використовувалися виключно в межах виготовлення продукту, для структурування регулярних нарад за результатами і зустрічей між двома командами для розв'язання проблем. Але зустрічі між конструкторами і менеджерами з продажу як заплановані епізоди структурованої взаємодії, що були ефективні в управлінні на основі політики постійного покращення у виробництві, перетворилися на формальні зустрічі.

Наприклад, перед запуском продукту один з учасників команди продажів висловив стурбованість щодо деяких технічних аспектів нового принтеру, які, на його думку, значно знижували ймовірність успіху на ринку. Основні процеси DBS були запроваджені для того, щоб допомогти командам визначити і розв'язати саме цей вид проблем. У виробництві, насамперед, працівників заохочували зупиняти поточну лінію, щоб контролювати і розв'язувати проблеми, пов'язані з якістю, у реальному часі. В цьому випадку зворотній зв'язок було проігноровано і витлумачено рештою команди як спробу бойкоту, а не як конструктивну пропозицію. Принтер був випущений, але не сприйнятий ринком, що підтвердило серйозність питань, які сформував учасник команди продажів.

Компанія зреагувала на досвід невдалого розроблення продукту. Вона продовжувала використовувати інструменти DBS, але запровадила також постійну структуровану взаємодію та колективне затвердження роботи між конструкторами і менеджерами з продажу на різних етапах розроблення продукту. «Videojet» запустила успішний на ринку принтер через два роки після невдалої розробки.



Запитання до кейсу

1. Поясніть на прикладі компанії «Videojet» фундаментальну проблему: управлінські практики ґрунтуються на спільному розумінні між людьми в межах компанії.

2. Як було створене спільне розуміння в компанії «Videojet»?

3. Як було сформована якість управління в компанії «Videojet»?

5. *Жорстке чи м'яке управління?*

Компанії намагаються застосовувати до інноваційних проектів методи, що використовуються для всіх інших проектів, – планування, бюджети, звіти. Але основна характеристика інноваційної діяльності – невизначеність, що супроводжується відхиленнями від планів, бюджетів.

У 2000 р. машинобудівна і аерокосмічна компанія «Allied Signal» розпочала розробку веб-додатків й інтернет-сервісів, але використовувала загальні методи управління – стратегічне планування, затвердження бюджету. Було вирішено найвдаліші ідеї розглядати на бюджетних щоквартальних нарадах. Інноваційні проекти обраховувалися аналогічно поточним, бюджети не передбачали додаткових ресурсів на розроблення новинок. Керівники нових проектів формували кошторис, перерозподіляючи та заощаджуючи кошти. Інноваційна діяльність трансформувалася до вдосконалення ідей.

У 90-х роках двадцятого століття «Bank of Boston» заснував інноваційний підрозділ для обслуговування бідних верств міського населення. Керівництво підрозділу обґрунтовувало непридатність застосування звичайних показників ефективності (час, витрачений на операцію; прибуток на одного клієнта) для нового напрямку з потенційно більшим вкладенням ресурсів. Але менеджери вищої ланки аргументували необхідність закриття невігідного напрямку. Керівництво підрозділу сформували власні показники ефективності (лояльність і задоволеність клієнтів, створення нових філій та ін.). Це дало змогу звітування про досягнуту ефективність роботи і розвитку даного напрямку.

Запитання до кейсу

1. Чому для інноваційних проектів небезпечно використовувати оцінку результатів за показниками звичайної діяльності?

2. Які проблеми виникають у результаті застосування до інноваційних проєктів методів, показників, що використовуються для звичайних проєктів компанії?

3. У чому полягає специфічність інноваційних проєктів?

6. *Нові підрозділи і материнська компанія: алгоритми співіснування*

Новому підрозділу достатньо важко сприймати правила материнської компанії. У випадках створення нових структур компанії застосовують політику мирного співіснування. Проте навіть компанії-гіганти допускаються помилок у взаємодії експериментальних, нових підрозділів та основної структури.

Класичну помилку допустила компанія «General Motors», коли дозволили не підкорятися правилам GM створеній компанії «Saturn» з виробництва компактних автомобілів. Команді «Saturn» надали повний простір для творчості у сфері розробок, виробництва, маркетингу, оскільки GM планувала впровадити кращі ідеї «Saturn». Але після успішного старту нову компанію включили в материнську, інноваційні рішення залишилися нереалізованими. У цей же період часу «Toyota» за допомогою системи постійного вдосконалення змогла реалізувати всі запропоновані покращення (технологічні, управлінські), випередила GM за популярністю і показниками збільшення частки ринку.

Бюрократичні процедури материнської компанії стримують інновації. Внутрішній конфлікт формується на зіткненні різних корпоративних культур материнської і нових дочірніх компаній.

Навіть якщо нове підприємство запускають в рамках існуючого бізнесу, зіткнення корпоративних культур відбувається в позиціях корпоративних працівників – ті, що «клеять дурня і насолоджуються життям», і ті, що «працюють». Новатори – співробітники науково-дослідного відділу або спеціально створеного підрозділу – отримують статус творців майбутнього. Вони вільні від правил, вони не думають про прибутки, можна не реалізовувати ідеї. Натомість від їх колег вимагають виконання правил, формування прибутків компанії.

На початку 2000-х років компанія «Arrow Electronic», американський виробник електроніки для промислового обладнання, спробувала створити інтернет-підприємство «Arrow.com». Інтернет-групу набрали з нових молодих співробітників, що відрізнялися освітою та одягом. Компанія витратила кошти на закупівлю нових модних меблів, нову кухню (інтернет-підприємство працювало

цілодобово). Співробітники «старого» відділу продажів почали конфліктувати щодо різниці у обладнанні офісів та майбутньої втрати реалізації через інтернет-продажі. Конфлікт набув розмаху, будівлю розділили, звівши цегляну стіну між підрозділами. Боротьба між підрозділами підривала репутацію компанії. Для подолання конфлікту була створена спеціальна структура в компанії.

Запитання до кейсу

1. Чому материнська компанія і нові інноваційні підрозділи здебільшого конфліктують?
2. Які суперечності можуть виникнути між робітниками материнської компанії та новими інноваційними підрозділами?
3. Яким чином має вибудовуватися взаємодія материнської компанії та нових інноваційних підрозділів?

## 5. ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

- 5.1. Динаміка технологічних циклів
- 5.2. Поняття та завдання технологічної політики
- 5.3. Вибір системи розміщення підрозділів НДДКР корпорацій
- 5.4. Нові моделі заводів

### 5.1. Динаміка технологічних циклів

Технологічна політика корпорації пов'язана з економічною кон'юнктурою. Економічна кон'юнктура складається з циклів економічної динаміки різної тривалості, пов'язаних між собою ланцюжками нелінійних зворотніх зв'язків. Нові технології зароджуються в період знижувальної хвилі попереднього циклу і розвиваються у підвищувальній хвилі наступного циклу.

Сьогодні виділяють 6 циклів Н.Д Кондратьєва:

- 1-й цикл (тривалість – близько 60 років – з кінця 1780-х рр. до кінця 1840-х початку 1850-х рр.) – перший технологічний уклад, заснований на водяному і паровому двигунах, бавовняній промисловості;

- 2-й цикл (тривалість близько 50 років – з кінця 1840-х рр. до кінця 1890-х рр.) – другий технологічний уклад, що базувався на залізничному будівництві, чорній металургії та пароплазобудуванні;

- 3-й цикл (тривалість – близько 45-50 років – з кінця 1890-х рр. до середини 1940-х рр.) – третій технологічний уклад, основою якого були електродвигуни, електротехнічне і важке машинобудування, неорганічна хімія;

- 4-й цикл (тривалість – близько 40 років – з середини 1940-х до середини 1980-х рр.) – четвертий технологічний уклад, що заснований на автомобілебудуванні, тракторобудуванні, кольоровій металургії, переробці нафти, органічній хімії;

- 5-й цикл (прогнозована тривалість – близько 35-40 років – з середини 1980-х рр. до початку 2020-х рр.) – п'ятий технологічний уклад, що заснований на мікроелектроніці, виробництві і використанні персональних комп'ютерів, Інтернету, телекомунікацій;

- 6-й цикл (прогнозована тривалість – близько 30 років – з початку 2020-х рр. до початку 2050-х рр.) – буде базуватися на екологічно

чистих джерелах енергії, біо- і нанотехнологіях, виробництві нових матеріалів, а також на вдосконалених інформаційних технологіях.

Шостий технологічний уклад буде базуватися на досягненнях четвертої промислової революції – «Індустрія 4.0».

«Індустрія 4.0» характеризується такими особливостями:

- цифровізація та вертикальна інтеграція у процесі створення вартості (починаючи від розроблення продуктів і закупівель, закінчуючи виробництвом, логістикою і сервісним обслуговуванням);

- цифровізація і горизонтальна інтеграція процесів створення вартості. Горизонтальна інтеграція виходить за межі діяльності одного підприємства і охоплює постачальників, споживачів і всіх ключових партнерів процесу створення вартості;

- цифровізація продуктів і послуг. Цифровізація товарів передбачає доповнення наявних продуктів інтелектуальними датчиками або пристроями зв'язку, які сумісні з інструментами аналізу даних;

- цифрові бізнес-моделі і доступ клієнтів. Компанії розширюють спектр послуг, пропонуючи революційні цифрові рішення, наприклад, комплексне персоналізоване обслуговування на основі даних і інтегровані платформи, що спрощують доступ для клієнтів до продукції та послуг компанії.

До ключових технологій «Індустрії 4.0», що розробляються і впроваджуються компаніями, належать:

- аналіз великих даних

Напрямки використання: підвищення якості продукції, енергозбереження та вдосконалення обслуговування обладнання;

- автономні роботи

Сучасні роботи конструюються так, щоб взаємодіяти між собою і зі співробітниками, самостійно навчатися і оптимізувати власні операції. Наприклад, компанія «Kuka» створює автономних роботів, які можуть модифікувати і коригувати свої дії в залежності від наступного продукту на лінії. Сенсори і панелі контролю дозволяють їм взаємодіяти з людиною;

- симуляція (моделювання)

Віртуальне моделювання продуктів, матеріалів і процесів вже застосовується на етапі інженерних розробок, у майбутньому його застосування розшириться для імітації повного циклу операційних і виробничих процесів;

- промисловий інтернет речей

Промисловий інтернет речей передбачає оснащення вбудованими датчиками виробничих об'єктів і незавершеної продукції. Це дозволяє передавати великі обсяги даних між машинами, централізованими

системами контролю; здійснювати децентралізацію систем аналітики і прийняття рішень, забезпечуючи роботу в режимі реального часу;

- кібербезпека

«Індустрія 4.0» передбачає збільшення потоків обміну даними, що виходять за межі окремо взятої компанії. Зростає обчислювальна потужність хмарних платформ. В таких умовах захист даних є необхідною умовою функціонування виробничих та соціальних систем;

- адитивне виробництво (наприклад, 3D-друк)

У «Індустрії 4.0» інструменти адитивного виробництва застосовуються для прототипування, створення окремих компонентів, для виробництва невеликих партій кастомізованої продукції;

- доповнена реальність

Системи доповненої реальності оптимізують роботу на складі, направляють інструкції на мобільні пристрої виробничих робітників під час ремонту устаткування. Наприклад, за допомогою окулярів віртуальної реальності інструкції з ремонту (порядок заміни окремих деталей) проєктуються в режимі реального часу безпосередньо на конкретне виробниче обладнання.

## **5.2. Поняття та завдання технологічної політики**

*Технологічна політика компанії* – це набір принципів і дій (способів діяльності), на основі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти, технологічні процеси.

Завдання технологічної політики:

1) моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій;

2) стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;

3) формування організаційної структури підприємства, сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;

4) координація і досягнення погодженості дій різних підрозділів компанії з проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

Виділяють такі типи технологічної політики:

- політика глобального центру («center-for-global»);

- політика поліцентризму («local-for-local»);

- розподілена система технологічного розвитку («local-leveraged»);
- інтегрована система технологічного розвитку («global- linked»).

#### *Політика глобального центру*

За політики глобального центру компанія розробляє нові технології і створює на їх основі нові продукти у країні розташування головної фірми. Поширення продукції та інновацій на світовому ринку відбувається за рахунок значної збутової мережі. Такі компанії здебільшого мають значне державне фінансування наукової діяльності. Централізована технологічна політика є ефективною у випадку постійного контролю з боку менеджменту корпорації. За рахунок взаємодії між розробниками документації і устаткування ТНК зменшує терміни здійснення НДДКР.

Недоліками політики глобального центру є те, що інновації не повною мірою відображають потреби конкретних ринків, а дочірні компанії протидіють узгодженим централізованим рішенням.

#### *Політика поліцентризму*

Політика поліцентризму передбачає розроблення технологічних інновацій дочірними компаніями ТНК, які орієнтуються на власні можливості та ресурси, задовольняючи потреби конкретного ринку.

Недоліками політики поліцентризму є високий рівень самостійності закордонних філій у напрямках технічних розробок. Як результат – різні філії працюють над однаковими технічними роботами, капітальні інвестиції дублюються, грошові кошти використовуються неефективно.

#### *Розподілена система технологічного розвитку*

Розподілена система технологічного розвитку базується на використанні ресурсів філій з метою створення інновацій не тільки для місцевого ринку, але й для поширення розроблених інновацій на інші ринки, що дозволяє об'єднати інноваційні ресурси всіх підрозділів у межах єдиного інвестиційного проекту.

Недоліками даної системи є складність роботи менеджменту корпорації у зв'язку з постійним контролем і координацією науково-дослідної роботи підрозділів; збільшення інформаційних потоків між філіями та центральним офісом.

Розподілена система технологічного розвитку інтегрована у глобальну систему технологічного поступу через використання місцевих конкурентних переваг інноваційних підрозділів.

### *Інтегрована система технологічного розвитку*

Інтегрована система технологічного розвитку базується на врахуванні особливостей локальних ринків і характеристик місцевих інноваційних підрозділів, тобто це комбінація політики глобального центру і середньої/слабкої політик поліцентризму.

### **5.3. Вибір системи розміщення підрозділів НДДКР корпорацій**

Існує 2 типи закордонних НДДКР-підрозділів:

1) підрозділи, що здійснюють трансфер знань, створених у країні базування материнської компанії, і їх подальшу комерціалізацією (home-base exploiting – НВЕ);

2) підрозділи, які збільшують обсяг науково-технічних знань корпорації шляхом використання закордонних джерел цих знань (home-base augmenting – НВА).

Підрозділи першого типу адаптують технології, що створені централізовано в корпорації, до потреб певних ринків та впроваджують їх у виробництво. Підрозділи другого типу ідентифікують інновації конкурентів, інших інституцій і передають інформацію у центральний офіс компанії.

Виділяють 2 основні моделі, що використовуються для організації роботи і розміщення наукових підрозділів: модель Герпота і модель Пірсона–Брокхофа–Бемера.

#### *Модель Герпота*

Згідно моделі Герпота ефективність філій з НДКР визначається такими показниками:

- привабливість технології;
- технологічна позиція;
- практика прийняття управлінських рішень.

Якщо нова технологія характеризується високою привабливістю (прогнозується значне зростання обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності підприємства), то капітальні інвестиції у розроблення технології збільшуються. Потужна технологічна позиція корпорації визначає агресивнішу політику в міжнародному просторі, слабка технологічна позиція змушує компанію здійснювати кооперацію у технологічній діяльності.



Оцінка і вибір місця розташування науково-дослідного і/або конструкторського підрозділу за моделлю Герпота проводиться у такій послідовності:

1) аналіз технологічної позиції компанії, привабливості технології, визначення форми організації у сфері НДДКР;

2) оцінка місць розміщення підрозділів НДДКР – аналіз потреб клієнтів за допомогою тривірневої ієрархічної моделі:

- 1-й рівень – визначення конкурентних переваг компанії, які їй потрібно створити або посилити;

- 2-й рівень – аналіз інформації з зовнішніх джерел, що впливає на формування виділених конкурентних переваг;

- 3-й рівень – вибір місця розташування науково-дослідного і/або конструкторського підрозділу.

Графічно модель Герпота зображена на рис. 5.1. Використовується дві осі: привабливість технології, технологічна позиція, в межах яких формується 4 квадранти (низька привабливість технології-низька технологічна позиція; низька привабливість технології-висока технологічна позиція; висока привабливість технології-висока технологічна позиція; висока технологічна позиція-низька привабливість технології). Для кожного квадранта формуються заходи щодо розвитку технологічної політики компанії.

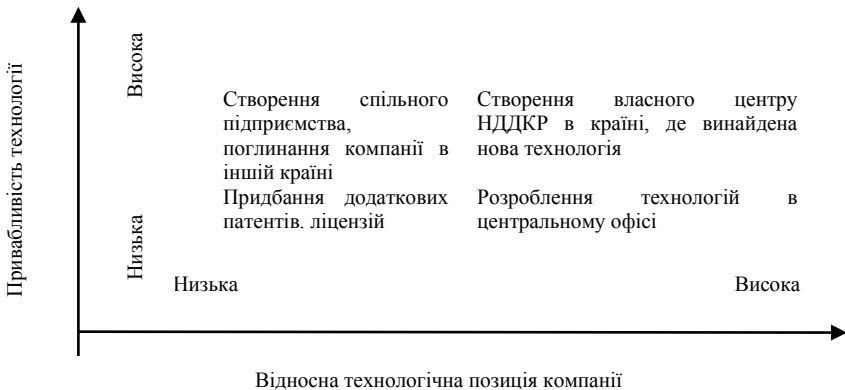


Рис. 5.1. Модель Герпота

#### *Модель Пірсона–Брокхофа–Бемера*

В основі моделі Пірсона–Брокхофа–Бемера лежить ромб чинників конкуренції М. Портера, який модифіковано для обґрунтування розміщення центрів НДДКР. Модель включає 4 елементи:

- людські ресурси, кваліфікація персоналу;
- «підтримуючі технології» – технологічна інфраструктура;
- попит на результати розробок;
- фактор конкуренції.

#### **5.4. Нові моделі заводів**

Сьогодні сформувалися три основні моделі заводів:

- «розумні» автоматизовані заводи

Такі підприємства націлені на масове виробництво продукції з низькою собівартістю. Ключові технології, що використовують «розумні» заводи: повний комплекс технологій «Індустрії 4.0» у всьому виробничому процесі (автоматизація, датчики, роботи та ін.);

- заводи, орієнтовані на клієнта

Такі підприємства швидко реагують на ринкові зміни і створюють персоналізовану пропозицію для клієнта в значних обсягах за доступною ціною.

Ключові технології, що використовують заводи, орієнтовані на клієнта: програми-конструктори, що дозволяють клієнтам самостійно проектувати товар під власні потрібні і, таким чином, формувати вимоги для заводу; системи прогнозування коливань попиту з максимальною точністю на підставі великих даних; 3D-сканери; додатки для тривимірного моделювання та проектування; 3D-принтери з високою продуктивністю;

- мобільні заводи, що націлені на нішеві й територіально віддалені ринки

Мобільні заводи характеризуються відносно невеликими обсягами виробництва, низькими капітальними витратами і високою мобільністю. Такі заводи виробляють обмежений асортимент продукції, але можуть бути розгорнуті і виведені на виробничу потужність в стислі терміни.

Ключові технології, які використовують мобільні заводи: модульні виробничі лінії, які можуть бути швидко доставлені, зібрані і підключені; 3D-принтери для виробництва окремих деталей; гнучкі логістичні системи.

#### **Запитання до теми**

1. Охарактеризуйте 6 циклів Н.Д Кондратьєва.

2. Назвіть основні технології Індустрії 4.0.
3. Поняття технологічної політики компанії.
4. Завдання технологічної політики компанії.
5. Охарактеризуйте види технологічної політики міжнародної компанії.
6. Які виділяють недоліки політики поліцентризму?
7. Які існують типи закордонних НДДКР-підрозділів?
8. Назвіть фактори розміщення підрозділів НДДКР корпорацій.
9. Охарактеризуйте модель Герпота.
10. Які виділяють нові моделі заводів?

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Технологічна політика корпорації не пов'язана з економічною кон'юнктурою:
  - А) так;
  - Б) ні.
2. Потужна технологічна позиція корпорації визначає агресивнішу політику в міжнародному просторі, слабка технологічна позиція змушує компанію здійснювати кооперацію у технологічній діяльності:
  - А) так;
  - Б) ні.
3. Виділяють 4 основні моделі, що використовуються для організації роботи і розміщення наукових підрозділів:
  - А) так;
  - Б) ні.
4. Цифровізація товарів передбачає доповнення наявних продуктів інтелектуальними датчиками або пристроями зв'язку, які сумісні з інструментами аналізу даних:
  - А) так;
  - Б) ні.
5. Політика поліцентризму ґрунтується на розробленні технологічних інновацій дочірніми компаніями ТНК, які орієнтуються на власні можливості і ресурси, задовольняючи потреби конкретного ринку:
  - А) так;
  - Б) ні.

6. Недоліками інтегрованої системи технологічного розвитку є складність роботи менеджменту корпорації у зв'язку з постійним контролем і координацією науково-дослідної роботи підрозділів:

- А) так;
- Б) ні.

7. Інтегрована система технологічного розвитку базується на врахуванні особливостей локальних ринків і місцевих інноваційних підрозділів:

- А) так;
- Б) ні.

8. Згідно моделі Герпота, якщо нова технологія характеризується високою привабливістю (прогнозується значне зростання обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності підприємства), то капітальні інвестиції у розроблення технології збільшуються:

- А) так;
- Б) ні.

9. Ключові технології, що використовують заводи, орієнтовані на клієнта – це модульні виробничі лінії, які можуть бути швидко доставлені, зібрані і підключені; 3D-принтери для виробництва окремих деталей; гнучкі логістичні системи:

- А) так;
- Б) ні.

10. В основі моделі Пірсона–Брокхофа–Бемера лежить ромб чинників конкуренції М. Портера:

- А) так;
- Б) ні.

Відповіді: 1) Б; 2) А; 3) Б; 4) А; 5) А; 6) Б; 7) А; 8) А; 9) Б; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Для знижувальної хвилі економічного циклу характерні:

- А) глибокі кризи і легкі депресії;
- Б) глибокі кризи і важкі депресії;
- В) економічне зростання і неглибокі кризи;
- Г) економічне зростання і глибокі кризи.

2. У рамках якої технологічної політики ТНК розробляє нові технології, нові продукти у країні базування?

- А) глобального центру;
- Б) розподіленої системи технологічного розвитку;
- В) поліцентризму;

- Г) інтегрованої системи технологічного розвитку.
3. На електродвигуні, електротехнічному і важкому машинобудуванні базується технологічний уклад?
- А) 1;
  - Б) 3;
  - В) 2;
  - Г) 4.
4. На автомобілебудуванні, тракторобудуванні, кольоровій металургії базується технологічний уклад:
- А) 1;
  - Б) 3;
  - В) 2;
  - Г) 4.
5. Економічна кон'юнктура складається з циклів:
- А) різної тривалості;
  - Б) функціональних;
  - В) однакової тривалості;
  - Г) 5-річних.
6. На мікроелектроніці, виробництві і використанні персональних комп'ютерів базується технологічний уклад:
- А) 3;
  - Б) 5;
  - В) 4;
  - Г) 6.
7. У рамках якої технологічної політики дочірні компанії ТНК розробляють інновації?
- А) глобального центру;
  - Б) розподіленої системи технологічного розвитку;
  - В) поліцентризму;
  - Г) інтегрованої системи технологічного розвитку.
8. Згідно моделі Герпота вибір системи розміщення підрозділів НДДКР ТНК не визначається:
- А) привабливістю технологій;
  - Б) технологічною позицією;
  - В) кваліфікованістю персоналу;
  - Г) практикою управлінських рішень.
9. Яка технологічна політика базується на врахуванні особливостей локальних ринків і місцевих інноваційних підрозділів?
- А) глобального центру;
  - Б) інтегрована система технологічного розвитку;
  - В) поліцентризму;

Г) розподілена система технологічного розвитку.

10. Скільки елементів включає модель Пірсона–Брокхофа–Бемера?

А) 2;

Б) 3;

В) 4;

Г) 5.

Відповіді: 1) Б; 2) А; 3) Б; 4) Г; 5) А; 6) Б; 7) В; 8) В; 9) Б; 10) В.

## **Кейси**

### *1. Дизайн для задоволення*

Кілька років тому керівники софтверної компанії «Intuit» усвідомили, що треба шукати нові підходи для залучення клієнтів. Зростання чистого індекса промоції компанії уповільнилося; покупці все рідше рекомендували знайомим нові товари компанії. Керівництво вирішило організувати для своїх 300 топ-менеджерів дводенний виїзний семінар на тему «Роль інновацій у дизайні». Перший день був повністю присвячений програмі під назвою «Дизайн для задоволення» (D4D). Центральною подією цього дня мала стати презентація засновника компанії Скотта Кука в PowerPoint, який прямо під час доповіді зрозумів, що з нього навряд чи колись вийде натхненний оратор, яким був Стів Джобс. Менеджери слухали його виступ без особливого захоплення.

Проте наступний спікер запропонував аудиторії практичні завдання з розробки нових прототипів, збору відгуків та поліпшення кінцевої моделі і ... зачарував усіх присутніх. За результатами цього семінару було вирішено створити спеціальну групу з дев'яти спеціалістів – так званих прискорювачів інновацій, залучених з абсолютно різних підрозділів компанії. Їх обов'язки включали, зокрема, допомогу співробітникам з розробкою прототипів, проведення тестувань і спілкуванням з клієнтами.

Робота прискорювачів складалася з трьох етапів: діагностики (виявлення потреб покупців); мозкового штурму (розроблення максимальної кількості ідей та способів їх реалізації); програмування (написання ефективної двотижневої програми, яка сприяла б зацікавленню клієнтів). Впровадження принципу D4D в «Intuit» дозволило компанії не лише задовольняти потреби клієнтів, а й приносити їм справжню радість.

Запитання до кейсу

1. Які зміни відбулися в діяльності компанії після семінару? Чи є ці зміни стратегічними?
2. Чому інновації потрібні компанії?
3. Яким чином інновації сприяють підвищенню рівня залученості клієнтів?

## 2. Літак «Brabazon»

У 1940-х рр. британський урядовий комітет на чолі з лордом Брабазон з Тари запропонував свій варіант майбутнього розвитку цивільної авіації у Великобританії. Комітет ухвалив створити літак класу «люкс», який міг би здійснювати рейси з Лондона в Нью-Йорк і перевозити близько 100 пасажирів – багатих клієнтів, яким був потрібен найвищого рівня сервіс. До роботи планувалося залучити інженерів, які працювали над винищувачами-бомбардувальниками і володіли надійними знаннями в цій сфері. Виконавцем було обрано «Bristol Aircraft Company». Результатом перемовин і обговорень став проєкт, який почали реалізовувати в середині 1940-х рр. у Брістолі під керівництвом Джорджа Леслі. На літак з корпусом 177 футів і розмахом крила 230 футів передбачалося поставити 18-циліндровий брістольський мотор «Centaurus». Маючи вісім моторів, вмонтованих попарно в крила, цей великий літак повинен був бути герметичним і перевозити відносно невелике число пасажирів у максимально комфортних умовах. Літак планувалося зробити величезним: крім великих і зручних пасажирських крісел, у ньому було достатньо місця для барів та холів. У той час літаків такого розміру просто не існувало (за винятком гідролітака Говарда Хьюза «Spruce Goose», який так і не піднявся). Слід зазначити, що розмах крила спроектованого літака був більше, ніж у багатьох сучасних авіалайнерів. Передбачалося, що літак підніметься у повітря в 1947 р., проте перший політ відбувся лише в 1949 р. На той час, коли «Brabazon» був готовий до експлуатації, виявилось, що вся маркетингова стратегія була помилковою. У той час вже з'явилася потреба в дешевих і швидких перельотах на реактивному літаку. Цим вимогам відповідав літак Hawker «Comet 1», що з'явився на початку 1950-х рр.; за ним з'явилися літаки «Boeing» 707 і 747, і далі «Airbus A 380», які розвинули і доповнили цю концепцію. «The Bristol Brabazon Type 167» був забутий в середині 1950-х рр. Його версія «Mark II» не була запущена в масове виробництво; літак так і не був використаний для перевезення пасажирів.

Запитання до кейсу

1. Які фактори зовнішнього середовища галузі враховувалися при вирішенні запуску проекту «Vrabazon»?
2. Які відбулися зміни і як вони позначилися на проекті?
3. Як зміни в технологічному оточенні проекту позначилися на його перспективах? Наведіть приклади технологічних змін.

### 3. Глокалізація

Упродовж десятиліть «General Electric» та інші виробники промислового устаткування, які базувалися в розвинутих країнах, зростали завдяки «домашньому» розробленні високотехнологічних продуктів і розповсюдженню їх у світі з невеликими адаптаціями до місцевих умов тих чи інших територій. Цей підхід відомий як «глокалізація». Сьогодні компанії мають здійснювати протилежні дії: навчитися просувати прості продукти, створені спеціально для зростаючих ринків, на розвинутих ринках. Цей процес, названий зворотною інновацією, досить складний з точки зору управління. Він вимагає децентралізації на локальних ринках, що суперечить централізованій структурі міжнародних компаній, орієнтованих на глокалізацію.

Вирішити таку проблему «General Electric» допомогла певна аномалія, пов'язана з виробленими GE Healthcare приладів для ультразвукових досліджень. Сільські клініки в Китаї недостатньо фінансуються і не можуть дозволити собі складне ультразвукове обладнання, тому локальна команда «General Electric» створила дешевий і портативний ультразвуковий пристрій на базі ноутбука, що має спеціальні периферійні пристрої та програми. Устаткування стало лідером у продажах в Китаї, а його реалізація стрімко зросла і в розвинених країнах. Прилад почали застосовувати там, де критично важливою є портативність, наприклад, на місцях дорожньо-транспортних пригод. Команда досягла успіху завдяки підтримці вищого керівництва, яке забезпечило їй безпрецедентну автономію. Відтоді GE запустила ще з десяток аналогічних проектів, намагаючись вийти за межі освоєних сегментів у країнах, що розвиваються, і не дозволити зростаючим гігантам перешкодити своїй діяльності на домашньому ринку.

Запитання до кейсу

1. У чому переваги глокалізації для міжнародної компанії?



2. Назвіть фактори успіху виробництва приладів для ультразвукових досліджень GE Healthcare.

3. Визначте особливості зворотних інновацій.

4. *Походження революційних інновацій*

Розглянемо приклад пакетика чаю, який у свій час був суттєвою інновацією. Після його виведення на ринок, він впродовж багатьох років залишався незмінним. Можливо, це була настільки очевидна інновація у порівнянні з нерозфасованим у пакетики чайним листям, що компанії просто забували шукати відповіді на запитання, як це нововведення можна поліпшити. Замість цього вони фокусували увагу на якості чаю в пакетіку. Потім компанія «Tetley» вивела на ринок круглий чайний пакетик, який поліпшував смак, тому що дозволяв чаю краще настоюватися. «Unilever» відповіла трикутним чайним мішечком і нитками, які стягують пакетик, щоб користувачі могли до останньої краплі вичавити букет і викинути мішечок, не забруднюючи підлогу кухні. Створюється враження, що революція чайних пакетиків з'явилася нізвідки. Але швидше за все, ці революційні перетворення були представлені багато років раніше молодим дослідником з палаючими очима, але були заховані в архіві, тому що здалися несвоєчасними.

Одна з відомих історій про велику інновацію і впертий індивідуалізм – це історія про листочки для записів «Post-it». Історія викладена Джиффорд Пайчотом III в книзі «Intrapreneuring» («Підприємництво»), де він пояснює, як люди можуть ставати підприємцями всередині організації. Обличчям «Post-it» був Арт Фрай. Йому довелося здолати багато перешкод, щоб вивести на ринок його інновацію. Ось кілька яскравих історій, які розповідає Дж. Пайчот.

Ідея сформувалася в А.Фрая у результаті використання розрізаних шматків паперу як закладок для його книги церковних гімнів під час недільних співів. Вони завжди вивалювалися.

Йому довелося чекати своєї черги на використання пілоотної установки, щоб виготовити прототипи. Коли черга підійшла, він пропрацював цілих 40 годин поспіль.

У відповідь на байдужість своїх колег він залишав листки для запису «Post-it note» на їх робочих столах, щоб люди, скориставшись винаходом, перетворилися у його захисників. Він вклав левову частку свого обмеженого бюджету, щоб сприяти внутрішнім продажам проекту.

Коли інженери сказали йому, що буде потрібно шість місяців на створення машини для виготовлення «Post-it note», він поїхав додому і побудував її самостійно за один вікенд. Зі слів винахідника найбільша проблема полягала в тому, що інновація була настільки оригінальною, що він не знаходив слів для її пояснення.

Компанія А. Фрая ніколи не використовувала увесь потенціал «Post-it». Листки для записів з клейовим шаром були виведені на ринок як новий і зручний спосіб залишати повідомлення – чим вони, звичайно, і були, – але компанія зазнала повної невдачі в реалізації інших напрямків їх застосування. Листки «Post-it» не з'явилися на ринку як інструмент творчості, або система міні-архіву, або наочний допоміжний засіб. Лише через багато часу винахід було запропоновано в будь-яких інших формах, розмірах і кольорах.

Компанія також ніколи не розглядала «Post-it» як бренд. Відсутність запатентованої назви «Post-it» дозволяє конкурентам виходити з ідентичними товарами, як тільки виникає можливість.

Запитання до кейсу

1. Чому інновація А.Фрая не була сприйнята компанією?
2. Назвіть риси новатора.
3. Які перешкоди сформувалися у А.Фрая на шляху реалізації інноваційної ідеї?

*5. Як доповнена реальність створює вартість компанії?*

Доповнена реальність створює комерційну вартість двома способами: 1) як частина безпосередньо продукції; 2) покращуючи продуктивність у ланцюжку формування вартості – у процесах розроблення продукції, виробництва, маркетингу, обслуговуванні.

Можливості доповненої реальності сприяють створенню кращих інтерфейсів та ергономічності цифрових продуктів. Спосіб, за допомогою якого продукти передають користувачам важливі дані з експлуатації та безпеки, стає точкою диференціації продукту/компанії.

Монофункціональні проєкційні AR-дисплеї, портативні прилади на зразок розумних окулярів – це передові інтерфейси з широким спектром варіантів для багатьох виробників. AR-дисплей може інформувати, що автомобіль на замку, бензобак майже повний, в шині правого переднього колеса низький повітряний тиск; на кухні вітуальний дисплей і розумні окуляри дають можливість відслідковувати температуру в духовці, текст рецепту страви і т.п.

AR дозволяє накладати 3D-моделі на фізичний світ як голограми, вдосконалюючи для конструкторів можливість покращення дизайну виробів. Наприклад, 3D-голограму будівельної техніки в натуральному масштабі можна розмістити на місцевості, конструктори можуть ходити навколо неї, заходити всередину, оцінюючи ергономічність робочого місця і т.п.

За допомогою AR-технологій можна інформувати заводських працівників на лініях монтажу, зменшуючи кількість помилок; збирати інформацію від систем автоматизації і контролю, вторинних сенсорів; візуалізувати дані моніторингу та діагностики механізмів, процесів.

Лідер логістики «DHL» використовує AR-технології для підвищення ефективності та точності процесів доставки. AR-технології формують працівникам найкращі маршрути доставки товарів.

AR-технології змінюють концепцію виставкових залів і демонстрації продуктів, трансформують споживацький досвід. Компанія з виробництва будівельної продукції «AZEK» використовує AR-технології для демонстрації клієнтам різних варіантів покриття і плитки. Компанії «Wayfair», «IKEA» пропонують 3D-зображення продукції і додатки, які інтегрують їх в інтер'єр кімнати.

AR-технології допомагають технікам з обслуговування клієнтів, показуючи дані аналітики, надані виробом, візуально інструктуючи їх у процесі ремонту в реальному часі, зв'язуючи з віддаленим спеціалістами, які допомагають оптимізувати роботу виробу. Компанія «Хегох» використовує AR-технології для зв'язку інженерів з експлуатації з експертами замість надання інструкцій з обслуговування та телефонної підтримки.

Запитання до кейсу

1. Як створює вартість доповнена реальність для компанії?
2. Наведіть приклади створення вартості у процесах функціонування компанії.
3. Як можуть еволюціонувати AR-технології? Які додаткові технології можуть бути створені на основі AR-технологій?

## **6. ТРАНСПОРТНІ КОРИДОРИ. ЛОГІСТИКА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ**

6.1. Транспортні коридори. Елементи транспортних коридорів

6.2. Сутність і види логістики. Міжнародні транспортні операції як об'єкт логістичного управління

### **6.1. Транспортні коридори. Елементи транспортних коридорів**

Транспортні сполучення відіграють важливу роль в розвитку економіки території. На суходолі транспортні шляхи прокладені в 35 млн. км, з яких 78 % перетинають країни Західної Європи, США, Канаду та Австралію. Залізничні колії мають найбільшу протяжність та частоту в найбільших країнах світу (наприклад, Китай, США, Німеччина та ін.). Морські перевезення у світі забезпечуються морським транспортом Панами, Ліберії, Маршалових Островів, Гонконгу та Сингапуру. Найбільші торговельні флоти мають Греція та Японія. З 10 найбільших світових портів 8 належать Китаю, 1 – Сингапуру, 1 – Нідерландам (Роттердам). Внутрішній водний транспорт найрозвиненіший в країнах з повноводними річками (наприклад, США, Китай, Росія, Німеччина, Нідерланди та ін.)

Однією з передумов формування транспортних коридорів є існуюча Транс'європейська транспортна мережа в рамках ЄС.

*Основа транспортного коридору (ТК)* – концентрація транспортних, вантажних і пасажирських потоків на магістралях, що мають максимальну пропускну здатність і високий рівень інфраструктури, яка забезпечує прискорення вантажних і пасажирських перевезень, а також їх здешевлення за рахунок виникнення ефекту масштабу. Додатковий ефект виникає, коли в межах транспортного коридору розташовані комунікації декількох взаємодіючих видів транспорту.

Транспортні коридори поділяються на міжнародні та національні.

*Міжнародні транспортні коридори (МТК)* з'єднують між собою дві або більше держав, що межують між собою, можуть проходити через декілька транзитних держав, зокрема, для забезпечення морської торгівлі для країн, що не мають виходу до моря.

Створення та розвиток МТК є предметом міжнародних угод, що укладаються в різних регіонах світу. Найінтенсивніший розвиток

транспортні коридори отримали в Європі, де паралельно розвиваються система транспортних коридорів Євросоюзу (мережа TEN-T, Trans-European Network-Transport) і пан'європейська система ТК, що охоплює в основному регіон Центральної та Східної Європи.

Найвідомішим євразійським МТК є проєкт TRACECA. У Північній Америці транспортні коридори створюються і розвиваються в рамках угоди NAFTA для забезпечення торгівлі між Канадою, США і Мексикою.

Крім континентальних систем МТК, існує також велика кількість регіональних проєктів та ініціатив, які підтримуються і реалізуються окремими країнами або групами країн.

*Національні транспортні коридори* створюються у межах однієї держави. Національні коридори з'єднують між собою великі міста або міські агломерації (наприклад, коридор Бостон-Вашингтон у США або коридор Токайдо в Японії). Створюються національні ТК і невеликої довжини, які з'єднують морські порти з прилеглими до них логістичними центрами або «сухими портами». Багато національних транспортних коридорів є складовими частинами або відгалуженнями МТК.

Залежно від цілей створення ТК, рівня взаємодії зацікавлених у його створенні сторін і характеру регулювання транспортної, торговельної та економічної діяльності транспортний коридор може бути транзитним, торговельним або розвиваючим.

Мета створення *транзитного коридору* – забезпечення умов для безперешкодного та економічно ефективного руху транспортних засобів у певному напрямку. При цьому вирішуються, головним чином, транспортно-технологічні завдання, пов'язані зі спорудженням і модернізацією шляхів сполучення, терміналів, інформаційних систем і т.п.

Найважливішу роль у транспортному забезпеченні логістики та ланцюгів поставок відіграють транспортні торговельні коридори.

*Транспортний торговельний коридор* – це сукупність транспортної та логістичної інфраструктури, а також послуг, яка координується національним або міжнародним регіональним органом для сприяння торговим і транспортним потокам між центрами економічної діяльності та портами міжнародної торгівлі.

Створення торговельного коридору, на додаток до переваг транзитного коридору, передбачає введення сприятливих митних, податкових, адміністративних режимів і надання комплексу додаткових логістичних послуг для розвитку торгівлі між регіонами або країнами, які з'єднує даний ТК.

*Розвиваючі коридори* покликані відігравати системоутворюючу роль в економічному і соціальному розвитку територій, в межах яких вони проходять. Їх створення ув'язується з проектами розвитку галузей економіки та соціальної сфери відповідних регіонів.

Транзитні коридори поділяються на три типи:

- *лендбрідж* – сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з портом на протилежному узбережжі континенту, звідки морське перевезення триває;

- *мінібрідж* – сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення на протилежному узбережжі континенту;

- *мікробрідж* – сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення в глибині континенту.

Перевезення з використанням «сухопутних мостів» сформувалися на території Канади і США.

Для організації перевезень за системами брідж характерним є використання єдиного тарифу: вантажі перевозяться за єдиним коносаментом або іншим документом; розподіл доходів між морськими перевізниками, які беруть на себе зобов'язання з доставки вантажів «від дверей до дверей», і сухопутними перевізниками, які виступають клієнтами морських перевізників, фіксується докладно в тарифі.

Лендбрідж – це схема «море - суша – море», тобто сухопутну ділянку транспортування контейнерів (обслуговується залізничним та/або автомобільним транспортом) з'єднує дві морські лінії, розділені материком (наприклад, перевезення контейнерів з портів Далекого Сходу на тихоокеанські порти Північної Америки, де контейнери перевантажуються на залізничні платформи і транспортуються до атлантичних портів США або Канади, де вантажаться на судна і доставляються в порти третіх країн).

Мінілендбрідж (мінібрідж) відрізняється від лендбріджа відсутністю третьої складової транспортної схеми, тобто процес транспортування охоплює перевезення морем з порту однієї країни до порту (наприклад, вантажі доставляються морем з Європи в американські порти Атлантичного океану і Мексиканської затоки, а потім залізницею в порти Західного узбережжя США). Оплата перевезень за системою мінібрідж формується на основі наскрізного контейнерного тарифу, що визначається морськими перевізниками. Переваги використання системи мінібрідж у порівнянні з тільки морським способом доставки виражаються у скороченні загального

часу перевезень і зниження вартості перевезення 1 т контейнерного багажу на 30-40%.

Система мікробриджа полягає у перевезенні вантажів морем з іноземного порту в порт призначення, звідки вантажі доставляються залізничним або автомобільним транспортом у внутрішні пункти країни (наприклад, мультимодальні перевезення з портів Далекого Сходу через Північноамериканські порти на внутрішньоматерикові пункти США або Канади; мультимодальні контейнерні лінії судноплавних компаній Великобританії і країн Північної Європи в країни Середнього Сходу через порти східного узбережжя Середземного моря).

Основні маршрути лендрібдж у світі:

а) північноамериканський – обслуговується залізницями США і з'єднує тихоокеанські порти США з американськими портами узбережжя Атлантичного океану і Мексиканської затоки;

б) канадський – обслуговується залізницями США і Канади, з'єднує північно-західні порти США і Канади з портами Великих Озер;

в) Транссибірський – з'єднує далекосхідні порти Росії з портами Балтійського і Чорного морів;

г) мексиканський – з'єднує тихоокеанське й атлантичне узбережжя Мексики, обслуговується мексиканської залізницею і автомобільним транспортом;

д) ізраїльський – з'єднує порти Ейлат Червоного моря і Хайфа в Середземному морі.

За системою лендрібдж здійснюється доставка контейнерів з Європи через Північно-Американський континент в Австралію, з Японії та країн Південно-східної Азії на Східне узбережжя США і далі в Європу, а також перевезення вантажів «Сибірським мостом».

«Сибірський міст» – це найкоротший транспортний маршрут, між Європою і Японією (наприклад, маршрут від Йокагами до Роттердама через «Сибірський міст» складає приблизно 13000 км; через Суецький канал – близько 20700 км; через Панамський канал – 23000 км).

Транспортні коридори включають транспортні комунікації, які можуть бути розташовані на різних трасах, але мають спільні вузлові пункти, що забезпечує зручний вибір виду транспорту, його зміну в процесі транспортування або зміну між різними сервісами одного виду транспорту. Деякі ТК мають єдиний маршрут і обслуговуються одним видом транспорту. Однак більшість коридорів включає комунікації різних видів транспорту й альтернативні маршрути, а також регіональні відгалуження.

Вузловими пунктами транспортних коридорів є портали і хаби, в яких концентруються основні транспортні потоки.

У більшості випадків транспортні коридори створюються на базі комунікацій залізничного та автомобільного транспорту, які взаємодіють через інтермодальні термінали. В окремих випадках до складу транспортного коридору включаються внутрішні водні шляхи або лінії прибережного судноплавства. Океанські і повітряні маршрути до складу транспортних коридорів не входять, однак морські порти і аеропорти є найважливішими елементами порталів основних транспортних коридорів.

Транспортні коридори рідко створюються «з нуля». Більшість транспортних коридорів формується на основі існуючих комунікацій, які модернізуються на основі єдиних стандартів (допустимі навантаження, габарити, пропускна здатність і т.д.), що забезпечує безперешкодний наскрізний рух транспортних засобів. Параметри і потужність терміналів у вузлових пунктах ТК вибираються таким чином, щоб забезпечити безперешкодне просування і проміжне зберігання вантажних одиниць, можливість виконання логістичних операцій з перевезення товарів, обслуговування транспортних засобів і т.п.

До найважливіших сухопутних транспортних коридорів світу належать осі розвитку (рис. 6.1).

Міжконтинентальними морськими шляхами сьогодні більшою мірою вкриті Тихий і Атлантичний океани (рис. 6.2). Панама та Єгипет є особливими морськими країнами. Через Панамський канал відбуваються перевезення вантажів з Атлантичного океану в Тихий океан, Червоне і Середземне моря сполучаються за допомогою Суецького каналу. До країн-морських хабів належать держави, що знаходяться вздовж проток, які поєднують моря та океани (наприклад, Данія, Туреччина, Аргентина та ін.).

### *Загальноєвропейська транспортна політика*

Загальноєвропейська транспортна політика організаційно оформлена в документах транспортних органів країн і організацій ЄС. Вона включає систему транс'європейських транспортних осей (декларація Комітету міністрів транспорту, 1983 р.), інтермодальних транспортних мостів (1-а Загальноєвропейська конференція з транспорту, Прага, 1991 р.) і систему міжнародних транспортних коридорів (2-а Загальноєвропейська конференція з транспорту, Греція, о. Крит, 1994 р.). На критській конференції було остаточно



затверджено маршрути перших дев'яти європейських міжнародних транспортних коридорів, що згодом дістали назву «Критські».

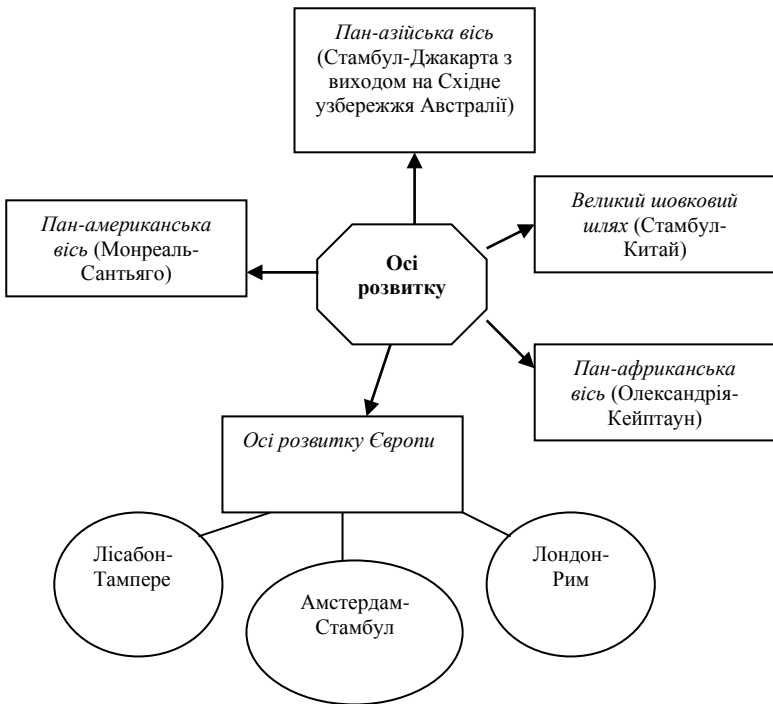


Рис.6.1. Сухопутні транспортні коридори

Критські транспортні коридори у залізничному сполученні показані на рис. 6.3. На 3-й Загальноєвропейській конференції з транспорту, що відбулася у Гельсінкі (1997 р.), було продовжено 2-й Критський міжнародний транспортний коридор з виходом на Транссибірську магістраль; 9-й Критський міжнародний транспортний коридор – відгалуженням на Астрахань і Новоросійськ; включено до загальноєвропейської транспортної системи Північний морський шлях, а в Євро-Азіатський транспортний коридор (TRACECA) – Волго-Донський канал.

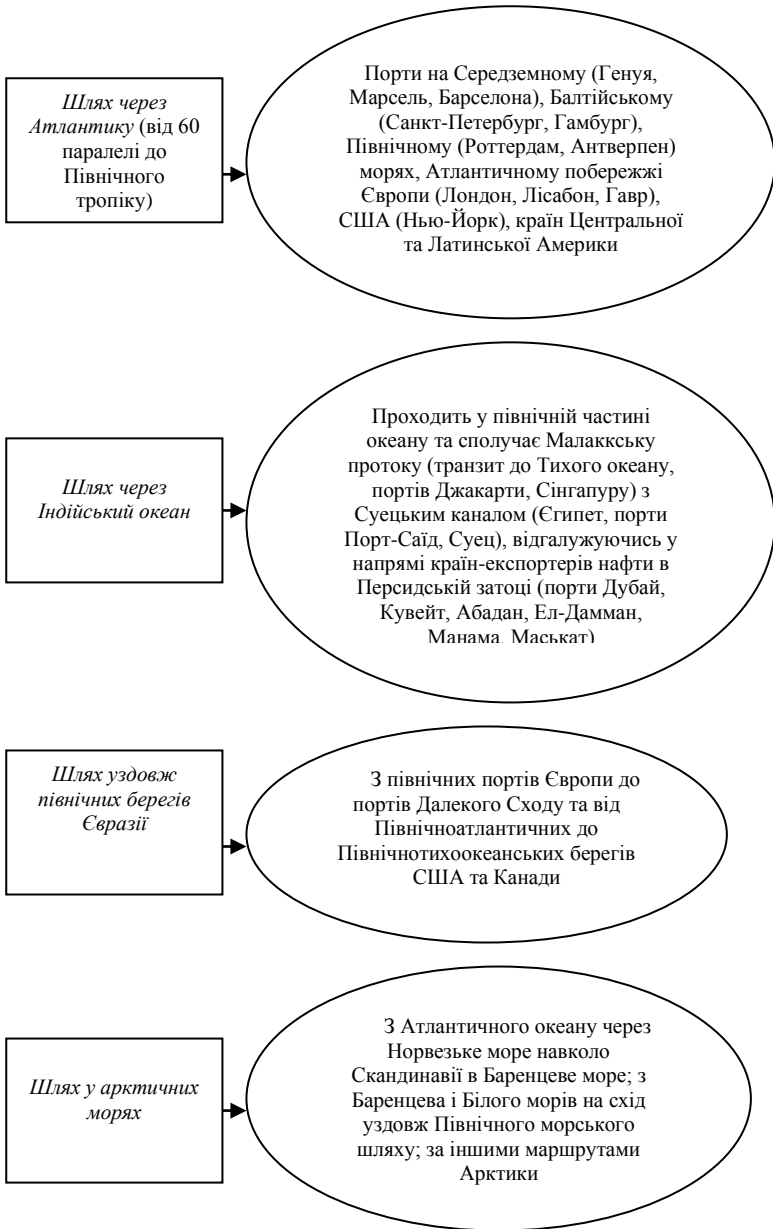


Рис. 6.2. Світові морські шляхи

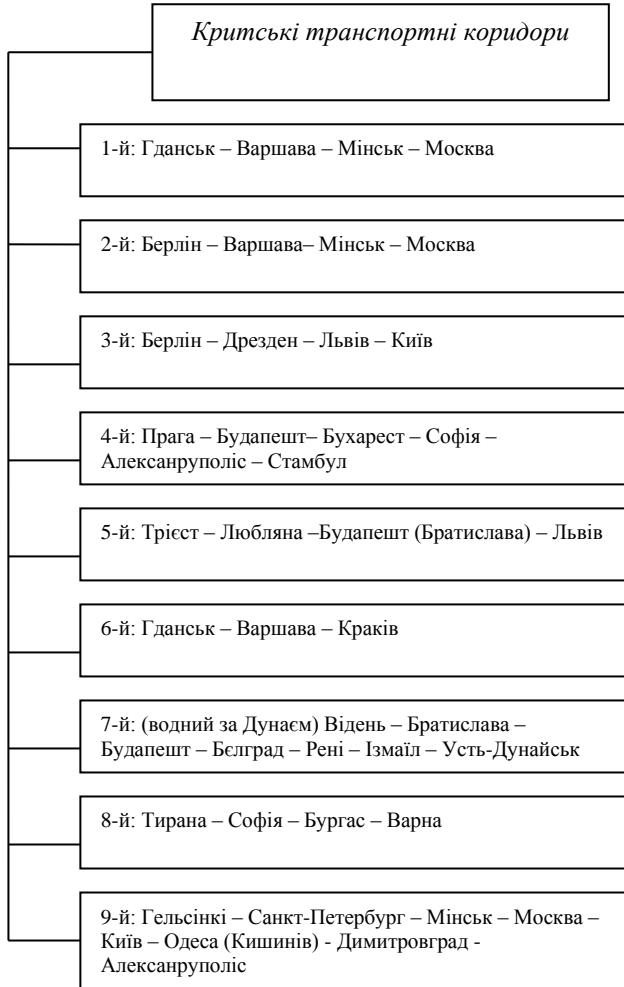


Рис. 6.3. Критські транспортні коридори

ТРАСЕКА — транзитний «міст», прокладений від країн Європи через порти Чорного моря, Кавказ, Центральну Азію до Китаю.

## 6.2. Сутність і види логістики. Міжнародні транспортні операції як об'єкт логістичного управління

*Логістика* – це управління рухом матеріальних потоків і супутньою інформацією від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними сукупними витратами.

Логістику прийнято розділяти на такі види:

*Закупівельна логістика.* Її функціональне призначення передбачає:

- постачання, забезпечення компанії товарами, матеріалами, сировиною, комплектуючими, напівфабрикатами і т.д.;
- зберігання товарів;
- управління складськими запасами в залежності від обсягу продажів, планованого графіку виробництва товарів;
- аналіз і контроль товарних запасів;
- організацію замовлення товарів;
- визначення оптимального розміру замовлення;
- пошук і вибір постачальників, субпідрядників спільно з керівництвом, технічними фахівцями компанії і т.д.

*Виробнича логістика:*

- завантаження виробництва сировиною, матеріалами, комплектуючими та їх зберігання;
- синхронізація процесів з транспортування у межах виробничого, технологічного процесів;
- оптимізація внутрішньовиробничих технологічних маршрутів;
- сприяння в забезпеченні безперервності виробництва відповідно до виробничого графіку, циклу і т.д.

*Розподільна (маркетингова) логістика:*

- створення і реалізація логістичних схем для дистриб'юторських, дилерських мереж і просування товару на внутрішньому, зовнішньому ринках відповідно до маркетингової стратегії компанії, національного законодавства, міжнародних правил торгівлі і перевезення;
- зберігання товарів, наприклад, на консигнаційних складах;
- зниження витрат реалізації товарів;
- вивчення і виконання вимог поставок;
- забезпечення доставлення товару в певне місце, в потрібній кількості, в обумовлений час, належної якості, у надійній упаковці, яка витримує перевезення і зберігання при проміжному складуванні і накопиченні в місцях продажів і т.д.

*Транспортна логістика:*

- забезпечення транспортування товарів;

- мінімізація транспортних витрат;
- знаходження оптимальних маршрутів перевезення;
- пошук і вибір перевізників, експедиторів;
- планування доставки;
- проходження митного оформлення в країні відправлення;
- забезпечення єдиної контрольованої схеми доставки за різних перевезень і видів транспорту в умовах змішаних (інтермодальних) перевезень;
- розрахунок транспортних витрат, вартості доставки і т.д.

*Інформаційна логістика:*

- управління інформаційними потоками, взаємопов'язаними з матеріальними і фінансовими потоками;
- впровадження новітніх інформаційних технологій, інтегрованих інформаційних систем автоматизації у логістичні процеси;
- використання інформаційних технологій у закупівельній, виробничій, розподільчій та транспортній логістиці і т.д.

Відправним пунктом логістичного обґрунтування транспортно-технологічної схеми доставки вантажу від продавця до покупця є контракт, в якому визначаються транспортні умови і базисні умови поставки. Зміст транспортних умов залежить від базисних умов поставки товару.

*Транспортні умови* – обов'язковий розділ зовнішньоторговельного контракту, в якому визначаються:

- терміни відвантаження товару;
- місце і порядок передачі товару продавцем покупцеві;
- найменування прикордонних станцій, портів і пунктів перевантаження товарів з одного виду транспорту на інший (інтермодальні перевезення);
- порядок інформування продавця або покупця про підхід транспортних засобів в пункти, зазначені в контракті;
- норми навантаження і вивантаження;
- призначення агентів з обслуговування транспортних засобів і експедиторів, які обслуговують вантажі в пунктах, зазначених у контракті;
- порядок розрахунків за договорами комісії з посередниками;
- інші умови.

Після узгодження між покупцем і продавцем базису поставки, транспортних умов договору купівлі-продажу, починається опрацювання транспортно-логістичної схеми доставки вантажу.

Ефективність і якість процесу руху товару в значній мірі залежить від посередників, що здійснюють різноманітні транспортні операції з моменту підготовки товару до моменту передачі його покупцеві.

Таким посередниками можуть бути:

- окремі особи;
- спеціалізовані підприємства;
- фірми, об'єднання, корпорації, які здійснюють транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) зовнішньоторгівельних перевезень.

*ТЕО* – це діяльність в галузі перевезень, що охоплює весь комплекс операцій і послуг з доставки товару від виробника продукції до споживача. В системі ТЕО зовнішньоторгівельних перевезень в якості основних посередників виступають експедитори та агенти (брокери).

Представники, які діють за дорученням вантажовласника (вантажовідправника або вантажоодержувача) від імені власника вантажу або за його рахунок за договором доручення, називаються експедиторами, а операції, які вони виконують за договором транспортної експедиції, – транспортно-експедиційними.

Представники, які діють за дорученням перевізників від імені та за рахунок перевізників за договором доручення (комісії), називаються агентами або брокерами. Операції, які виконують брокери за договором транспортного агентування, називаються агентськими або брокерськими.

### **Запитання до теми**

1. Як функціонує світова транспортна система?
2. Поняття транспортного коридору.
3. Види транспортних коридорів.
4. Поясніть сутність та види транзитних транспортних коридорів.
5. Основні маршрути лендрібдж у світі.
6. Охарактеризуйте найважливіші сухопутні транспортні коридори світу.
7. Як побудована Загальноєвропейська транспортна політика?
8. Основні міжконтинентальні морські шляхи.
9. Поясніть сутність логістики.
10. Охарактеризуйте міжнародні транспортні операції як об'єкт логістичного управління.

## Тестові завдання

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Транспортні коридори поділяються на міжнародні та національні:

- А) так;
- Б) ні.

2. Мікробридж – сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з портом на протилежному узбережжі континенту, звідки морське перевезення триває:

- А) так;
- Б) ні.

3. Мінібридж – сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення в глибині континенту:

- А) так;
- Б) ні.

4. Мінілендбридж відрізняється від лендбриджа відсутністю третьої складової транспортної схеми:

- А) так;
- Б) ні.

5. Морські порти і аеропорти є найважливішими елементами порталів основних транспортних коридорів:

- А) так;
- Б) ні.

6. Океанські і повітряні маршрути до складу транспортних коридорів не входять:

- А) так;
- Б) ні.

7. Представники, які діють за дорученням вантажовласника (вантажовідправника або вантажоодержувача) від імені власника вантажу або за його рахунок за договором доручення, називаються експедиторами:

- А) так;
- Б) ні.

8. Міжконтинентальними морськими шляхами сьогодні більшою мірою вкриті Тихий і Атлантичний океани:

- А) так;
- Б) ні.

9. Представники, які діють за дорученням перевізників від імені та за рахунок перевізників на основі договору доручення (комісії), називаються експедиторами:

- А) так;
- Б) ні.

10. Відправним пунктом логістичного обґрунтування транспортно-технологічної схеми доставки вантажу від продавця до покупця є контракт:

- А) так;
- Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) Б; 3) Б; 4) А; 5) А; 6) А; 7) А; 8) А; 9) Б; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Найбільша кількість морських торгових суден плаває під прапорами:

- А) Панами, Ліберії, Маршалових Островів, Китаю та Японії;
- Б) Панами, Ліберії, Маршалових Островів, Гонконгу та Сингапуру;
- В) США, Ліберії, Китаю, Ісландії;
- Г) Великобританії, Ліберії, Маршалових Островів.

2. Пан-американська вісь сухопутних транспортних коридорів поєднує такі міста:

- А) Монреаль-Ріо-де-Жанейро;
- Б) Монреаль-Сан-Паулу;
- В) Монреаль-Буенос-Айрес;
- Г) Монреаль-Кіто.

3. Великий Шовковий шлях поєднує:

- А) Стамбул і Китай;
- Б) Дамаск і Тегеран;
- В) Стамбул і Багдад;
- Г) Стамбул і Алма-Ату.

4. Лендбрідж – це:

А) сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення на протилежному узбережжі континенту;

Б) сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення в глибині континенту;

В) сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з портом на протилежному узбережжі континенту, звідки морське перевезення триває.



5. Пан-африканська вісь сухопутних транспортних коридорів поєднує такі міста:

- А) Олександрію і Йоганнесбург;
- Б) Олександрію і Преторію;
- В) Олександрію і Найробі;
- Г) Олександрію і Кейптаун.

6. Мікробрідж – це:

А) сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення на протилежному узбережжі континенту;

Б) сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення в глибині континенту;

В) сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з портом на протилежному узбережжі континенту, звідки морське перевезення триває.

7. Міжнародні транспортні коридори з'єднують між собою:

- А) дві країни;
- Б) дві або більше межуючих між собою держав;
- В) декілька транзитних держав.

8. Найбільше морських портів розташовано в:

- А) США;
- Б) Нідерландах;
- В) Китаї;
- Г) Канаді.

9. Пан-азійська вісь сухопутних транспортних коридорів поєднує такі міста:

- А) Стамбул-Янгон;
- Б) Стамбул-Сінгапур;
- В) Стамбул-Тегеран;
- Г) Стамбул-Джакарту.

10. Найбільшими власниками торговельних флотів є:

- А) США та Китай;
- Б) Японія та Китай;
- В) Греція та Китай;
- Г) Греція та Японія.

11. Транспортний коридор може бути;

- А) транзитним, виробничо-торговим, інфраструктурним;
- Б) транзитним, торговим,
- В) розвиваючим, транзитним, торговим;
- Г) розвиваючим, виробничо-торговим, інфраструктурним.

12. За розвитком внутрішнього водного транспорту серед країн світу особливо виділяється така країна:

- А) Нідерланди;
- Б) Великобританія;
- В) Бразилія;
- Г) Японія.

13. Коли вантажі доставляються морем з Європи в американські порти Атлантичного океану, а потім залізницею до портів Західного узбережжя – це:

- А) лендбрідж;
- Б) мікробрідж;
- В) мінібрідж;
- Г) брідж.

14. Обслуговується залізницями США, Канади і з'єднує північно-західні порти США, Канади з портами Великих Озер:

- А) Канадський лендбрідж;
- Б) Канадський мінібрідж;
- В) Канадський мікробрідж;
- Г) Канадський брідж.

15. З'єднує тихоокеанське й атлантичне узбережжя Мексики, обслуговується мексиканської залізницею, автомобільним транспортом:

- А) Мексиканський лендбрідж;
- Б) Мексиканський мінібрідж;
- В) Мексиканський мікробрідж;
- Г) Мексиканський брідж.

16. Що не є елементом транспортного коридору?

- А) порти;
- Б) інтермодальні термінали;
- В) морські водні шляхи.

17. Перевезення з портів Далекого Сходу через Північноамериканські порти на внутрішньоматерикові пункти США – це:

- А) лендбрідж;
- Б) мікробрідж;
- В) мінібрідж;
- Г) всі відповіді вірні.

18. Сухопутне з'єднання порту з портом на протилежному узбережжі континенту, звідки морське перевезення триває – це:

- А) лендбрідж;
- Б) мікробрідж;

В) мінібрідж;

Г) брідж.

19. Забезпечує умови для безперешкодного та економічно ефективного руху транспортних засобів у певному напрямку:

А) транзитний транспортний коридор;

Б) розвиваючий транспортний коридор;

В) торговий транспортний коридор;

Г) загальний транспортний коридор.

20. Діяльність в галузі перевезень, що охоплює весь комплекс операцій і послуг з доставки товару від виробника продукції до споживача, – це:

А) транспортно-експедиційне обслуговування;

Б) транспортний коридор;

В) транзитний транспортний коридор;

Г) торгівельний транспортний коридор.

Відповіді: 1) Б; 2) В; 3) А; 4) В; 5) Г; 6) Б; 7) Б; 8) В; 9) Г; 10) Г;  
11) В; 12) А; 13) В; 14) А; 15) А; 16) В; 17) Б; 18) А; 19) А; 20) А.

## **7. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ**

7.1. Підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародної компанії

7.2. Групи показників ефективності діяльності компанії

7.3. Показники ефективності системи корпоративного управління

### **7.1. Підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародної компанії**

Існує достатня кількість різноманітних підходів до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній. Загальним для всіх підходів є використання аналітичних коефіцієнтів, що характеризують діяльність суб'єкта господарювання.

Коефіцієнтний аналіз є достатньо простим підходом оцінки ефективності діяльності міжнародної корпорації. Оцінка за групами показників дозволяє ретроспективно оцінити роботу компанії на основі даних зовнішньої звітності. Широкопоширеними є методи і моделі аналізу діяльності міжнародних компаній, основою яких є узагальнюючі показники.

Однією з перших моделей оцінки діяльності компанії за допомогою узагальнюючих показників стала модель .Ф.Д. Брауна, в основі якої взаємозв'язок таких показників як: рентабельність продажів, ресурсовіддача, рентабельність активів.

#### *Модель «Du Pont»*

Кінець ХХ століття переорієнтував компанії з мети «максимізація доходів», що була тісно пов'язана з інтересами менеджерів, на мету «зростання вартості підприємства».

Модель управління компанією на основі управління вартістю використовує показник EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість, який показує, що компанія формує додану вартість лише у випадку перевищення її прибутковості на вкладений капітал над альтернативними витратами.

### *Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC))*

Концепція збалансованої системи показників є реакцією на необхідність врахування в оцінці діяльності компанії інтересів усіх зацікавлених груп. Вона включає чотири групи показників, що відображають процеси роботи компанії:

- група фінансових показників;
- група показників, що відображають якість взаємодії з клієнтами;
- група показників, що оцінюють внутрішні бізнес-процеси;
- група показників, що оцінюють процеси навчання, розвитку

працівників та інфраструктуру.

Істотним недоліком системи BSC є відсутність кінцевого агрегованого показника ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Впровадження системи BSC вимагає налагодженої організаційної структури компанії та внутрішньофірмового обліку. BSC охоплює, як правило, стратегічні напрями, не враховуючи оперативні зіставлення фактичних і планових значень показників.

## **7.2. Групи показників ефективності діяльності компанії**

Основні показники ефективності (KPI) відносяться до набору кількісно вимірюваних показників, які використовуються для оцінки довгострокової діяльності компанії.

KPI допомагають визначити стратегічні, фінансові та операційні досягнення компанії, особливо в порівнянні з результатами інших компаній у галузі.

Виділяють провідні індикатори та індикатори, що відстають.

*Індикатор, що відстає (lagging indicator)* – це вимірюваний показник, який змінюється лише після того, як конкретний аспект бізнесу почав слідувати певній схемі чи тенденції. Показники, що відстають, показують довгострокові тенденції бізнесу, але не прогнозують їх.

Минулі зусилля компанії впливають на даний вид показників. Наприклад, величина доходу, яка сформована компанією впродовж певного періоду часу, є показником, що відстає.

До показників, що відстають, належать:

- кількість реалізованої продукції;
- здійснені витрати;
- прибуток;

- чистий показник промоутера (індекс, який вимірює готовність клієнтів рекомендувати товари або послуги компанії іншим споживачам).

*Чистий показник промоутера (NPS)* – це показник лояльності клієнтів, який компанії використовують для оцінки того, як їхні клієнти «відчувають» їх. Компанії з високим рівнем NPS частіше досягають довгострокового прибуткового зростання. Оцінка даного показника відбувається за допомогою опитування, що складається з одного простого питання: «Наскільки ймовірно, що ви рекомендуєте компанію другу/подрузі?».

Відповіді надаються за шкалою 0-10 балів. Чистий показник промоутера коливається в діапазоні від -100 до 100 («-100» – найгірше значення, «100» – найкраще значення).

Виходячи з рейтингу клієнта від 1 до 10, можна класифікувати людей у одну з таких груп: промоутери, пасивні або недоброзичливі клієнти.

Промоутери (користувачі, які оцінюють компанію у 9-10 балів): оцінюються компанією як «посли» та «ентузіасти».

Пасивні клієнти (користувачі, які оцінюють компанію у 7-8 балів): люди, які вважають, що компанія є нейтральною.

Недоброзичливі (користувачі, які оцінюють компанію у 0-6 балів): незадоволені клієнти, які можуть завдати шкоди бренду компанії через негативні відгуки, критики.

Чистий показник промоутера розраховується за формулою:

$$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (7.1)$$

Індикатори, що відстають, можна легко визначити та виміряти, але на них важко вплинути. Вони використовуються як основа для аналізу та вдосконалення процесів компанії.

*Провідні (прогнозовані) показники (leading indicator)* в бізнесі використовуються для того, щоб отримати уявлення про напрямок, яким буде керуватися бізнес у перспективі. Керівники компанії використовують їх з метою коригування стратегії для створення позитивних умов майбутнього бізнесу.

Прогнозовані показники:

- кількість проведених демонстрацій;
- кількість переглядів web-сторінок;
- кількість підписників блогу компанії;
- кількість лідів;
- кількість патентів;

- кількість інновацій;
- прогнозована задоволеність клієнтів;
- темп зростання на нових ринках;
- темп зростання бренду.

Компанії можуть використовувати комбінацію трьох груп показників: фінансові показники; показники, орієнтовані на клієнтів; показники, орієнтовані на працівників.

### *Фінансові показники*

У компаніях, які зосереджуються виключно на показниках, пов'язаних з прибутком, виникають проблеми з інноваціями. Зосередженість на фінансових цілях може тиснути на менеджерів, вони зосереджуються на короткотерміновій прибутковості, а не на інноваціях.

Фінансові показники також не дають повного уявлення про результати діяльності компанії. Якщо компанії не ризикують з новими ідеями, то можуть стати відомими у бізнес-середовищі як ті, що «продають та перепаковують минулі успіхи».

### **Кейс**

Так у кінці 90-х років двадцятого сторіччя компанія «Microsoft» була лідером у передових технологіях. Після 2000 р. компанія втратила позиції через компанії «Google» і «Apple», які почали випускати продукти, що змінили парадигму сплживання (iPhone та Google Maps). «Microsoft» продовжувала виживати від продажів оновлених версій Windows Office, але фінансові показники компанії постійно знижувалися. Компанія скористалася підходом до управління продуктивністю, який називається рейтингом стеків. У цій системі співробітники були класифіковані відповідно до їх ефективності. Верхня частина співробітників була поставлені в рядку з акціонерами, а нижня частина – 5-10% – звільнені. Нова система не підвищила продуктивність, а посилила конкуренцію та ліквідувала роботу в команді. Зрештою, замість того щоб співпрацювати над новими ідеями, працівникам довелося зосередитись на здобутті прихильності, щоб вижити.

### *Види фінансових індикаторів*

Виділяють абсолютні та відносні фінансові показники.

До абсолютних фінансових показників належать:

- *виручка* – це чистий дохід від реалізації продукції;
- *валовий прибуток* – це різниця між виручкою від реалізації продукції та її собівартістю. До собівартості відносяться фіксовані і

змінні витрати, які пов'язані з виробництвом (наприклад, витрати на сировину, заробітна плата);

- *маржинальний прибуток* – це різниця між виручкою та змінними витратами. Дозволяє визначити найприбутковіші і найзбитковіші напрями діяльності;

- *операційний прибуток* – це різниця між валовим прибутком і операційними витратами;

- *чистий прибуток* – це частина балансового прибутку компанії, яка залишається після сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджету.

ЕВІТ і ЕВІТДА – показники інвестиційної привабливості компанії.

*ЕВІТ* – це прибуток до сплати податків та відсотків. Різниця з операційним прибутком полягає у тому, що в показнику ЕВІТ враховуються доходи і витрати, не пов'язані з операційною діяльністю (неопераційний прибуток). У разі, якщо інших доходів і витрат у компанії немає, то операційний прибуток еквівалентний показнику ЕВІТ.

*ЕВІТДА* – фінансовий результат компанії, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування відсотків, податків, зносу і амортизації.

Показник дозволяє приблизно оцінити грошовий потік, виключивши амортизацію. Він корисний для порівняння компаній однієї галузі, що мають різну структуру капіталу.

*EVA* – економічна додана вартість. Це різниця між значенням чистого операційного прибутку після сплати податків й інвестованим капіталом компанії.

$$EVA = \text{Чистий операційний прибуток після сплати податків} - \text{Вартість капіталу} * \text{Капітал} \quad (7.2)$$

Показник може використовуватися як для інвестиційної оцінки компанії загалом, так і для оцінки ефективності окремих напрямків бізнесу, інвестиційних проектів чи окремих підрозділів.

До відносних фінансових показників належать:

- коефіцієнти ділової активності. Вимірюють ефективність виконання компанією щоденних завдань, таких як збір дебіторської заборгованості та управління товарно-матеріальними запасами;

- коефіцієнти ліквідності. Вимірюють здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання;

- коефіцієнти платоспроможності. Вимірюють здатність компанії виконувати довгострокові зобов'язання;



- коефіцієнти прибутковості. Вимірюють здатність компанії генерувати прибуток з власних ресурсів (активів).

#### *Коефіцієнти прибутковості*

Валовий прибуток дозволяє розрахувати *валову маржу* – відсоток від загального обсягу виручки, який компанія зберігає після вирахування витрат на виробництво.

*Операційна маржа* показує, який відсоток від виручки залишається у компанії після вирахування собівартості, а також комерційних і адміністративних витрат. Важливо, щоб операційна маржа зростала, або хоча б залишалась на стабільному рівні.

*Рентабельність* – показник, що визначає, скільки прибутку отримано з кожної вкладеної у розвиток бізнесу грошової одиниці.

Рентабельність активів підприємства (ROA) розраховується за допомогою формули 7.3:

$$ROA = \text{чистий прибуток за період/величина активів за період} * 100\% \quad (7.3)$$

Для розрахунку рентабельності продукції (ROM) використовують формулу 7.4:

$$ROM = \text{прибуток від продажів/собівартість} * 100\% \quad (7.4)$$

Рентабельність продажів (ROS) розраховується за допомогою формули 7.5:

$$ROS = (\text{виручка} - \text{собівартість})/\text{виручка від продажів} * 100\% \quad (7.5)$$

Рентабельність власного капіталу (ROE) розраховується за допомогою формули 7.6:

$$ROE = \text{чистий прибуток/власний капітал} * 100\% \quad (7.6)$$

#### *Показники, орієнтовані на клієнтів*

До даної групи показників належать:

- вартість залучення клієнта (загальні витрати на залучення/кількість нових клієнтів). Даний показник допомагає оцінити економічну ефективність маркетингових кампаній;

- кількість споживачів;

- чистий показник промоутера;
- задоволеність клієнтів (наприклад, відсоток клієнтів, які повторюють покупку) та ін.

#### *Показники, орієнтовані на працівників*

До даної групи показників належать:

- коефіцієнт обороту працівників;
- відсоток відповідей на відкриті вакансії;
- задоволеність співробітників та ін.

### **7.3. Показники ефективності системи корпоративного управління**

Для характеристики ефективності системи корпоративного управління використовують такі показники:

- обсяг продажів;
- обсяг прибутків;
- ринкова вартість компанії.

Оцінку ефективності системи корпоративного управління недостатньо здійснювати тільки на підставі динаміки кількісних показників, необхідно враховувати і якість корпоративного управління. Недостатня якість корпоративного управління збільшує ризики інвесторів, а відповідно і збільшує вартість капіталу компанії, оскільки вищі ризики формують вищі значення величини дисконтування.

Для оцінки ефективності системи корпоративного управління використовують :

- порівняльний метод;
- метод оцінки ризику корпоративного управління.

Порівняльний метод оцінки ефективності корпоративного управління полягає у порівнянні його механізмів у різних умовах господарювання корпорації (як правило, географічний поділ за країнами). Цей підхід є неформалізованим, але дозволяє порівнювати умови розвитку корпоративного управління в різних країнах. У цьому випадку використовують експертну оцінку розвиненості законодавства країн в області корпоративного управління, рівень виконання даного законодавства, розвиненість фондового ринку (порівнюється капіталізація), механізм банкрутства (порівнюється ступінь легкості

процедури банкрутства та частоти її застосування) – це оцінка зовнішніх механізмів корпоративного управління.

Оцінка внутрішніх механізмів корпоративного управління включає аналіз діяльності Наглядової ради (співвідношення внутрішніх і зовнішніх директорів, чисельність ради, методика оцінки ефективності роботи менеджерів та інші показники в залежності від специфіки діяльності Наглядової ради в конкретній країні та цілей оцінки) і системи винагороди менеджерів.

Методика оцінки ризиків корпоративного управління розроблена «Brunswick UBS Warburg». Ризики, пов'язані з корпоративним управлінням, поділяються на вісім категорій і 20 підкатегорій, кожній з яких відповідає чітко визначений коефіцієнт ризику. Кожному ризику надають штрафні бали. Вищий рівень ризику відповідає більшій кількості балів і нижчому рівню ефективності корпоративного управління. Корпорації, що отримали більше 35 штрафних балів, є надзвичайно ризикованими та характеризуються низьким рівнем корпоративного управління, а компанії з рейтингом нижче 17 вважаються безпечними і такими, що володіють високим рівнем управління.

Ефективність корпоративного управління визначає сталий розвиток і збільшення вартості компанії.

### **Запитання до теми**

1. Охарактеризуйте підходи до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній.
2. Групи показників ефективності діяльності компанії.
3. Поясніть різницю між провідними індикаторами та індикаторами, що відстають.
4. Значення фінансових показників в оцінці діяльності міжнародної компанії.
5. Види фінансових індикаторів.
6. Сутність показника EVA.
7. Назвіть коефіцієнти прибутковості.
8. З якою метою компанія використовує показники, орієнтовані на клієнтів?
9. Яке значення для оцінки діяльності компанії мають показники, орієнтовані на працівників?
10. За допомогою яких показників оцінюється ефективність системи корпоративного управління?

## Завдання

1. Поточний прибуток підприємства до виплати відсотків і податків дорівнює 2,1 млн. євро, відсотки за поточними боргами – 0,5 млн. євро, число звичайних акцій – 5500, ставка податку на прибуток – 40%.

Підприємству потрібно 2,9 млн. євро для фінансування інвестиційного проекту, який, як очікується, збільшить на 0,7 млн. євро щорічний прибуток підприємства до виплати відсотків і податків.

Розглядаються такі варіанти:

- а) випуск 1000 акцій;
- б) кредит під 11% річних.

Що найвигідніше для акціонерів?

Визначення точки байдужості – це один із способів порівняння вартості власних і позикових коштів. Прирівнявши прибуток на акцію у випадках власного і позикового фінансування, зростає значення прибутку до виплати відсотків і податків. Це і є точка байдужості. Вище точки байдужості прибуток на акцію буде вище у випадку кредиту, а нижче точки байдужості прибуток на акцію буде вище при випуску акцій.

### *Приклад*

Поточний прибуток підприємства до виплати відсотків і податків дорівнює 2 млн. євро, відсотки за поточними боргами – 0,4 млн. євро, число звичайних акцій – 5000, ставка податку на прибуток – 30%.

Підприємству потрібно 3 млн. євро для фінансування інвестиційного проекту, який, як очікується, збільшить на 0,6 млн. євро щорічний прибуток підприємства до виплати відсотків і податків.

Розглядаються такі варіанти:

- а) випуск 1000 акцій;
- б) кредит під 10% річних.

Що найвигідніше для акціонерів?

Розв'язання

Визначимо точку байдужості  $X$ . У випадку випуску акцій прибуток на акцію:

$$(X - 0,4) \times (1 - 0,3) / (5000 + 1000).$$

У випадку кредиту прибуток на акцію:

$$(X - 0,4 - 3 \times 0,1) \times (1 - 0,3) / 5000.$$

$$\text{Тоді } (X - 0,4) \times 0,7 / 6000 = (X - 0,7) \times 0,7 / 5000,$$

$$X = 2,2 \text{ млн. євро.}$$

Очікуваний щорічний прибуток підприємства до виплати відсотків і податків складе  $2 + 0,6 = 2,6$  млн. євро. Це перевищує 2,2 млн. євро. (значення точки байдужості). Тому прибуток на акцію буде вищим у випадку використання кредиту.

2. Підприємство «Добрий сік» і підприємство «Соки чудові» проводять реорганізацію шляхом злиття. Статутний капітал кожного підприємства становить 100000 грн. Після проведення інвентаризації та оцінки ринкової вартості активи підприємства «Добрий сік» складають 10 млн. грн., а активи підприємства «Соки чудові» – 5 млн. грн.

Статутний капітал новоствореного підприємства «Соковиті» становить 300000 грн. і формується таким чином: сума статутних капіталів обох товариств (200000 грн.) плюс власні кошти товариства на суму 100000 грн.

Визначте частки в статутному капіталі новоствореного підприємства «Соковиті», що належать власникам підприємств «Добрий сік» і «Соки чудові».

3. У процесі реструктуризації суб'єкта господарювання була проведена активна кампанія щодо виходу на зарубіжні ринки.

У результаті відбулися зміни в цінах і структурі продажів компанії:

1) ціни на експортну продукцію піднялися у середньому на 10%;

2) ціни реалізації продукції на внутрішньому ринку в середньому піднялися:

- продукт А - на 13%;

- продукт Б – на 15%;

- обсяги експорту продукту А збільшилися на 2600 од. на рік;

- обсяги експорту продукту Б збільшилися на 2200 од. на рік;

- обсяги реалізації продукту А на внутрішньому ринку зменшилися на 2000 од.;

- обсяги реалізації продукту Б на внутрішньому ринку зменшилися на 800 од.

Основні кількісні показники збутової діяльності підприємства наведені в табл. 7.1.

Завдання:

1) визначте вплив зміни ринків збуту продукції на фінансові показники компанії;

2) розрахуйте структуру доходів компанії до та після реструктуризації в цілому і за основними сегментами збуту: експорт, внутрішній ринок. Заповніть табл. 7.2.

Таблиця 7.1 – Основні показники збутової діяльності підприємства за виробами А та Б до і після проведення реструктуризації

Продукт	Сегменти ринку збуту	До реструктуризації			Після реструктуризації		
		Ціна, тис. грн.	Обсяг реалізації, шт.	Структура ринку за реалізацією, %	Ціна, тис. грн.	Обсяг реалізації, шт.	Структура ринку за реалізацією, %
Продукт А	Експорт	130,00	500,00	9,09	140,00	3100,00	50,82
	Внутрішній ринок	70,00	5000,00	90,91	70,00	3000,00	49,18
	Разом	100,00	5500,00	100,00	105,00	6100,00	100,00
Продукт Б	Експорт	30,00	1000,00	22,22	35,00	3200,00	54,24
	Внутрішній ринок	20,00	3500,00	77,78	25,00	2700,00	45,76
	Разом	25,00	4500,00	100,00	30,00	5900,00	100,00

Таблиця 7.2 – Розрахункові показники збутової діяльності підприємства за виробами А та Б до і після проведення реструктуризації

Показники		Дохід від реалізації, млн. грн.		Структура ринку за реалізацією, %	
		До реструктуризації	Після реструктуризації	До реструктуризації	Після реструктуризації
Продукт А	Експорт				
	Внутрішній ринок				
	Разом				
Продукт Б	Експорт				
	Внутрішній ринок				
	Разом				

4. Компанія планує досягнути наступного року рівня рентабельності активів 15 %. Яким буде співвідношення активу і капіталу за умови, що запланований показник рентабельності власного капіталу складає 21 %?

5. Рентабельність власного капіталу дорівнює 7 %, рентабельність продажів за чистим прибутком дорівнює 5 %. Чому дорівнює виручка компанії, якщо власний капітал дорівнює 180 грош.од.?

6. 85 % акцій заводу з виробництва цементу були придбані на початку 2019 р. за 2,9 млрд. дол. Порахуйте середню ціну реалізації 1 т цементу заводом за підсумками 2019 р. за умови, що:

- чистий борг заводу становить 3 млрд. дол.;
- угода була здійснена з мультиплікатором EV/Виручка – 2,5 (вважається постійним для галузі);
- обсяги реалізації у звітному році знизилися на 25 % щодо еталонного 2015 р., коли завод вперше в історії продав 1,4 млн. тонн цементу.

7. Розрахуйте ЕВІТ, якщо чистий прибуток дорівнює 350 грош. од., відсотки – 15 грош. од., ставка податку – 20%, амортизація – 50 грош. од.

8. Рентабельність продажів компанії – 15 %, оборотність активів – 1,5, власний капітал – 50 грош. од., позиковий капітал – 30 грош. од. Визначити рентабельність власного капіталу.

9. Розрахувати вартість 35 % пакету компанії на основі мультиплікатору EV/EBITDA. Показник EBITDA=55, ринковий мультиплікатор EV/EBITDA=7. Чистий борг становить 10 грош. од.

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Перевагою використання коефіцієнтного аналізу є простота розрахунків коефіцієнтів:

А) так;

Б) ні.

2. Провідні (прогнозовані) показники в бізнесі використовуються для того, щоб отримати уявлення про напрямок, яким буде керуватися бізнес:

А) так;

Б) ні.

3. Операційний прибуток розраховується як виручка мінус змінні витрати:

А) так;

Б) ні.

4. Операційний прибуток – різниця між валовим прибутком і операційними витратами:

А) так;

Б) ні.

5. EBITDA – фінансовий результат компанії, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування відсотків, податків, зносу і амортизації:

А) так;

Б) ні.

6. EBIT – це прибуток до сплати податків та відсотків:

А) так;

Б) ні.

7. Валовий прибуток не дозволяє розрахувати валову маржу:

А) так;

Б) ні.

8. Валова маржа показує, який відсоток від виручки залишається у компанії після вирахування собівартості, а також комерційних і адміністративних витрат:

А) так;

Б) ні.



9. Порівняльний метод оцінки ефективності корпоративного управління полягає у порівнянні його механізмів у різних умовах господарювання корпорації:

- А) так;
- Б) ні.

10. Оцінку ефективності системи корпоративного управління недостатньо здійснювати тільки на підставі динаміки кількісних показників:

- А) так;
- Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) А; 3) Б; 4) А; 5) А; 6) А; 7) Б; 8) Б; 9) А; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Які показники оцінюють здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання?

- А) прибутковості;
- Б) ліквідності;
- В) платоспроможності;
- Г) рентабельності.

2. Різниця між виручкою від реалізації продукції та її собівартістю – це:

- А) валовий прибуток;
- Б) маржинальний прибуток;
- В) валова маржа;
- Г) операційний прибуток.

3. Прибуток до сплати податків та відсотків – це:

- А) EVA;
- Б) Валовий прибуток;
- В) EBITDA;
- Г) EBIT.

4. Скільки прибутку отримано з кожної вкладеної в розвиток бізнесу грошової одиниці визначає показник:

- А) рентабельність;
- Б) чистий прибуток;
- В) валова маржа;
- Г) маржинальний прибуток.

5. КРІ, орієнтовані на споживача, не включають:

- А) коефіцієнт конверсії;
- Б) показник лояльності;

- В) показник дефектності продукції;  
 Г) задоволеність персоналу.
6. Вартість залучення клієнта розраховується як:  
 А) загальні витрати на залучення/кількість нових клієнтів;  
 Б) витрати компанії/кількість нових клієнтів;  
 В) загальні витрати на залучення/загальна кількість клієнтів;  
 Г) витрати компанії/загальна кількість клієнтів.
7. Чистий показник промоутера дорівнює:  
 А) % критиків-%промоутерів;  
 Б) % критиків+%промоутерів;  
 В) % промоутерів-%критиків;  
 Г) % промоутерів+%критиків.
8. Виручка мінус змінні витрати – це:  
 А) валовий прибуток;  
 Б) маржинальний прибуток;  
 В) операційний прибуток;  
 Г) чистий прибуток.
9. Різниця між значенням чистого операційного прибутку після сплати податків й інвестованим капіталом – це:  
 А) EVA;  
 Б) валовий прибуток;  
 В) EBITDA;  
 Г) EBIT.
10. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за допомогою показників:  
 А) виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу;  
 Б) особливості конкурентної ситуації в галузі;  
 С) тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку;  
 Д) ємність ринку, частка компанії на ринку.

Відповіді: 1) Б; 2) А; 3) Г; 4) А; 5) Г; 6) А; 7) В; 8) Б; 9) А; 10) Д.

## **8. МЕТОДИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

- 8.1. Дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності компанії
- 8.2. Модель «3 К» (компанія, конкуренти, клієнти)
- 8.3. Модель «4 Р» (продукція, ціна, просування, розподіл)
- 8.4. SWOT-аналіз
- 8.5. PEST-аналіз
- 8.6. Модель «5 сил» Майкла Портера
- 8.7. SPACE-аналіз
- 8.8. Бенчмаркінг
- 8.9. Модель попиту та пропозиції
- 8.10. Діаграма Ісікави
- 8.11. Ланцюжок доданої вартості
- 8.12. Мережа створення доданої вартості
- 8.13. Аналіз безбитковості
- 8.14. Дерево рішень
- 8.15. Методи дослідження бізнес-культур

Вибір методів аналізу є визначальним при вирішенні кейсів, проблемних ситуацій або розробленні напрямків розвитку міжнародного бізнесу. Virізняють якісні методи аналізу (наприклад, сценарний метод) і кількісні методи аналізу (наприклад, методи обчислення ціни, прибутку).

### **8.1. Дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів компанії**

Модель зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє розподілити фактори, що визначають діяльність організації на дві групи. Такий поділ формує два поля аналізу: аналіз внутрішнього середовища компанії, тобто внутрішніх причин, що викликали появу тієї чи іншої ситуації; аналіз зовнішнього середовища, тобто зовнішніх чинників, що зумовили падіння/підвищення доходів, зростання/зниження витрат і т.п.

## 8.2. Модель «3 К» (компанія, конкуренти, клієнти)

Для того, щоб визначити відносні переваги компанії у конкурентній боротьбі використовується модель «3 К». У рамках моделі досліджується взаємодія компанії з її конкурентами та клієнтами (рис. 8.1).

*Компанія.* Величина відносних переваг компанії частково визначається унікальними перевагами, якими вона володіє. Джерелами переваг виступають: нова продукція, ефективність виробництва, здатність адекватно реагувати на мінливі потреби клієнтів, здатність оптимізувати терміни входження на ринок, наявність патентів, збутових мереж, ексклюзивні технології. Сформувати унікальні переваги можуть різні структурні рішення (наприклад, створення спільних підприємств, організація стратегічних альянсів тощо).

*Конкуренти.* Дії конкурентів послаблюють або взагалі ліквідують відносні переваги компанії. Організації-конкуренти можуть мати передові виробничі технології, найбільшу частку ринку, найвигідніші умови постачання. Водночас створення партнерських союзів з конкурентами або вироблення колабораційної, комплементарної стратегії з конкурентами можуть надати вигоди усім учасникам процесу.

*Клієнти.* Компанії, які розуміють інтереси, потреби і смаки клієнтів, здатні виробляти найкращі товари і таким чином посилювати відносні переваги у конкурентній боротьбі. Компанії необхідно постійно вивчати потреби клієнтів і відповідно до цих потреб удосконалювати продукцію, послуги.

Цілісний аналіз «3 К» допомагає компанії оцінити відносні переваги в галузі і розробити маркетингову стратегію, направлену на отримання вигоди від відносних переваг.

## 8.3. Модель «4 Р» (продукція, ціна, просування, розподіл)

Для формування маркетингової стратегії компанія має володіти інформацією щодо позиції її продукції відносно конкурентів та середньогалузевого рівня у розрізі ціни, характеристик продукції, ефективності методів її розподілу та заходів просування.

*Продукція.* Привабливість тієї чи іншої продукції для споживача частково визначається її характеристиками: наприклад, економічністю,

енергоефективністю, розміром і т.п. Але на товарних споживчих ринках усі товари здаються покупцям абсолютно однаковими, незважаючи на їх характеристики. Тому зазвичай один товар може вигідно відрізнитися від іншого тільки низькою ціною. Для розроблення ефективної маркетингової стратегії необхідне розуміння того, як споживачі сприймають цінність даного товару в порівнянні з продукцією конкурентів.

*Ціна.* Ціна відображає суму грошей, за яку продавці готові продати, а покупці готові купити продукцію. Розуміння еластичності товару за ціною, цінності продукції для споживачів дозволяє компанії визначати конкурентоспроможну ціну реалізації товару і формувати стратегії ціноутворення.

*Розподіл.* Розподіл (або канали збуту) визначає як товар потрапляє безпосередньо до споживача (роздрібна торгівля, інтернет-торгівля та ін.). Вибір каналів збуту впливає на обсяг продажів і на ціну товару. Наприклад, широка мережа магазинів роздрібною торгівлі не тільки сприяє збереженню високого рівня продажів, але і позначається на збільшенні ціни товару, необхідної для покриття витрат з доставки товарів у роздрібні магазини.

*Промування.* Промування товарів може відбуватися у широкому форматі, орієнтуючись одночасно на різні групи споживачів. Водночас реклама, наприклад, може бути цільовою, враховувати специфіку кожного сегменту споживчого ринку окремо.

Характеристики товару, його ціна, розподіл впливають на промування. Одночасно всі чотири параметри характеризують ситуацію (оточення), якій повинна відповідати (відповідає) стратегія розвитку товару.

Етапи реалізації моделі 4 P:

- етап попереднього планування. Цей етап включає аналіз історичних даних, таких як обсяг продажів, витрати за минулі рекламні кампанії та рентабельність інвестицій;

- етап планування. Цей етап складається з прогнозування та оцінки ефективності маркетингових зусиль. На цьому етапі модель маркетингового поєднання допомагає прогнозувати продажі та конверсії у межах рекламних кампаній та дозволяє правильно розподілити бюджет для оптимізації рентабельності інвестицій;

- етап моніторингу результатів. Цей етап включає відстеження ефективності всіх маркетингових змінних, моделювання сценаріїв витрат та, за необхідності, коригування маркетингової діяльності.

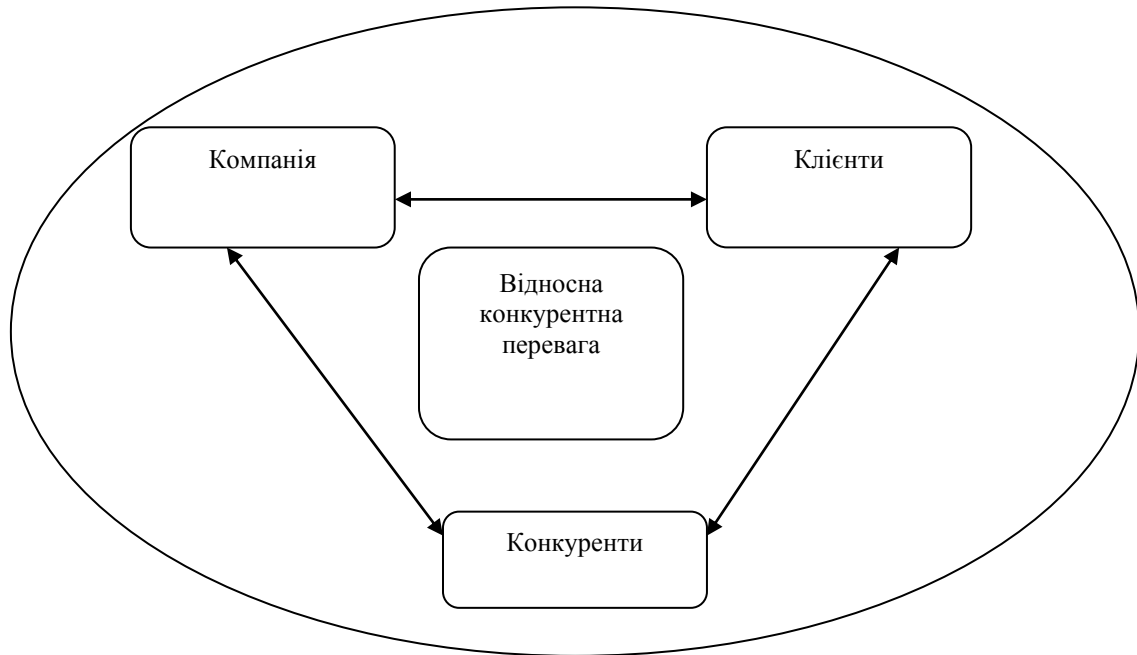


Рис. 8.1. Модель «3 К»

## 8.4. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – це класичний і один з найвикористовуваніших інструментів аналізу внутрішнього середовища організації. Проте SWOT-аналіз не можна віднести до інструменту оцінки безпосередньо внутрішнього стану справ в організації. Він знаходиться на перетині двох систем: зовнішнього середовища і внутрішніх ресурсів.

SWOT – скорочення чотирьох англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози). Сильні сторони визначають можливості організації, тоді як слабкі сторони вказують на ризики.

*Метою SWOT-аналізу є виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем і можливостей, в рамках яких функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком організації та її внутрішньою діяльністю.*

Сильні сторони мають бути основою розвитку конкурентних переваг компанії. *Сильні сторони* – це певні особливості, які надають організації додаткові можливості. Сильні сторони можуть полягати в навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах; досягненнях, які дають компанії переваги на ринку (наприклад, якісний товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів). Сильні сторони можуть також бути результатом створення альянсу або спільного підприємства з партнером, який має досвід або потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності організації.

*Слабкі сторони* – це відсутність чогось важливого для функціонування організації, або внутрішні процеси, що формують неефективну роботу компанії на ринку. Величина негативного впливу слабкої сторони на компанію залежить від того, наскільки ця слабкість важлива в конкурентній боротьбі. Потенційними внутрішніми слабкими сторонами можуть бути: відсутність чіткого напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, недостатні управлінські навички.

Ефективна стратегія розвитку компанії повинна передбачати нівелювання слабких сторін і певну систему управління можливими ризиками.

*Можливості* – це такі тренди навколишньої дійсності, які будуть сприятливо впливати на продажі організації, зростання виручки і домінування над конкурентами.

*Загрози* – тенденції, які можуть негативно позначитися на становищі організації, якщо на них вчасно не зреагувати.

Загрозами можуть бути: поява дешевших технологій; впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту; вразливість при підвищенні процентних ставок; можливість поглинання великою фірмою; політичні зміни в країні, де компанія має свої філії; вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами; зростання продажів продуктів-замінників; уповільнення зростання ринку; несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів; значна залежність від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу й т.п.

SWOT-аналіз застосовується для:

- аналізу факторів конкурентного середовища. SWOT-аналіз є етапом оцінки та розроблення інформаційної бази, яка може бути зібрана з використанням класичних моделей PEST-аналізу, моделі 5 сил Портера;

- планування реалізації стратегій. Щоб реалізувати стратегії розроблені з урахуванням SWOT-моделей, використовують матриці Balanced Scorecard. Завдяки даному інструменту можна виявити, які напрямки і виконавці в стратегічному розвитку є ключовими;

- конкурентної розвідки. SWOT-аналіз допомагає найповніше вивчити інформацію про конкуруючих осіб і фірми.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити зв'язки між силами і слабкостями, зовнішніми загрозами і можливостями, які притаманні організації. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості організації (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах).

Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність організації ззовні і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому. Матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища підприємства. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в рамках якого вони можуть приймати управлінські рішення.



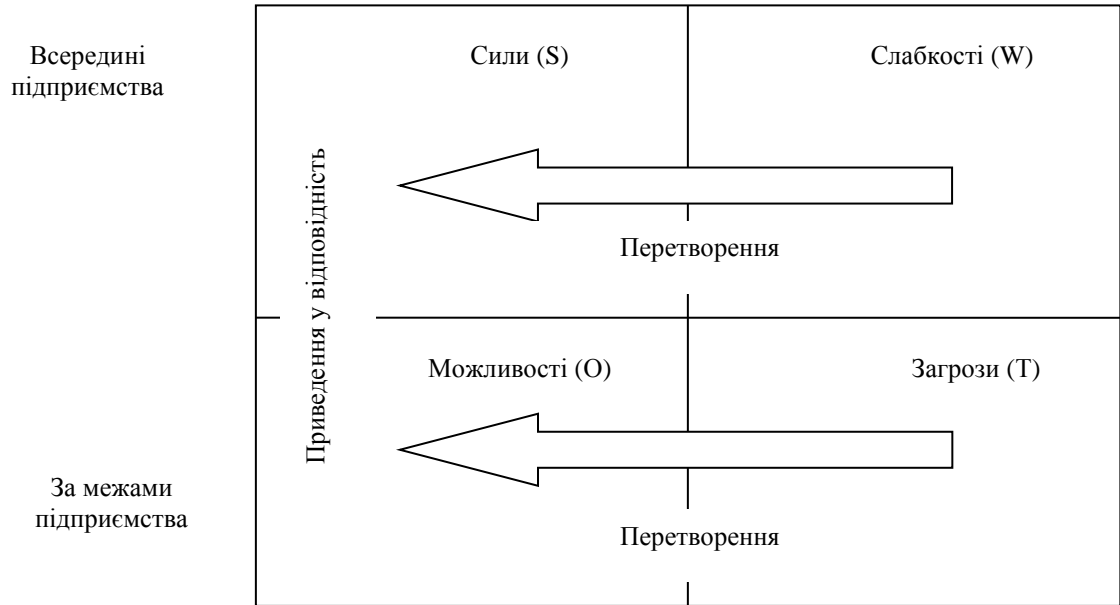


Рис. 8. 2. Використання SWOT-аналізу для перетворення слабкостей і загроз в сили та можливості

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних і слабких сторін, загроз і можливостей організації. Далі оцінюються, ранжуються сильні і слабкі сторони організації. З точки зору формування стратегії розвитку компанії сильні сторони можуть бути використані як основа для створення конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувані на їх основі успішну стратегію, керівництво організації має створити базу, на якій стратегія могла б бути сформована.

У той же час успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою, перешкоджають її діяльності або перешкоджають реалізації можливостей.

Для компанії сильні сторони оцінюються, насамперед, за такими параметрами:

- унікальність пропозиції;
- менеджмент і людські ресурси в цілому (компетентність і досвід персоналу);
- наявність чіткої системи бізнес-процесів і розуміння співробітниками обов'язків;
- фінанси і доступ до грошових ресурсів;
- чітко організований відділ продажів;
- ефективна маркетингова політика.

На другому етапі визначаються можливості та загрози для компанії, які оцінюються за такими параметрами:

- тенденції ринку (наприклад, збільшення або зниження попиту, поява нової продукції і т.п.);
- економічний стан країни. У роки зростання економіки бізнес за інших рівних умов буде зростати пропорційно економіці, і навпаки;
- конкуренція, оцінюється наявність та можливість появи конкурентів;
- зміни інфраструктури;
- законодавство і політичні тенденції;
- технологічні зрушення. Прогрес може знищувати цілі галузі, створюючи нові сфери діяльності.

Після того як сформовані списки слабких, сильних сторін, загроз і можливостей організації, виконується етап SWOT-аналізу – встановлення зв'язків між слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями. Для цього необхідно скласти матрицю SWOT (рис. 8.3).

Основними питаннями, на які потрібно надати відповіді у SWOT-аналізі, є:

- у чому полягають конкурентні переваги товару, як можна їх розвивати та зміцнювати?;
- які сильні сторони компанії не очевидні для споживача?;
- які сильні сторони потребують налагодження ефективної комунікації?;
- як реалізувати потенційні можливості компанії за найкоротший період часу?;
- як мінімізувати вплив слабких сторін товару на його реалізацію?;
- як нейтралізувати загрози, які формує середовище компанії?;
- як приховати слабкі сторони продукту, від яких неможливо позбутися?

Після формування матриці, розроблюється план дій щодо усунення слабких ланок в організації і перетворення їх в сильні сторони.

	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT

Рис.8. 3. Матриця SWOT-аналізу

Матриця SWOT-аналізу складається з чотирьох квадрантів. В квадрантах описуються дії, спрямовані на підвищення конкурентних переваг, зниження загроз ззовні та ін.

S-O дії. Це заходи або програми, які передбачають застосування ключових переваг продукції/послуг для того, щоб охопити кожен можливість.

W-O дії. Це програми або заходи, які допомагають подолати слабкі сторони і повною мірою скористатися виявленими можливостями.

S-T дії. Для визначення стратегій подолання загроз необхідно розглянути і сильні сторони, і загрози. Переглядаючи кожен загрозу, необхідно обрати сильну сторону, яка здатна мінімізувати ризики при настанні загрози.

W-T дії. Це стратегії щодо захисту, або заходи, які допомагають поліпшити і подолати слабкі сторони компанії, щоб запобігти або мінімізувати ризики загроз. Для визначення даних дій потрібно проаналізувати слабкі сторони і загрози. Переглядаючи кожен загрозу, потрібно шукати відповіді на запитання: яка з слабких сторін сприяє зростанню ризиків загроз? Що потрібно зробити для зміцнення слабкої сторони з метою мінімізації ризиків загроз?

## 8.5. PEST-аналіз

STEP або PEST-аналіз – методика аналізу впливу 4 елементів зовнішнього середовища на діяльність компанії.

- S-Social – будь-які соціологічні фактори, які мають вплив на організацію і її діяльність (демографія, етнічні та релігійні чинники, споживчі переваги, спосіб життя покупців, їх цінності та моделі поведінки, вплив ЗМІ та модних тенденцій, репутації компанії і т.п.);

- T-Technological – різні технологічні чинники, такі як розвиток технологій конкурентів, потенціал інноваційної діяльності, фінансування досліджень і проектів, ліцензії, патенти і т.д.;

- E-Economic – економічні чинники, які безпосередньо або опосередковано впливають на компанію, а саме: рівень інфляції, тенденції на світовому ринку, економічна ситуація у країні, курс валют, рівень зайнятості населення, система оподаткування, сезонність попиту, платоспроможний попит населення і т.д.;

- P-Political – різноманітні політичні чинники, що впливають на функціонування організації, а саме: поточне законодавство, а також можливі зміни в ньому, взаємовідносини підприємства з урядом, вибори на всіх рівнях державної влади, фінансування і гранти, торгова політика, контроль держави за діяльністю бізнес-одиноць, наявність штрафних санкцій і т.д .

PEST-аналіз включає 4 етапи:

- 1) виявлення факторів зовнішнього середовища за кожною групою;
- 2) формування критеріальної бази та методу оцінки факторів;
- 3) оцінка кожного фактору;
- 4) оцінка інтегрального показника впливу зовнішнього середовища.

PEST-аналіз є ефективним методом оцінки впливу зовнішніх чинників на організацію. Отримані результати можна використовувати при формуванні стратегії і складанні прогнозів розвитку компанії на короткостроковий період. При проведенні PEST-аналізу можуть виникнути такі труднощі:

- складність інтерпретації результатів;
- висока вартість аналізу макросередовища;
- складність аналізу впливу макросередовища на диверсифіковані організації.

## 8.6. Модель «5 сил» Майкла Портера

Модель «5 сил» Майкла Портера визначає галузеву динаміку конкурентної боротьби, характеризує конкурентні сили, що визначають загальну прибутковість галузі.

Модель включає аналіз за такими складовими – «силами»:

- 1) сила постачальників;
- 2) сила покупців;
- 3) загрози з боку товарів-замінників;
- 4) загрози входу нових гравців на ринок
- 5) сила конкурентів/

Ці п'ять сил взаємодіють таким чином.

1. У середині галузі компанії ведуть боротьбу за частку ринку. Активна діяльність однієї компанії формує реакцію іншої, яка, в свою чергу, викликає відповідні дії інших компаній на ринку. Велика кількість компаній у газузі призводить до загострення конкурентної боротьби, що змешує прибутковість діяльності у галузі.

На цикл конкурентної боротьби впливають конкурентні сили – покупці, постачальники, потенційні нові гравці, товари-замінники.

2. Постачальники можуть індивідуально відстоювати власні інтереси при перемовинах з компанією, або вони можуть об'єднати свої зусилля для колективної боротьби з виробниками товарів/послуг. Впливові постачальники можуть збільшити ціну поставок і таким чином зменшити прибутки компаній, які користуються їх послугами (товарами).

3. Покупці можуть в індивідуальному порядку або спільними зусиллями закупити достатню кількість продукції для того, щоб вплинути на політику компанії і ціну на продукцію.

4. Нові гравці на ринку можуть становити загрозу, викликаючи посилення конкурентної боротьби, збільшення маркетингових витрат і перерозподіл часток ринку. Лояльність на ринку можна отримати шляхом надання покупцям певних вигод (знижок) або шляхом укладення преференційних угод з покупцями і постачальниками.

5. Продукції компанії може загрожувати заміщення з боку товарів інших галузей. Наприклад, автомобільні перевезення можуть замінювати авіа- та залізничні перевезення.

Колективна взаємодія п'яти сил створює конкурентне середовище, в якій кожна компанія для захисту власних інтересів повинна передбачати та адекватно відповідати на дії своїх конкурентів.

Конкурентні сили оцінюються експертами за обраною шкалою (наприклад, в балах від 1 до 5), кожен фактор має вагу (від 0 до 1). За результатами експертної оцінки конкурентних сил розраховується коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність компанії.

## 8.7. SPACE-аналіз

*SPACE-аналіз* – «стратегічне позиціонування та оцінка дій», допомагає розробити загальну стратегію розвитку компанії на ринку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Оцінка стратегічної позиції компанії відбувається за такими складовими:

- показники фінансової сили. До них належать: виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, прибуток, ліквідність та ін.;
- показники конкурентоспроможності та ринкової позиції, такі як ємність ринку, частка компанії на ринку та її динаміка, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу та ін.;
- показники привабливості галузі. До цієї групи показників належать стадія життєвого циклу галузевого ринку, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях та ін.;
- показники стабільності розвитку галузі, що включають ступінь інноваційності ринку, стабільність розміру прибутків, рівень впливу закордонного капіталу та ін.

SPACE-аналіз здійснюється за такими етапами:

- організаційний. Передбачає формування групи працівників з метою розроблення стратегії. Очолювати групу може зовнішній консультант. Група має бути розподілена на робочі підгрупи;
- формування критеріїв оцінки показників за шкалою від 1 до 10. Зазначаються показники оцінки стратегічної позиції компанії, фактори, що впливають на них;
- етап узгодження стратегії між підгрупами, за результатами якого формується стратегія компанії.

## 8.8. Бенчмаркінг

*Бенчмаркінг* – це інструмент, який дозволяє компанії знаходити, аналізувати, приймати і впроваджувати кращі практики; метод навчання у лідерів ринку шляхом порівняння їх процесів, продуктів або послуг.

Виділяють конкурентний і функціональний бенчмаркінг.

*Конкурентний бенчмаркінг* порівнює компанії, що пропонують аналогічні продукти/послуги. Це дозволяє отримувати стратегічні дані, порівнювати і застосовувати прибуткові рішення, визначати положення компанії на ринку. Конкурентний аналіз не формує суттєво інноваційних рішень, оскільки аналіз обмежений межами одного сектору.

*Функціональний бенчмаркінг* полягає у аналізі компаній з інших секторів, але схожих з функціональної точки зору. Він базується на припущеннях, що процеси в організаціях незалежно від типу бізнесу функціонують однаково (наприклад, процеси постачання, процеси комунікацій). Метою функціонального аналізу є підвищення рівня інноваційності компанії.

Рівні бенчмаркінгу:

- 1) стратегічний рівень – аналіз місії, бачення, загальної стратегії, інвестицій або досліджень? розробок лідерів ринку;
- 2) рівень процесів – аналіз процесів і процедур, які створюють цінність для клієнтів і визначають ефективність організації;
- 3) рівень продукту – аналіз продукту/послуги з точки зору задоволеності клієнтів та інноваційності;
- 4) рівень методів управління – аналіз ключових функцій і способів управління компаніями.

Етапи бенчмаркінгу:

1. Визначення предмету аналізу. Визначення рівня аналізу: продукт/послуга, процес, стратегія або методи менеджменту.

2. Визначення найважливіших факторів, які будуть розглянуті у процесі аналізу. Фактори повинні бути вимірними (час постачання, відсоток скарг, вага продукту і т.п.).

3. Вибір лідерів ринку.

4. Збір інформації та оцінка (товару/послуги) лідерів ринку. Вказується область застосування даних, методи збору даних і способи їх організації.

5. Оцінка власних продукту/послуги/бізнес-функції. На цьому етапі бізнес аналізується за обраними факторами.

6. Розроблення плану дій, що передбачає формування відповідей на такі запитання:

- Чому дане рішення надасть кращі результати?
- Які змінні визначають ефекти?
- Чи можна застосувати дане рішення у компанії?
- Чи можна очікувати аналогічних результатів?

7. Впровадження та моніторинг результатів.

## 8.9. Модель попиту та пропозиції

Основними елементами моделі попиту та пропозиції є крива пропозиції, крива попиту, рівноважна ціна товару, рівноважна кількість товару, надлишок споживчого попиту, надлишок пропозиції. Модель попиту є інструментом, що дозволяє виконувати три функції:

- 1) інформувати про зміни на ринку;
- 2) розуміти механізм змін (наприклад, посилення державного регулювання, зниження обсягу поставок і т.д.);
- 3) розробляти стратегії для досягнення ринкової переваги.

Модель попиту і пропозиції використовується для збору та структурування інформації у випадках визначення необхідної кількості товару, що може бути реалізована за існуючої ціни. Крім того, модель попиту і пропозиції є інструментом аналізу результатів змін. Так, технологічний прорив зменшує витрати виробництва. За умови використання нової технології усіма компаніями галузі відбудеться зсув кривої пропозиції вгору, що означає збільшення обсягів виробництва, зниження ціни і збільшення попиту. Кінцеве значення рівноважного попиту буде формуватися під впливом еластичності кривої попиту.

Також аналіз попиту і пропозиції може допомогти компанії розробляти різні види стратегій. Наприклад, компанія сформувала мету – збільшення доходів. Використовуючи модель попиту і пропозиції, вона може визначити надлишок споживача, за рахунок перерозподілу якого збільшити свої доходи шляхом підвищення цін. Найкращою за таких умов є стратегія диференціації споживачів за групами відповідно до купівельної спроможності і встановлення різних цін для різних груп споживачів.



## 8.10. Діаграма Ісікави

Суть методики побудови діаграми Ісікави (рис. 8.3) полягає у почерговому зображенні факторів, які впливають на кінцевий ефект/результат. До кожного фактору графічно формують причини, які впливають на кінцевий результат.

Діаграма компактно і комплексно надає систему факторів, які забезпечують результат. За її допомогою можна визначити найдієвіші фактори і сформувані бажаний вектор розвитку компанії.

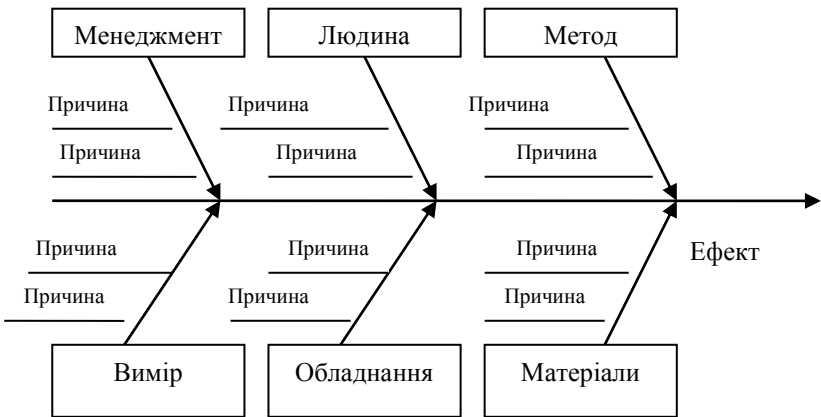


Рис. 8. 3. Діаграма Ісікави

## 8.11. Ланцюжок доданої вартості

*Ланцюжок доданої вартості* (або система бізнесу) є описовою моделлю, яка застосовується для опису послідовності оперативних і функціональних дій процесу створення продукту/послуги. Кожна ланка в ланцюжку є суб'єктом, який додає свою вартість до кінцевого продукту/послуги (рис. 8. 4).

Ланки ланцюжка майже завжди мають власний внутрішній ціновий ланцюжок (наприклад, постачальник сировини повинен спочатку купити ліцензію на розроблення родовища, провести

геологорозвідувальні роботи, пробурити свердловини, потім здійснити видобуток, очищення і переробку сировини для остаточного продажу).

Для опису одного і того ж процесу можна використовувати безліч цінкових ланцюжків шляхом розподілу на окремі складові всіх стадій, задіяних в доведенні продукту до споживача. В результаті для досягнення більшої ефективності виробництва паралельно можуть діяти два і більше цінкових ланцюжка.

Будь-яка ланка ланцюжка знаходиться у пошуку можливостей виконання завдань, що здійснюють інші ланки, для отримання більшої частки додаткової вартості. І якщо одна і та ж компанія здійснює діяльність, притаманну всім ланкам ланцюжка створення доданої вартості, то вона є повністю вертикально інтегрованою.

## **8.12. Мережа створення доданої вартості**

*Концепція мережі створення доданої вартості (Value Net)* запропонована А. Бранденбургер і Б. Нейлбуффом. Вона характеризує зв'язки між компаніями в бізнесі. Згідно традиційного підходу компанія виробляє продукцію/послуги, використовуючи комплектуючі від постачальників, потім конкурує з іншими виробниками для того, щоб завоювати споживача. У моделі «Мережа створення доданої вартості» А. Бранденбургер і Б. Нейлбуфф вводять поняття «комплементори» (компанії, які виробляють супутні, а не конкуруючі продукти) (рис. 8. 5).

Назви покупець/споживач, постачальник, конкурент або комплементор позначають ту роль, яку виконує компанія в мережі створення доданої вартості. Вона може одночасно виступати в декількох ролях. Для того щоб розробити і впровадити ефективну стратегію, компанія повинна розуміти інтереси всіх компаній, що виступають у чотирьох ролях. Модель Value Net підкреслює елемент симетрії у зв'язках. Наприклад, конкуренти і комплементори взаємодіють зі споживачами і постачальниками. Покупці взаємодіють одночасно також з іншими постачальниками. Тобто інші покупці і постачальники можуть бути або конкурентами, або комплементорами компанії. Це залежить від того, як позиція покупців позначається на постачальнику: чи стає його продукція, послуги дорожче або дешевше для розглянутої компанії-споживача.

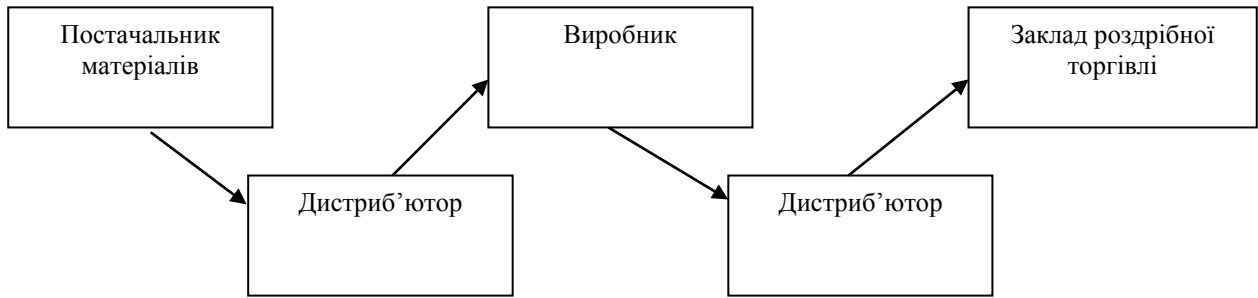


Рис. 8. 4.Ланцюжок доданої вартості

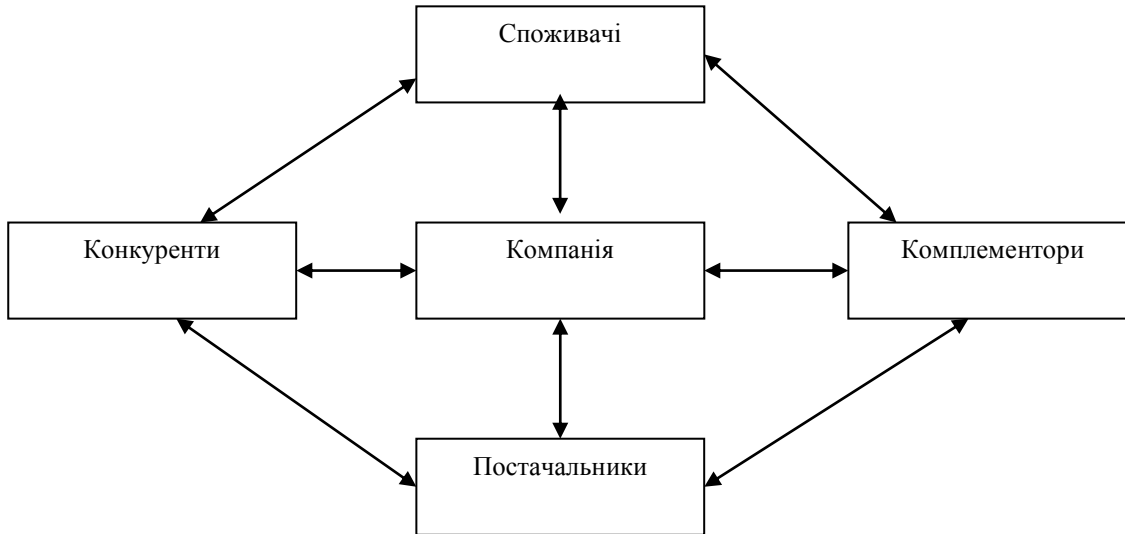


Рис. 8. 5. Модель «Мережа створення доданої вартості»

Аналогічно аналіз застосовується і до непрямих постачальників. Принципи аналізу конкурентів застосовуються оберненим чином до комплементорів.

Модель Value Net звертає увагу як на розподіл, так і на збільшення доданої вартості у процесах діяльності компанії. Розподіл кінцевого продукту – це гра з нульовою сумою, і перемога визначається відносною силою учасників гри. Модель Value Net підкреслює двійстий аспект конкуренції і кооперації. Компанії працюють зі своїми покупцями, постачальниками та комплементорами для того, щоб створити вартість (взаємовигідне співробітництво). Одночасно ці компанії знаходяться у конкурентній боротьбі зі своїми покупцями, постачальниками, конкурентами та комплементорами у боротьбі за розподіл вартості.

Процес поєднання конкуренції і кооперації називається *конперация*.

### 8.13. Аналіз безбитковості

Привабливість нового бізнесу або випуск нового товару можна оцінити за допомогою аналізу безбитковості, який визначає мінімальний рівень прибутковості, необхідний для того, щоб компанія змогла покрити свої стартові і операційні витрати без збитків, не отримуючи прибутку (рис. 8. б).

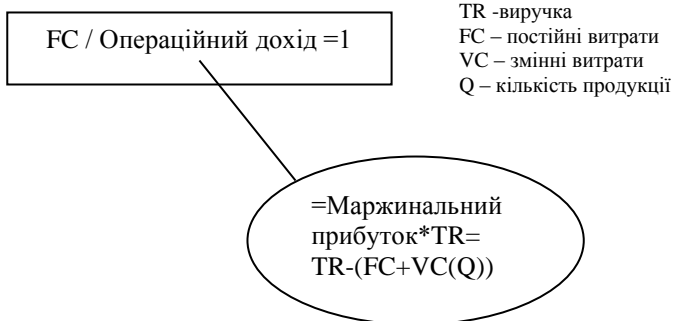


Рис. 8.6. Аналіз безбитковості

Знання рівняння безбитковості визначає мінімальний обсяг продажів, який необхідний для забезпечення нульової прибутковості бізнесу. Цей аналіз також може бути проведений для розуміння мінімальної кількості товару, яку необхідно продати, щоб покрити

фіксовані витрати. Також аналіз беззбитковості доцільний у випадку наявності контракту на поставку певної кількості товару конкретному споживачеві за обумовленою ціною. У такому випадку можна підрахувати максимальну кількість коштів, яку компанія може витратити на стартові витрати без збитку для себе.

### 8.14. Дерево рішень

*Дерево рішень* – це графічне зображення процесу рішень, у якому відображені альтернативні варіанти, стани середовища, а також відповідні ймовірності та виграші для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища.

Аналіз за допомогою дерева рішень включає п'ять етапів:

- 1) формулювання завдання;
- 2) побудова дерева рішень;
- 3) оцінка ймовірностей станів середовища;
- 4) встановлення виграшів для кожної можливої комбінації альтернатив і станів середовища;
- 5) вирішення завдання шляхом розрахунку очікуваної вартісної оцінки для кожної вершини стану середовища.

#### *Приклад*

Компанія воліє вкласти на фондовій біржі 100000 дол. в акції однієї з двох компаній: А чи В. Акції компанії А є ризикованими, але можуть принести 50 % прибутку від суми інвестицій упродовж наступного року. Якщо умови розвитку економіки будуть несприятливі, сума інвестиції може знецінитися на 20 %. Компанія В формує 15 % прибутку в умовах підвищення котирувань і 5% – в умовах зниження котирувань. Аналітики з ймовірністю 60 % прогнозують підвищення котирувань і з ймовірністю 40 % – зниження котирувань. В яку компанію слід вкласти гроші?

Таблиця 8.1 – Інформація, пов'язана з прийняттям рішення

Альтернативні рішення	Прибуток за 1 рік інвестицій 100000 дол.	
	Підвищення котирувань, дол.	Зниження котирувань, дол.
Акції компанії А	50000	-20000
Акції компанії В	15000	5000
Ймовірність подій	0,6	0,4

### Розв'язання

Представимо розв'язання у вигляді дерева рішень (рис. 8.7). На рис. 8.7 використовується два типи вершин: квадрат є «вирішальною» вершиною, а коло – «випадковою». Таким чином, з вершини 1 («вирішальна») виходять дві гілки, що представляють альтернативи, пов'язані з купівлею акцій компанії А і В. Далі розподілені дві гілки, що виходять з «випадкових» вершин 2 і 3. Вони відповідають випадкам підвищення/зниження котирувань на біржі з можливостями їх появи і відповідними платежами.

Виходячи з рис. 8.7 отримуємо очікуваний прибуток за рік для кожної з альтернатив:

Для акцій компанії А:  $50000 \times 0,6 + (-20000) \times 0,4 = 22000$  дол.

Для акцій компанії В:  $15000 \times 0,6 + 5000 \times 0,4 = 11000$  дол.

Рішенням, що базується на даних розрахунках, є купівля акцій компанії А.

## 8.15. Методи дослідження бізнес-культур

Для розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку бізнес-культури компанії використовують класифікаційні параметри бізнес-культур, що запропоновані американським вченим Є. Холлом, голландськими вченими Г. Хофштеде і Ф. Тромпенаарс.

За методом Ф. Тромпенаарс тип організаційної (корпоративної) культури визначається за допомогою трьох характеристик:

- ступінь централізації управління;
- ступінь формалізації управління;
- об'єкт, на який, насамперед, спрямований процес управління.

На основі зазначених характеристик Ф. Тромпенаарс виділяє чотири типи корпоративної управлінської культури, які отримали такі умовні назви:

- «сім'я»;
- «керована ракета»;
- «інкубатор»;
- «ейфелева вежа» (табл. 8.2).

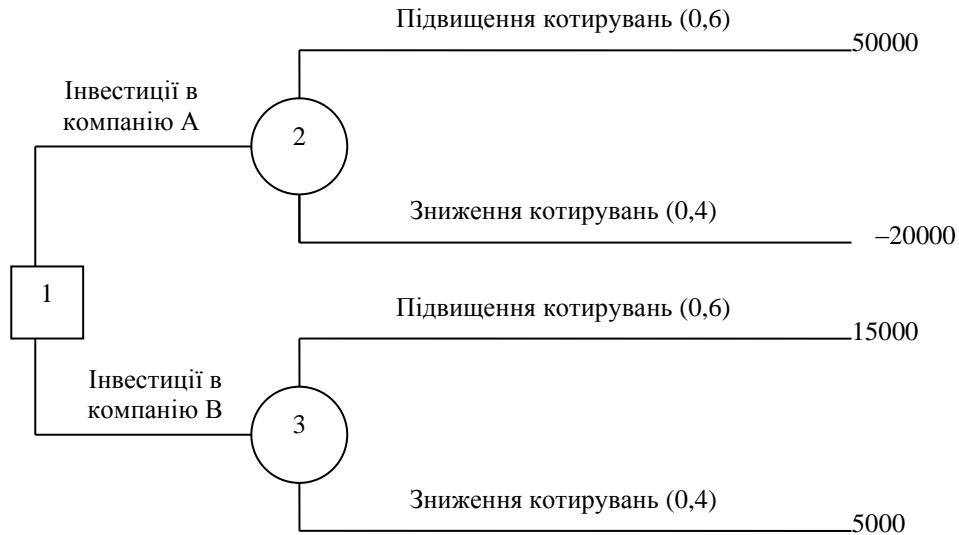


Рис. 8. 7. Дерево інвестиційних рішень



Таблиця 8.2 – Типи національних управлінських культур

Тип культури	Сім'я	Керована ракета	Інкубатор	Ейфелева башня
Ступінь централізації управління	Високий	Низький	Низький	Високий
Ступінь формалізації управління	Низький	Високий	Низький	Високий
Об'єкт орієнтації	Реалізація вказівок зверху	Вирішення визначеного завдання	Розвиток особистих здібностей	Визначення рольових функцій

Культурні відмінності між народами, на думку Г. Хофштеде, можуть бути до певної міри описані з використанням біполярних вимірів. Положення країни на шкалах цих вимірів дозволяє робити припущення щодо того, як це суспільство функціонує, включаючи процеси управління і типи теорій, які можуть бути до них застосовані.

Перший вимір називається дистанція влади. Він визначений як ступінь нерівності між людьми, яка сприймається в країні як норма. Це означає, що в суспільствах з високим ступенем дистанції влади ієрархія вважається нормальним явищем, кожен з членів суспільства займає певне положення в суспільстві, сім'ї та професійній діяльності.

Другий вимір називається рівень індивідуалізму. Він показує, наскільки люди в країні вважають за краще діяти швидше як індивідууми, ніж як члени групи. Протилежним індивідуалізму можна назвати поняття колективізм.

Третій вимір має так назву - переважання чоловічого начала. Протилежним йому поняттям є переважання жіночого начала. Цей вимір відображає, наскільки такі жорсткі цінності як наполегливість, діяльність, успіх і конкуренція, які майже в будь-якому суспільстві асоціюються з роллю чоловіка, превалюють над м'якими цінностями (якість життя, підтримка теплих відносин з людьми, допомога, турбота про слабких, солідарність), які в більшості суспільств пов'язують з жінками.

Четвертий вимір називається уникнення непорозумінь. Він вимірює, наскільки люди в країні більшою мірою віддають перевагу опинятися у визначених ситуаціях, ніж в невизначених. До визначених ситуацій відносяться такі, в яких існують чіткі правила поведінки людини. Суспільства з суттєвим уникненням невизначеності можна

назвати ригідними, а зі слабким уникненням невизначеності – гнучкими.

П'ятий вимір був доданий Майклом Харрісом Бондом на основі східного впливу («Дослідження Китайських Цінностей»). Це вимір назвали довгострокова/короткострокова орієнтація. Довгострокова орієнтація визначається як ступінь націленості суспільства на прагматичну перспективу і орієнтацію на майбутнє, а не на традиційну історичну перспективу або короткострокову орієнтацію.

### *Культури універсальних і конкретних істин Ф. Тромпенаарса*

Ф. Тромпенаарс розділив національні культури за ступенем готовності слідувати своїм власним законам або знаходити підстави для їх порушення на:

- переважно універсальні культури;
- культури переважно конкретних істин.

У культурах, де панує універсальний підхід, традиційною є висока законослухняність. У культурах конкретних істин традиційним є пошук конкретних причин і моральних виправдань для порушення правил.

### *Контекст ділової культури за Е. Холлу*

Е. Холл умовно розділив ділові культури на:

- низькоконтекстуальні;
- висококонтекстуальні.

«Високий контекст» означає, що в міжособистісних відносинах суттєву роль відіграють інтуїція, ситуація, а також традиції. У розмові речі часто не називають своїми іменами, уникають прямих відповідей на поставлене запитання. Одна і та ж репліка в залежності від контексту може мати протилежний – помилковий сенс.

Належність до певної страти або олігархічної групи суспільства, походження, каста, вік, стать часто означають набагато більше, ніж особисті якості і бажання працювати.

«Низький контекст» передбачає, що: міжособистісні контакти чітко формалізовані, в спілкуванні вживаються чіткі формулювання, смислове значення яких не залежить від ситуації і традицій. Статус в суспільстві визначається діями. Повага викликається не віком, статтю, походженням, зв'язками, а здібностями і працьовитістю.

### Запитання до теми

1. Опишіть модель «3 К».
2. Розкрийте сутність моделі «4 Р».
3. У чому полягає метод «модель 5 сил Майкла Портера»?
4. Охарактеризуйте метод SWOT-аналізу.
5. Охарактеризуйте метод PEST-аналізу.
6. Сутність і види бенчмаркінгу.
7. Сутність методу аналізу беззбитковості.
8. Охарактеризуйте методи «ланцюжок доданої вартості» і «мережа створення доданої вартості».
9. У чому полягає сутність методу «дерево рішень»?
10. Які виділяють методи дослідження бізнес-культури?

### Завдання

1. Компанія намагається взяти участь у будівництві будинків в м. Гонконг. Для цього компанія повинна спочатку викупити ділянку землі, на якій можна побудувати комплекс на 100, 200 або 300 житлових модулів. У будівництві беруть участь багато компаній, причому будівництво їх комплексів знаходиться на різних стадіях готовності. Тому складно прогнозувати попит на житло. У табл. 8.3 наведені можливі платежі компанії для різних рівнів попиту. Ймовірність низького попиту дорівнює 0,25; середнього попиту – 0,55; високого – 0,2. За допомогою методу дерева рішень знайдіть оптимальну стратегію для компанії.

Таблиця 8.3 – Вихідні дані, тис.дол.

Варіант	Попит		
	Низький	Середній	Високий
Побудова 100 модулів	500000	400000	400000
Побудова 200 модулів	100000	900000	900000
Побудова 300 модулів	-200000	500000	1200000

2. У компанії є можливість інвестувати у три фонди відкритого типу: простий, спеціальний (що забезпечує максимальну довгостроковий прибуток від акцій дрібних компаній) і глобальний. Прибуток від інвестицій може змінюватися в залежності від умов

ринку. Ймовірність того, що ситуація на ринку цінних паперів погіршиться, становить 15 %; що ринок буде розвиватися помірно – 45 %, що ринок буде зростати – 40 %. У табл. 8.4 наведені значення відсотків прибутку від суми інвестиції за трьох можливих варіантів розвитку ринку. У який фонд має інвестувати компанія?

Таблиця 8.4 – Вихідні дані

Фонди	Відсоток прибутку від інвестицій, %		
	Погіршення темпів розвитку ринку	Помірний розвиток ринку	Зростаючий ринок
Простий	5	7	8
Спеціальний	-10	5	30
Глобальний	2	7	20

3. Побудуйте дерево рішень і оберіть найкращий варіант для компанії.

Агропереробники планують виробництво нової продукції швидкого харчування і вихід на міжнародний ринок. Дослідницький відділ переконаний в успіху нової продукції на ринку і хоче розпочати її виробництво негайно, без рекламної кампанії на ринках збуту компанії. Відділ маркетингу надає іншу оцінку і пропонує провести інтенсивну рекламну кампанію вартістю в 1000000 дол., яка у разі успіху принесе 9500000 дол. річного доходу. У разі провалу рекламної кампанії (ймовірність складає 30%) річний дохід оцінюється лише в 2000000 дол. Якщо рекламна кампанія не буде проводитися, річний дохід складе 4000000 дол. за умови, що покупцям сподобається нова продукція (ймовірність дорівнює 0,8), і в 2000000 дол. (ймовірність – 0,2), якщо покупці залишаться байдужими до нової продукції.

4. Розважальний концерн може самостійно виробити окуляри доповненої реальності, або замовити виробництво у дослідницької компанії.

Дослідницька компанія за розроблення окулярів виставляє рахунок у 200000 дол. Якщо окуляри будуть користуватися попитом, буде продано 200000 од., в іншому випадку – лише 10000 екземплярів. Якщо виробляти окуляри буде дослідницька компанія, то реалізація 1 екземпляра окулярів принесе прибуток у розмірі 1 дол.

Дослідження ринку свідчить про те, що ймовірність високого попиту на окуляри доповненої реальності складає 70 %. Якщо

компанія самостійно буде виготовляти окуляри, то її затрати складуть 900000 дол., а кожен проданий екземпляр принесе прибуток у 2 дол.

Побудуйте дерево рішень і оберіть найкращий варіант для компанії.

5. IT компанія планує вивести один з мобільних розважальних додатків на ринок Китаю. Виведення на ринок розважального музичного додатку потребує 10000 дол., тоді як виведення розважального кулінарного додатку – 40000 дол. Проте очікується, що життєвий цикл кулінарного додатку буде значно тривалішим, ніж музичного додатку. Ймовірності успіху кожного продукту на ринку Китаю показані в табл. 8.5.

Таблиця 8.5 – Вихідні дані

Рівень успіху	Ймовірності		Дохід, млн.дол.	
	Музичний додаток	Кулінарний додаток	Музичний додаток	Кулінарний додаток
Хіт сезону	0,3	0,4	5	25
Помірний	0,3	0,3	4	15
Низький	0,3	0,2	2	2
Провал	0,1	0,1	0,5	0,75

За допомогою дерева рішень визначте, який мобільний додаток потрібно вивести на ринок Китаю.

6. Компанія вирішує питання про те, яким має бути розмір комплексу з виробництва продуктів харчування. Після повного аналізу була розроблена табл. 8.6.

Таблиця 8.6 – Вихідні дані

Розмір комплексу	Високі темпи розвитку ринку, тис.дол.	Середні темпи розвитку ринку, тис.дол.	Низькі темпи розвитку ринку, тис.дол.
Маленький	50000	20000	-10000
Середній	80000	30000	-20000
Великий	100000	30000	-40000
Дуже великий	300000	25000	-160000
Ймовірність	0,3	0,2	0,5

Побудуйте дерево рішень і оберіть найкращий варіант для компанії.

7. Агроконцерн може вирощувати кукурудзу або соєві боби. Ймовірність того, що ціни на майбутній урожай цих культур підвищаться, залишаться на тому ж рівні або знизяться, дорівнює відповідно 0,25; 0,30 і 0,45. Якщо ціни зростуть, урожай кукурудзи сформує 300000 тис. дол. чистого доходу, а урожай соєвих бобів – 100000 тис. дол. Якщо ціни залишаться незмінними, агроконцерн лише покриє витрати. Якщо ціни знизяться, урожай кукурудзи і соєвих бобів призведе до втрат в 350000 і 50000 тис. дол. відповідно. Визначте за допомогою дерева рішень, яку культуру слід вирощувати агроконцерну?

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Метою SWOT-аналізу є виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем і можливостей, в рамках яких функціонує компанія:

- A) так;
- Б) ні.

2. Концепція мережі створення доданої вартості характеризує зв'язки між компаніями в бізнесі:

- A) так;
- Б) ні.

3. SWOT аналіз – методика аналізу впливу 4 елементів зовнішнього середовища на діяльність компанії:

- A) так;
- Б) ні.

4. SWOT-аналіз – це інструмент аналізу внутрішнього середовища організації:

- A) так;
- Б) ні.

5. SWOT-аналіз визначає галузеву динаміку конкурентної боротьби, характеризує конкурентні сили, що визначають загальну дохідність галузі:

- A) так;
- Б) ні.

6. Модель Value Net звертає увагу як на розподіл, так і на збільшення доданої вартості у процесах діяльності компанії:

- А) так;
- Б) ні.

7. Основними елементами моделі ланцюжка доданої вартості є крива пропозиції, крива попиту, рівноважна ціна товару, рівноважна кількість товару:

- А) так;
- Б) ні.

8. Ланцюжок доданої вартості застосовується для опису послідовності оперативних і функціональних дій:

- А) так;
- Б) ні.

9. Діаграма Ісікави дає відповідь на запитання «у чому причина», але не допомагає при виборі рішення:

- А) так;
- Б) ні.

10. Конкурентний бенчмаркінг порівнює компанії, що пропонують аналогічні продукти/послуги

- А) так;
- Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) А; 3) Б; 4) А; 5) Б; 6) А; 7) Б; 8) А; 9) А; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Який вид бенчмаркінгу включає аналіз компаній з інших секторів?

- А) конкурентний;
- Б) функціональний;
- В) структурний;
- Г) системний.

2. Скільки етапів реалізації має SPACE-аналіз?

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

3. На якому етапі SPACE-аналізу розробляють критерії оцінки стратегічного стану підприємства ?

- А) першому;
- Б) другому;
- В) третьому;

Г) четвертому.

4. Який метод зображає у графічному вигляді фактори, які впливають на результат?

- А) бенчмаркінг;
- Б) SPACE-аналіз;
- В) діаграма Ісікави;
- Г) модель 4Р.

5. Модель «3 К» не включає складову:

- А) компанія;
- Б) конкуренти;
- В) клієнти;
- Г) комунікації.

6. Модель «4 Р» не включає складову:

- А) продукція;
- Б) ціна;
- В) просування;
- Г) виробництво.

7. Модель «5 сил» Майкла Портера не включає складову:

- А) сила постачальників;
- Б) сила покупців;
- В) продукція;
- Г) загрози входу нових гравців на ринок.

8. PEST-аналіз не включає аналіз за такими факторами:

- А) соціологічні;
- Б) економічні;
- В) культурні;
- Г) політичні.

9. Графічне зображення процесу рішень, в якому відображені альтернативні рішення-стан середовища – це метод:

- А) дерево рішень;
- Б) модель «4 Р»;
- В) SPACE-аналіз;
- Г) діаграма Ісікави.

10. Мінімальний обсяг продажів, який необхідний для забезпечення нульової прибутковості бізнесу, визначає:

- А) аналіз беззбитковості;
- Б) модель «4 Р»;
- В) SPACE-аналіз;
- Г) діаграма Ісікави.

Відповіді: 1) Б; 2) В; 3) Б; 4) В; 5) Г; 6) Г; 7) В; 8) В; 9) А; 10) А.



## **Кейси**

### *1. Кондитерська фабрика в умовах конкуренції*

Компанія А працює на ринку кондитерських виробів більше 10 років. Асортимент продукції складається з шоколадних цукерок, плиток шоколаду і карамельних виробів. Ціни на продукцію відповідають середньогалузевому рівню. Основні ринки збуту – це Польща, Чехія.

Стратегія маркетингу у компанії не розроблена. В організації напрацьовані ділові зв'язки, тому вона не використовує активні маркетингові комунікації. Але через зниження купівельного попиту і підвищення конкуренції у галузі частина покупців почали нерегулярно надсилати замовлення на фабрику. Також за результатами зворотнього зв'язку від основних дистриб'юторів у Польщі надійшла інформація, що кінцеві споживачі хочуть новинок, нових смаків, етикеток, що привертають увагу; для торгових точок потрібні промоакції, для торгових агентів необхідні додаткові бонуси для продажу продукції саме компанії А.

Керівництво компанії схиляється до необхідності розроблення стратегія маркетингу, що передбачає збільшення собівартості продукції у зв'язку з включення до неї додаткових маркетингових витрат. Оскільки конкуренція у галузі збільшилася, то підняття цін може привести до додаткового зниження попиту на продукцію компанії А.

Запитання до кейсу

1. Чому компанія А втрачає ринок збуту?
2. Які заходи необхідно сформувати керівництву компанії А для підтримки попиту на продукцію?
3. Що передбачає активна маркетингова політика для компанії? Чи завжди вона передбачає суттєві витрати?

### *2. Стратегія порятунку: Beagle 2 evolution*

Проект «Beagle 2» є прекрасним прикладом стратегії порятунку. «Beagle 2» – високотехнологічний проект, метою якого було відправлення на Марс автоматизованої лабораторії для пошуку життя. Вартість проекту становила 45 млн. фунтів. У грудні 2003 р. на Марс в рівнину Ісіді, що поруч з екватором, був відправлений модуль.

Після відправлення модуля усі спроби отримати інформацію про його місцезнаходження, зв'язатися з ним, знайти його уламки не дали ніяких результатів. Комітет з науки і техніки нижньої палати парламенту Великобританії, який займався вивченням причин невдачі проекту, оголосив у спеціальному звіті, що британський уряд фінансував проект не з самого початку, що знизило рівень його надійності. Доктор Йен Гібсон, член парламенту, голова Комітету з науки і техніки, який займався складанням звіту, сказав: «Європейське космічне агентство й уряд Великобританії хотіли заощадити на програмі марсіанського модуля. Департамент торгівлі та промисловості повинен був найактивніше брати участь у проекті, замість того щоб спостерігати за ним з боку і відходити на другий план, коли почалися невдачі». У доповіді йшлося про те, що 25 млн. фунтів з кишень платників податків, які міністр науки лорд Сейнсбері направив на порятунок модулю, не були витрачені даремно. Однак у доповіді також підкреслювалося, що необхідні кошти не були надані на самому початку проекту, коли вони були дійсно необхідні. В результаті, як сказав професор Колін Піллінджер, «вченим доводилося бігати за знаменитостями і шукати спонсорів, а не спостерігати за ракетами». BBC процитувало такі слова професора Девіда Саутвуд, який в той час був директором Європейського космічного агентства: «Цілком очевидно, що в майбутньому такі проекти повинні здійснюватися інакше, інтегровано і під керівництвом Європейського космічного агентства. Я щиро і цілком підтримую цю ідею». Були встановлені і визначені не тільки помилки, але і правильні дії у процесі реалізації проекту. Це допомогло підтримати позитивний імідж британської космічної науки. Тому ні для кого не було несподіванкою, коли в листопаді 2004 р. було оголошено про новий проект, спланований з урахуванням уроків початкового проекту. Команда розробників запропонувала НАСА відправити модуль на Марс разом з їх Марсіанської науковою лабораторією.

Запитання до кейсу

1. Назвіть уроки, які слід було зробити з історії невдачі проекту.
2. Чи можна назвати вдалим PR-хід, пов'язаний з проектом: даний проект був названий не «Beagle 3», як цього можна було очікувати, а «Beagle 2 evolution»?

### 3. Стратегія «Новий старт»: тунель під Ла-Маншем

Одним з найцитованіших прикладів застосування стратегії «Новий старт» є будівництво тунелю під Ла-Маншем (також відомого як «Євротунель»). Перші ідеї будівництва тунелю виникли на початку XIX ст. і були запропоновані Наполеоном. Однак у той час не існувало необхідних технологій для втілення цього задуму в реальність. До 1880-х рр. багато що змінилося. Вчений Ізамбард Кінгдом Брунел розвинув технології будівництва тунелів, велися геологорозвідувальні роботи під Ла-Маншем. У 1881 р французи й англійці почали будувати тунель, рухаючись назустріч один одному. Кілька років будівельні роботи відбувалися добре, проте невдовзі британці запідозрили загрозу вторгнення від французів, всі роботи зупинилися. Під час Першої світової війни військові скаржилися на недостатнє постачання фронту з Англії. Але влада не мала довіри до своїх континентальних сусідів, тому аж до 1970-х рр. роботи не поновлювалися. Потім проект знову почав набирати обертів, але його реалізацію загальмували економічні кризи. Остання і дійсно успішна спроба відновлення будівництва тунелю була зроблена в 1987 р.: були побудовані залізничні тунелі. Час покаже, наскільки успішним виявився даний проект, як з фінансової, так і з технічної точки зору.

Запитання до кейсу

1. Назвіть головні причини кризи проєктів «Євротунель»?
2. Охарактеризуйте «далеке» оточення проєкту. Як фактори далекого оточення могли впливати на реалізацію проєкту?

### 4. Зонд, відправлений на Марс

У 1999 р. співробітники НАСА були спантеличені: зонд для вивчення клімату Марсу (вартістю 125 млн. дол.) зник, пройшовши шлях в 400 млн. миль. Майже долетівши до Марсу, він опинився на 60 миль ближче до планети, ніж було заплановано, увійшов в її атмосферу, що в його конструкції не було передбачено.

Цей приклад говорить про точність, з якою повинні виконуватися проєкти, пов'язані з космосом: ймовірність помилки була оцінена в 0,000015%. Розрахунки, на основі яких було сформовано траєкторію польоту і зближення з орбітою Марсу, були зроблені спеціальною командою в Колорадо з використанням неметричної системи вимірювань: сила була обчислена в фунт-силах. На жаль, команда, що програмувала двигун зонду, використовувала іншу систему

вимірювань (метричну) і ньютони для обчислення сили. Так як один ньютон дорівнює чверті фунт-сили, результат вийшов зовсім іншим. Дана помилка залишилася непоміченою навіть при ретельному плануванні, опрацюванні та тестуванні різних етапів проєкту. Вона була виявлена тільки після втрати вартісного зонду.

Запитання до кейсу

1. Прокоментуйте, як можуть вплинути на проєкт суб'єктивні помилки і об'єктивна невизначеність або непередбачуваність.

2. Які можна зробити рекомендації для вдосконалення системи комунікацій у таких проєктах?

3. Які заходи проєктного управління знижують ймовірність помилок, коли між професіоналами виникає непорозуміння, що приводить до провалу проєкту?

4. З цієї історії можна зробити висновок: перевіряй навіть те, що здається очевидним. Чи можуть бути слабкі сторони у такого підходу? Якщо так, то як їх компенсувати?

#### 5. Кейс «Red Bull»

Підприємства «Red Bull» розміщені в Австрії та Бразилії. Перші два роки продажів «Red Bull» принесли компанії один мільйон доларів збитків. Але через три роки (в 1993 р.) «Red Bull» отримала прибуток, завоювавши ринок збуту Австрії, Угорщини та Німеччини. Потім компанія здобула ринки Великобританії, США. Сьогодні напій «Red Bull» продається в 150 країнах світу.

Дітріх Матешіц вважає, що головна мета бізнесу – не максимізація прибутку, а реалізація ідеї на 100%. Напій «Red Bull» не можна назвати смачним – бурштинова рідина, що нагадує кислий мармелад або сироп від кашлю. В одному з ранніх досліджень британського ринку вказувалося: «Жоден з інших нових продуктів не був настільки несмачним як «Red Bull»».

Д. Матешіц стверджує, що: «Red Bull – не просто чергова підсолоджена і підфарбована газувана вода. Це продукт, націлений на результат. Він збільшує витривалість, концентрацію, швидкість реакції, посидючість і позитивні емоції. Смак, як характеристика продукту, знаходиться на останньому місці».

Вміст кофеїну в енергетику – 80 міліграм на банку, що в два рази більше, ніж у банці Соса-Соса, і приблизно стільки ж, скільки в чашці кави. Також до складу звичайного «Red Bull» входять карбогідрати. Але ефект відмінний від кави або Соса-Соса. Справа в таурині –

амінокислоті, що міститься також в м'ясі, яйцях і грудному молоці. Незважаючи на те, що деякі дослідження довели ефективність невеликих доз таурину в профілактиці багатьох хвороб (епілепсія, серцева аритмія), доказів позитивного впливу таурину на людину недостатньо. Деякі вчені вважають, що амінокислот, які виділяються печінкою, людині цілком достатньо. Але Д. Матешіц говорить: «У нас у розпорядженні є багато наукових робіт, що підтверджують корисність «Red Bull»».

«Red Bull» у своїй стратегії використовує найрізноманітніші канали комунікацій, постійно підтримує діалог зі споживачами за допомогою соціальних медіа.

Стратегія «Red Bull» в автоспорті спочатку була націлена на самих гонщиків, а також на хардкорних уболівальників «Формули-1». Вони цінують «Red Bull» за великі витрати на автоспорт: фанати знають, що без спонсорства цієї компанії до чемпіонату світу не дійшла б значна кількість пілотів. Поступово компанії вдалося поширити цю емоцію на всіх глядачів «Формули-1» – за рахунок регулярних перемог і сміливого позиціонування в медіа-просторі.

Запитання до кейсу

1. На якій стадії залучення в міжнародний маркетинг знаходиться компанія «Red Bull»?

2. У чому полягає успіх міжнародної маркетингової стратегії «Red Bull»?

3. Проведіть SWOT-аналіз «Red Bull» в двох-трьох країнах. Зробіть висновки.

4. Які чинники можуть стати викликом для міжнародної маркетингової діяльності компанії «Red Bull»?

5. Надайте характеристику міжнародній товарній політиці компанії «Red Bull». У чому полягають її сильні і слабкі сторони?

6. Яку роль подієвий маркетинг відіграє в міжнародних комунікаціях «Red Bull»?

7. Оцініть рішення стандартизації та адаптації комунікативного комплексу на прикладі компанії «Red Bull».

6. Поясніть, які чинники з перерахованих нижче визначають в кожній ситуації чутливість покупців до рівня цін. Яким чином можна знизити чутливість покупців до рівня цін, враховуючи, що чутливість споживачів до зміни цін буде нижче, якщо:

1 – продукт позиціонується окремо від інших (не має аналогів);

2 – споживачам невідомі або маловідомі товари-субститути;

- 3 – споживачам складно порівняти якість різних субститутів;
- 4 – витрати споживачів на продукт відносно невеликі в порівнянні з їх доходами;
- 5 – витрати споживачів на продукт займають досить незначну частку їх сукупних витрат;
- 6 – споживачі можуть частину витрат на продукт розділити з ким-небудь, наприклад, з членами свого кооперативу;
- 7 – продукт може застосовуватися у системі з раніше придбаними і освоєними продуктами;
- 8 – продукт характеризується вищою якістю, престижем і ексклюзивністю;
- 9 – споживачі не можуть довго зберігати продукт.

Ситуація 1. Відома фармацевтична фірма пропонує медичну мазь для пом'якшення поверхні губ як косметичний продукт (частка білого вазеліну в структурі мазі складає 93,8%) з добавками камфори, ментолу і фенолу за ціною 10 доларів. Але продажі досить незначні.

Що потрібно зробити: відмовитися від виробництва продукту або провести зміни в позиціонуванні продукту?

Ситуація 2. Велика компанія – виробник кетчупу витратила кошти на наукові дослідження і винайшла секретну формулу нового складу томатної пасти-приправи, завдяки якій кетчуп набув щільнішої структури, ніж у конкурентів. Новий кетчуп краще тримається на поверхні страв.

Ситуація 3. У перші роки після масового виходу на ринок програвачів компакт дисків могло скластися враження, що виробники програвачів для вінілових дисків, так само як і виробники таких дисків приречені – компакт-диски стануть єдиним варіантом аудіотехніки.

Однак такий прогноз не справдився: до середини 90-х рр. програвачі вінілових дисків і безпосередньо диски втрималися на ринку. Хоча ринковий сегмент звужився, але ціни зросли. Слід зазначити, що аналогічна ситуація складалася дещо пізніше на іншому ринку – комп'ютерних моніторів за заміни електропроменевих моніторів на рідкокристалічні панелі.

Ситуація 4. Різке подорожчання бензину в результаті енергетичної кризи в США свого часу не викликало негайного підвищення попиту на автомобілі економ-класу європейського і японського виробництв. Автовласники воліли бурчати, але платити більше за заправку. Підвищення цін не призвело до зниження споживання бензину. Лише через кілька років американці почали купувати маленькі та економічні

європейські, японські автомобілі. Спрацював ефект довгострокової цінової еластичності.

Ситуація 5. Одна з вітчизняних фірм створила на початку 90-х рр. двадцятого століття вельми зручний, універсальний продукт для аналізу фінансового стану компаній і розроблення фінансових розділів бізнес-плану. Товар був запропонований на ринок за досить помірною ціною, яка враховала обмеженість фінансових ресурсів потенційних вітчизняних покупців.

Однак продажі не зростали, хоча у покупців претензій до якості продукту не було. Тоді керівники зробили рішучий крок – істотно підвищили ціну, наблизивши її до цін імпортних комп'ютерних програм і номінувавши в доларах. Обсяг продажів негайно виріс.

## 9. БІЗНЕС-МОДЕЛІ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

- 9.1. Поняття бізнес-моделі
- 9.2. Класифікації бізнес-моделей
- 9.3. Підходи до розроблення бізнес-моделей
- 9.4. Бізнес- процеси в моделі діяльності компанії

### 9.1. Поняття бізнес-моделі

Існують різні підходи до визначення бізнес-моделі.

*Бізнес-модель* – це відображення реалізованої стратегії (Casadesus-Masanell R. і Ricart J., 2010).

*Бізнес-модель* – архітектура товарів, послуг й інформаційних потоків, що описують ролі різних економічних факторів, їх можливі придбання і джерела збільшення доходу організації (Пол Тіммерс «Journal on Electronic Markets», 1998).

*Бізнес-модель* – це логіка, що демонструє, яким чином бізнес створює і забезпечує цінність для клієнтів; яка описує структуру доходів, витрат і механізм отримання прибутку (Teese D., 2010).

*Бізнес-модель* – це похідна стратегії, яка визначає процеси (Пітер Друкер, 2020).

Виділяють два основні підходи до визначення поняття «бізнес-модель»:

1) підхід, спрямований на зовнішнє оточення, – створення цінності для клієнтів. Такий підхід побудови бізнес-моделі втілюється у тому, як компанія формує пропозицію і цінність для споживачів, за рахунок якої створює грошові потоки, прибуток;

2) підхід, направлений на внутрішнє середовище організації, – удосконалення процесів компанії. Для такого підходу характерним є опис компанії як складної системи з виділенням об'єктів, процесів, правил виконання операцій, критеріїв оцінки ефективності функціонування системи

Згідно О. Schön (Schön O., 2012), бізнес-модель складається з трьох основних компонент:

- ціннісна пропозиція: продукт або послуга, потреби клієнтів, географія;
- модель доходу: цінова логіка, канали, взаємодія з клієнтами;



- модель витрат: основні активи і можливості, основні види діяльності, партнерська мережа.

Джоан Маргарет у бізнес-моделі виділяє дві частини:

- творчу частину, яка включає опис розроблення, придбання і виробництва продукту або послуги;

- підхід щодо реалізації продукту/послуги, який включає визначення і пошук цільової аудиторії, створення системи продажів компанії.

Основними елементами бізнес-моделі компанії є: цінність для клієнтів (продукти, послуги), система створення цінності, активи, фінансова модель (структура витрат, способи отримання прибутку).

Бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю та стратегією ілюструє «рівняння цінності» М. Levy:

$$V=MS, \quad (9.1)$$

де V = Value (Цінність);

M = Model (Бізнес-модель);

S = Strategy (Стратегія).

Відповідно до рівняння 9.1 компанія має визначити найкращу бізнес-модель для реалізації стратегії і на її основі реалізувати стратегію, що спрямована на створення вартості для клієнтів та інших стейкхолдерів.

## 9.2. Класифікації бізнес-моделей

Існують різні підходи до класифікації бізнес-моделей. Виділяють такі класифікації:

- модель «зберігача магазину» (the shop keeper model): відкриття магазину/підприємства там, де знаходяться потенційні клієнти;

- бізнес-моделі окремих компаній. З 50-х до 90-х років XX століття були розроблені бізнес-моделі такими компаніями як «McDonald's» і «Toyota»; «Wal-Mart» і «Hypermarket»; «Federal Express» і «Toys R Us»; «Blockbuster», «Home Depot», «Intel» і «Dell Computer»; «Netflix», «eBay», «Amazon.com», «Starbucks», «Microsoft» та ін. В XXI сторіччі ефективні бізнес-моделі були розроблені і реалізовані «Google», «IKEA»;

- класифікація «Архетипи бізнес-моделей МІТ» (MIT Business Model Archetypes (BMAs)), що була розроблена групою фахівців з Масачусетського технологічного інституту;

- класифікація бізнес-моделей «Business model framework» (BMF), розроблена Н. Chesbrough;

- класифікація бізнес-моделей П.Тіммерса: модель для онлайн-магазинів, модель системи покупок, модель онлайн-аукціону, модель електронної пошти, модель market-place, модель соціальних мереж, модель постачальників послуг, моделі тематичної платформи й інформаційного брокера;

- модель глобального бізнесу «Netchising» – модель бізнесу, що ґрунтується на використанні Інтернету для закупівель, продажів і підтримки відносин з покупцями, а також на справедливих партнерських угодах, що дозволяє забезпечити безпосередній контакт із споживачами, адаптацію до місцевих умов і доставку товарів, послуг;

- офлайн- та онлайн бізнес-моделі;

- класифікація бізнес-моделей К. Крістенсена:

1) «партнерський клуб» – передбачає реалізацію товарів тільки членам певної групи (наприклад, виробник кобрендових кредитних продуктів MBNA);

2) посередник – використовується в угодах з метою отримання відсотку прибутку;

3) комплектація – продаж споріднених товарів. Ця модель характерна для закладів швидкого харчування, що реалізують декілька окремих страв у якості обідів, або для онлайн-магазинів;

4) модель мобільного зв'язку – передбачає продаж множини пакетів послуг, орієнтованих на різних споживачів;

5) краудсорсинг – аутсорсинг створення контенту споживачами в обмін на доступ до контенту інших споживачів (Вікіпедія, Youtube);

6) freemium – постачальники послуг, що працюють за цією моделлю, надають обмежений функціонал безкоштовно, беручи плату за доступ до повної версії продукту чи за додаткові послуги (соціальна мережа LinkedIn);

7) дезінтермедіація – робота без посередників на ринках, де вони традиційно присутні (корпорація «Dell»);

8) продаж частинами – споживачі володіють частинами продукту, що необхідні їм в різні періоди часу;

9) лізинг – надання в оренду вартісних товарів та послуг (корпорація «Хегох», що надає інфраструктуру друкованого документу як послугу);

10) лоукостер – зниження ціни вартісних товарів і послуг за рахунок відмови від додаткових послуг, масштабування («IKEA», «Wal- Mart»);

11) зворотній цикл виробництва – передзамовлення товарів та послуг, плата до отримання («Amazon»);

12) оплата за використані товари/послуги (компанії з постачання тепла, газу, води);

13) модель «приманки і гаку» («модель бритви і леза» або «модель, що прив'язує до продуктів») (стільникові телефони – приманка і час трафіку – гак; комп'ютерні принтери – приманка і катриджі до них – гак; камери – приманка і друк фотографій – гак);

14) зворотна модель «приманки і гаку» – компанії отримують дохід з основного продукту, пропонуючи доповнення до нього («Amazon», «Apple»);

15) модель від продукту до послуги – передбачає продаж не товару, а функції даного товару в якості послуги («IBM» надає програмне забезпечення за моделлю software as service, а сервіс «Zipcar» – погидинну оренду автомобілей);

16) стандартизація – виробництво та продаж неунікального продукту/послуги, що легко копіюється;

17) передплатна модель – користувач регулярно здійснює фіксовану оплату за доступ до послуги («Netflix»);

18) співтовариство споживачів – компанії отримують дохід за рахунок членських внесків та реклами (професійний майданчик для бізнес-ангелів «AngleList»);

19) бізнес-модель додаткової вартості – зміна (модифікація) існуючого продукту компанії з метою його перепродажу з додатковою вартістю як нового продукту для кінцевих споживачів.

Архетипи бізнес-моделей МІТ сформовані за двома характеристиками (табл. 9. 1):

- типи прав на активи, які продаються компаніїю. Даний вимір дозволяє виділити чотири базові бізнес-моделі: творець, дистриб'ютор, власник і брокер;

- тип активів, які залучені в бізнес. Даний вимір дозволяє виділити чотири основні типи активів: фізичні, фінансові, нематеріальні і людські.

Класифікація бізнес-моделей Н. Chesbrough (Business model framework) базується на двох параметрах: масштаб інвестицій у бізнес-модель, рівень відкритості бізнес-моделі (табл. 9. 2).

Таблиця 9.1 – Архетипи бізнес-моделей МІТ

Що продається?		Типи активів			
		Фінансові	Фізичні	Нематеріальні	Людські
Права на активи	Суттєве перетворення власності (творець)				
	Обмежене перетворення власності (дистриб'ютор)				
	Використання (власник)				
	Підбір у відповідності до запитів (брокер)				

*Канва О.Остервальдера*

*Шаблон О.Остервальдера (канва)* – це універсальна мова опису, подання, аналізу та перетворення бізнес-моделі, що включає дев'ять елементів:

- ключові партнери (перелік партнерів та постачальників; опис мотивації партнерства; ресурси, які бізнес отримує від партнерства);
- ключова діяльність (основні активності компанії, що формують ціннісну пропозицію; схеми зв'язків з клієнтами; канали отримання прибутку);
- ключові ресурси (необхідні для ціннісної пропозиції ресурси у розрізі їх поділу на категорії: фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові);
- ціннісна пропозиція (цінність продукту/послуги для клієнта; проблема клієнта, яку вирішує продукт/послуга);
- канали (канали комунікацій з клієнтами, виділення найефективнішого каналу);
- відносини з клієнтами (персональна підтримка, автоматичне обслуговування, самообслуговування);
- сегменти користувачів (основні групи клієнтів, їх характерні ознаки);
- джерела доходів (за що клієнти будуть платити);
- структура витрат (виділення найсуттєвіших витрат, найзатратніших ресурсів).

Таблиця 9. 2 – Класифікація бізнес-моделей Н. Chesbrough

Тип бізнес-моделі	1	2	3	4	5	6
Приклад	Сімейні ресторани	Технологічні компанії, що починають діяльність	Компанії, що просувають певну технологію	Компанії, що спеціалізуються на НІОКР і діючі на зрілих ринках	Інтегрована з інноваційними процесами Фінансові компанії-лідери	Адаптивна «Intel», «Dell», «Wal-Mart»

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти користувачів
	Ключові ресурси		Канали	
Структура витрат			Джерела доходів	

Рис. 9. 1. Канва О.Остервальдера

### 9.3. Підходи до розроблення бізнес-моделей

*Основні підходи до формування бізнес-моделей:*

- підхід, заснований на мінімізації витрат через втілення інноваційних технологій, тобто формування ціннісної пропозиції за допомогою низьких цін на існуючий товар;

- підхід, в основі якого удосконалення існуючого товару, створення нового;

- підходи, в основі яких знаходяться нові (інноваційні) підходи до маркетингу та менеджменту компанії, які формують нові форми організації бізнесу та його реалізації (операційні бізнес-моделі).

Класичний приклад реалізації інноваційної бізнес-моделі – конкурентна боротьба між компаніями «Apple», «Diamond Multimedia» та «Best Data» щодо цифрового музичного плеєра, в якій перемогла «Apple». Перевагою «Apple» стала інноваційна бізнес-модель, що була розроблена і впроваджена в найкоротші терміни. Комбінація програмного забезпечення, пристрою і комплексу пов'язаних з ними послуг забезпечила зручний, недорогий і легкий для масового споживача спосіб легального скачування у цифровому форматі музики з Інтернету. Тобто продаж дешевого (практично безприбуткового) програмного забезпечення iTunes комбінувався з реалізацією високоприбуткових пристроїв (IPad), що забезпечило значну рентабельність бізнес-моделі.

*Способи розроблення інноваційних бізнес-моделей:*

- переосмислення традиційних підходів до задоволення потреб цільової групи. Світовий лідер на ринку професійного будівельного електроінструменту «Hilti» в умовах зростання конкурентної боротьби радикально змінив бізнес-модель, переключившись зі звичайного продажу продукції на продаж послуг з управління інструментальним парком замовника. Сьогодні компанія не тільки продає електроінструмент, а й здає його в оренду та лізинг;

- зміна способу доставки споживчої вартості цільовим клієнтам та загальна перебудова механізму взаємодії з ними. Втіленням даної бізнес-моделі є діяльність міжнародної компанії «Nespresso» з групи «Nestle». Разом з порційною кавою в спеціальних капсулах компанія пропонує фірмові автоматичні кавоварки «Nespresso», а різноманітність сортів інкапсульованої кави дозволяє задовольнити смаки кожного покупця. Також «Nespresso» створила власну дворівневу систему збуту, що включає мережу фірмових магазинів у

світі, інтернет-реалізацію через клуб «Nespresso», мережу центрів підтримки клієнтів;

- перебудова механізму генерації прибутку на основі впровадження нових моделей витрат, нових способів монетизації споживчої вартості. Австралійська компанія «Qantas» у сегменті лоукостерних перевезень у 2004 р. заснувала компанію «Jetstar Airways» з моделлю ультралоукостера, котра передбачає використання усіх без винятку можливостей скорочення витрат.

Процес проектування конкретної бізнес-моделі, як правило, пов'язаний з пошуком клієнтів з незадоволеною (або неякісно задоволеною) потребою, що бажають і готові заплатити за потенційний продукт або послугу. Це «зчитування» потреби можна розглядати як перший крок створення бізнес-моделі.

Створення бізнес-моделі за К. Крістенсенем включає 3 етапи:

- визначення цільової аудиторії, її потреб;
- формування ціннісної пропозиції (опис проблеми клієнта, що вирішується за допомогою запропонованого товару або послуги; формула отримання доходу, що включає розрахунок виручки, структуру витрат, розрахунок прибутку і облік амортизації ресурсів; основні ресурси організації і ключові бізнес-процеси (навчання, розробка і виробництво, а також бюджетування, планування і обслуговування));
- розроблення продукту/послуги для задоволення потреб клієнта.

Впровадження нової бізнес-моделі в існуючій організації може бути ускладнене бар'єрами культурної невідповідності, труднощами в розподілі бюджету між новими та існуючими завданнями компанії.

#### **9.4. Бізнес-процеси в моделі діяльності компанії**

*Бізнес-процес* – сукупність пов'язаних кроків, які спрямовані на досягнення організаційної мети в рамках існуючої організаційної структури.

*Бізнес-процес* – набір пов'язаних завдань, кінцевою метою яких є надання послуг або реалізація продукції клієнту.

Складові бізнес-процесу: елементи входу і виходу. Елементи входу складаються з усіх факторів (ресурсів), які створюють послугу або продукт. Елементи виходу – це товари/послуги, що є результатом бізнес-процесу.



*Результат бізнес-процесу* – це кінцева мета, яка досягається за допомогою бізнес-процесу.

*Власник бізнес-процесу* – відповідальна особа, яка управляє ресурсами, необхідними для здійснення бізнес-процесу. Власник бізнес-процесу може оптимізувати або змінювати кроки всередині бізнес-процесу для отримання результату.

*Виконавці бізнес-процесу* – крос-функціональна команда (фахівці з різних функціональних областей). Виконавці за процесного підходу зацікавлені в отриманні кінцевого результату команди на відміну від функціонального підходу, де основною вимогою є виконання функцій виконавцями.

Види бізнес-процесів:

1) *операційні процеси* (первинні процеси). Операційні процеси належать до основного ланцюжка створення вартості компанії. Вони формують додаткову цінність для клієнта, задовольняють його потреби за допомогою виробництва певного продукту або послуги. Операційні процеси націлені на виконання бізнес-цілей організації, наприклад, отримання додаткового джерела прибутку і доходу компанії;

2) *підтримучі процеси* (вторинні процеси): підтримка процесів і функцій усередині організації (бухгалтерський і управлінський облік організації, процес управління персоналом, охорона праці на робочому місці, безпека організації в цілому). На відміну від операційних процесів підтримуючі процеси не створюють безпосередню цінність для кінцевого споживача, а підтримують підрозділи, що виконують основні бізнес-процеси;

3) *процеси управління*. Процеси управління організацією націлені на вимір і контроль діяльності, пов'язаної із забезпеченням функціонування виробничої та збутової систем компанії. Процеси управління включають такі бізнес-процеси організації: внутрішні комунікації, управління, стратегічне планування, бюджетування, управління пропускнуою спроможністю. Процеси управління не створюють споживчу цінність.

Класифікація бізнес-процесів за призначенням:

- *основний бізнес-процес* – процес, орієнтований на кінцевий результат для клієнта, що забезпечує отримання прибутку компанією;

- *супутній бізнес-процес* – процес, пов'язаний з виробництвом товару або послуги, що є результатом супутньої основному виробництву діяльності компанії;

- *допоміжний бізнес-процес* – процес, призначений для забезпечення виконання основних бізнес-процесів і підтримки їх специфічних характеристик;

- *забезпечуючий бізнес-процес* – це процес, що забезпечує діяльність усіх видів бізнес-процесів і спрямований на підтримку їх основних функцій;

- *бізнес-процес управління* – процес, спрямований на виконання комплексу функцій управління на кожному етапі бізнес-процесу, а також бізнес-системи в цілому;

- *бізнес-процес розвитку* – процес, пов'язаний з модернізацією та вдосконаленням різних функцій бізнес-процесів і системи в цілому.

Класифікація бізнес-процесів за ієрархією впливу:

- *бізнес-процеси нижнього рівня* – процеси, необхідні для реалізації оперативних завдань компанії;

- *бізнес-процеси середнього рівня* – процеси, що задовольняють тактичні цілі компанії;

- *бізнес-процеси верхнього рівня* – процеси, що призначені для реалізації стратегії компанії.

Опис бізнес-процесів дозволяє впорядкувати всі ітерації процесу, проаналізувати діяльність, ідентифікувати проблеми. Бізнес-процеси надають розуміння, у чію зону відповідальності входить те чи інше питання і на якому етапі приймаються різні рішення. Важливо відзначити, що процесна система спрощує управління операційними витратами.

Для описання бізнес-процесів використовують метод послідовних наближень, який полягає в єдиному підході до фіксування процесів різними людьми і передбачає таку послідовність дій:

- побудова графічного представлення бізнес-процесу – карта процесу;

- опис маршрутів бізнес-процесів для розуміння ролі кожного підрозділу в процесі. Маршрути дозволяють відстежити логістичну схему бізнес-процесу – рух людей, грошових та інформаційних потоків, матеріалів;

- конструювання матриці бізнес-процесів, яка дозволяє встановити взаємозв'язки бізнес-процесів і оцінити їх вплив на діяльність компанії.

Для визначення ефективності бізнес-процесу використовуються три основні групи показників:

- якість бізнес-процесу (кінцевий результат на виході бізнес-процесу);

- час виконання бізнес-процесу;

- витрати на здійснення бізнес-процесу.

Діяльність з управління бізнес-процесами включає проектування, моделювання, оптимізацію і реінжиніринг.

*Моделювання бізнес-процесів* – це схематичне/структурне уявлення/зображення ділової активності організації або функцій всередині організації.

*Оптимізація бізнес-процесів* – концепція стратегічного планування, спрямована на часткову зміну бізнес-процесів з метою підвищення ефективності та сприяння зростанню бізнесу.

*Реінжиніринг бізнес-процесів* – повний редизайн бізнес-процесів після ретельного аналізу.

Основні методи моделювання бізнес-процесів:

1) діаграма DFD – відображає потік інформації для будь-якого процесу або системи. Для побудови діаграми використовуються символи: прямокутники, кола, стрілки; короткі текстові мітки для відображення входів і виходів даних, точок зберігання і маршрутів між пунктами призначення.

2) пакет інструментів ARIS – багатофункціональний інструмент, спрямований на спільну роботу великих підприємств, ґрунтується на базі даних Oracle; методологія для моделювання бізнес-процесів.

Згідно концепції ARIS компанію можна розглядати як:

- організацію: організаційна структура, збалансована система показників;

- процес/контроль: бізнес-процеси;

- дані: структури даних, огляд ризиків;

- функції: огляд і структура прикладних систем;

- продукція/послуги: портфель продуктів/послуг.

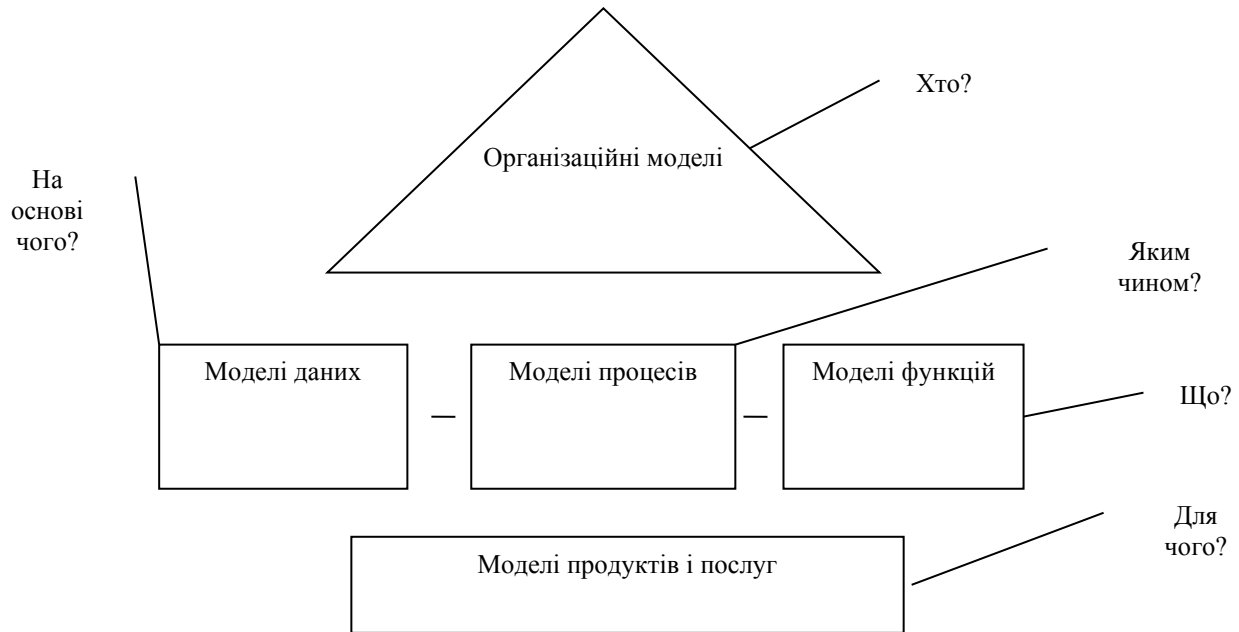


Рис. 9.2. Методологія ARIS

## *Методологія BPMN*

Business Process Model and Notation (BPMN) – це методологія, яка моделює кроки запланованого бізнес-процесу, візуально відображає детальну послідовність бізнес-операцій та інформаційних потоків, необхідних для завершення процесу.

Методологія BPMN моделює такі поточні процеси: стандартизацію, навчання співробітників, управління якістю і аудит у вигляді діаграм, що складаються з підмоделей.

Виділяють такі типи підмоделей:

- 1) приватні бізнес-процеси, що є внутрішніми для конкретної організації і не перетинають організаційні межі;
- 2) абстрактні бізнес-процеси, що відбуваються між приватними процесами та іншим учасником або процесом. Абстрактний процес демонструє зовнішньому середовищу послідовність повідомлень, необхідних для взаємодії з приватним процесом;
- 3) спільні бізнес-процеси. Вони показують взаємодію між двома або кількома бізнес-об'єктами.

## *Методологія UML*

UML (Unified Modeling Language) є стандартизованою мовою моделювання, що складається з інтегрованого набору діаграм, розроблених для визначення, візуалізації, побудови і документування артефактів програмних систем, а також для моделювання бізнесу.

UML використовує графічні позначення для дизайну програмних проєктів. Використання UML допомагає командам проєкту взаємодіяти, досліджувати потенційні проєкти та перевіряти архітектурний дизайн програмного забезпечення.

UML надає стандартну нотацію. UML розроблена для широкого спектру додатків і надає конструкції для значного спектру систем, видів діяльності (наприклад, розподільчі системи, аналіз, проєктування систем).

## *IDEF*

IDEF (Integrated Definition) – це графічна методологія моделювання процесів.

IDEF розроблений ВВС США в середині 1970-х років як стандартний метод документування та аналізу бізнес-процесів. Найчастіше використовуються методи IDEF0-IDEF4. У назві IDEF0 є

нуль, оскільки існує ряд додаткових стандартів IDEF. Метод IDEF0 використовується для моделювання функцій підприємства і створює графічну модель, яка показує, що/хто контролює функцію, хто її виконує, які ресурси використовуються, що вона виробляє і які взаємозв'язки вона має з іншими функціями.

Методологія IDEF0 включає один тип блоків. Кожен блок представляє один процес. Виділяють 4 види стрілок: входи, елементи управління, виходи і механізми, що спільно називаються ICOM.

Стрілки «елементи управління» є формою введення і використовуються для визначення напрямку активності в процесі. Різниця між вхідним та керуючим елементами поляє в тому, що вхідні дані перетворюються або змінюються, створюючи виходи, а елементи управління майже не змінюються.

Механізми – це ресурси та інструменти, необхідні для завершення процесу (люди з особливими навичками, машини та інші інструменти).

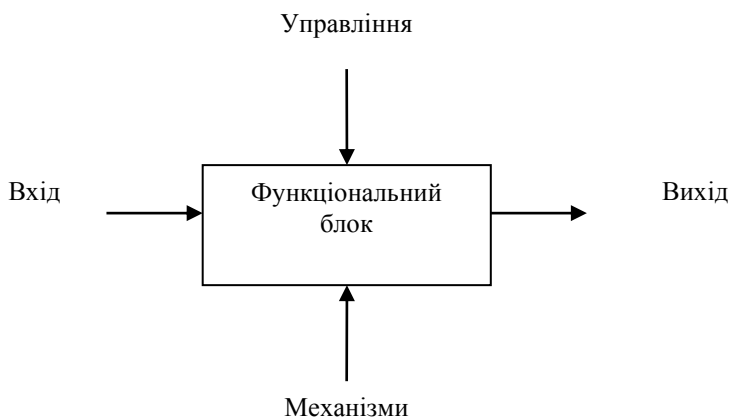


Рис. 9.3. Функціональний блок IDEF0

Кожна діаграма IDEF0 складається з трьох-шести блоків операцій зі стрілками ICOM, що з'єднують їх. Кожен блок дій може бути розділений, щоб показати підпроцес, який він представляє.

Нумерація використовується для поєднання діаграм. Кожна діаграма має А-номер. Діаграма верхнього рівня, що містить один поле активності, називається діаграмою А-0 (мінус нуль). Діаграми нижнього рівня нумеруються відповідно до поля, з якого були

розпочаті процеси, тому перший квадрат на діаграмі А-0 називатиметься А-1, а перше поле на цій діаграмі – А-11 і т.д.

Кожна діаграма також має «С-число», в якому враховуються послідовні версії однієї і тієї ж діаграми. Номер С може супроводжуватися попереднім С-номером в круглих дужках, щоб забезпечити історичну прив'язку. Лінії ICOM нумеруються зверху і зліва, тому найлівіший елемент управління – С1, а наступний – С2 і т.д.

IDEF0 має такі переваги:

- IDEF0 може використовуватися практично у всіх можливих сферах;
- діаграми IDEF0 легко сприймаються;
- IDEF0 докладно описує формальну методологію для процесів найменування, діаграм;
- IDEF0 може використовуватися як інструмент для проектування процесу;
- IDEF0 дозволяє побачити значення вихідного процесу, щоб переконатися, що дизайн процесів є практичним.

### **Запитання до теми**

1. Надайте визначення поняттю «бізнес-модель».
2. Назвіть основні елементи бізнес-моделі.
3. Класифікація бізнес-моделей.
4. Способи розроблення інноваційних бізнес-моделей.
5. Архетипи бізнес-моделей МІТ.
6. Які елементи входять в канву О.Остервальда?
7. Виділіть основні підходи до формування бізнес-моделей
8. Назвіть види бізнес-процесів.
9. Які виділяють складові бізнес-процесу?
10. Охарактеризуйте основні методи моделювання бізнес-процесів.

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Основними елементами бізнес-моделі компанії є: цінність для клієнтів, система створення цінності, активи, фінансова модель:  
А) так;  
Б) ні.

2. Компанія має визначити найкращу бізнес-модель для реалізації стратегії і на її основі реалізувати стратегію, що спрямована на створення вартості для клієнтів та інших стейкхолдерів:

А) так;

Б) ні.

3. Бізнес-модель, як правило, відповідає на питання «Як працює організація?»:

А) так;

Б) ні.

4. Результат бізнес-процесу – це проміжна мета, яка досягається у процесі здійснення бізнес-процесу:

А) так;

Б) ні.

5. Бізнес-процеси нижнього рівня – процеси, необхідні для реалізації оперативних завдань компанії

А) так;

Б) ні.

6. Допоміжний бізнес-процес – це процес, що забезпечує діяльність усіх видів бізнес-процесів і спрямований на підтримку їх основних функцій:

А) так;

Б) ні.

7. Діяльність з управління бізнес-процесами включає в себе проектування, моделювання, оптимізацію і реінжиніринг:

А) так;

Б) ні.

8. Методологія IDEF0 включає один тип блоків:

А) так;

Б) ні.

9. Франчайзингова модель – це формування сукупності автономних агентів, які вступають у повторювані акти обміну:

А) так;

Б) ні.

10. Цінність технологій визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок:

А) так;

Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) А; 3) А; 4) Б; 5) А; 6) Б; 7) А; 8) А; 9) Б; 10) А.



*Виберіть правильну відповідь*

1. З якої кількості блоків складається модель Остервальдера?
  - А) 7;
  - Б) 8;
  - В) 9;
  - Г) 10.
2. Скільки типів бізнес-моделей існує згідно класифікації MIT?
  - А) 14;
  - Б) 15;
  - В) 16;
  - Г) 17.
3. Модель Остервальдера не включає блок:
  - А) ключові ресурси;
  - Б) відносини з клієнтами;
  - В) сегменти споживачів;
  - Г) структура доходів.
4. Яка з моделей ведення бізнесу характеризується складнішою оргструктурою?
  - А) B2B;
  - Б) B2G;
  - В) B2C;
  - Г) C2C.
5. Модель доходу – це:
  - А) продукт або послуга, потреби клієнтів, географія;
  - Б) цінова логіка, канали, взаємодія з клієнтами;
  - В) візія, стратегія;
  - Г) основні активи і можливості, основні види діяльності.
6. Модель витрат – це:
  - А) продукт або послуга, потреби клієнтів, географія;
  - Б) цінова логіка, канали, взаємодія з клієнтами;
  - В) візія, стратегія;
  - Г) основні активи і можливості, основні види діяльності.
7. Бізнес-модель за Schön не включає таку компоненту:
  - А) ціннісна пропозиція;
  - Б) модель витрат;
  - В) модель доходу;
  - Г) карта конкурентів.
8. Бізнес, продукція якого направлена на відокремлену частину ринку з обмеженим колом споживачів, називається:
  - А) мережевий бізнес;

- Б) онлайн бізнес;
- В) ніше вий бізнес;
- Г) офлайн бізнес.

9. Бізнес, що передбачає формування сукупності автономних агентів, які вступають у повторювані акти обміну, називається:

- А) мережевий бізнес;
- Б) онлайн бізнес;
- В) ніше вий бізнес;
- Г) офлайн бізнес.

10. Абстрактні бізнес-процеси:

- А) відбуваються між двома або кількома бізнес-об'єктами;
- Б) відбуваються між приватними процесами та іншим учасником або процесом;
- В) є внутрішніми для конкретної організації;
- Г) не перетинають організаційні межі

Відповіді: 1) В; 2) В; 3) Г; 4) А; 5) Б; 6) Г; 7) Г; 8) В; 9) А; 10) Б.

## **Кейси**

### *1. Стартап «Янсел»*

Компанія «Янсел» є похідною від стартапу з виробництва білка з цвіркунів. Стартап залучив інвестиції, було організовано невелике виробництво, перші партії білка були продані на заводи з виробництва ковбасних виробів у найближчому обласному центрі. Сформувавалося питання: що робити далі? Яким чином побудувати бізнес-модель підприємства для нового продукту?

Бізнес-процеси стартапу відрізняються від виробничих процесів. Білок з цвіркунів – це не продукт першої необхідності. Необхідно шукати виробників харчових продуктів, яким потрібно презентувати саму ідею використання білка з цвіркунів, доводити переваги такого використання. Незрозумілим також є питання про вирощування цвіркунів у потрібній кількості, адже це комахи, для них необхідне певне середовище проживання, а це біологічна ферма. Для її відкриття необхідні документи від санітарно-епідеміологічної служби та інших контролюючих органів.

У стартапі працює чотири людини: біотехнолог, інженер-конструктор, економіст і керівник проекту. Для організації виробництва необхідно розрахувати потребу в персоналі, знайти

людей і найняти їх на роботу. При цьому розрахунків про потенційну смність ринку в «Янсел» ніхто не проводив.

Запитання до кейсу:

1. Які дії має сформувавати керівництво компанії «Янсел» надалі?
2. Якою має бути бізнес-модель компанії?
3. Приведіть аргументи для розвитку виробництва білка з цвіркунів.

## *2. Зміна законодавства: дії компанії*

Проект був започаткований з метою встановлення відповідності продукції вимогам законодавства щодо захисту прав споживачів за новим стандартом, у якому були визначені додаткові вимоги для товару в упаковці. Стандартний метод визначення ваги продукту в пакеті був таким: якщо на пакеті було написано, що він містить 100 г певної речовини, продукту, то він повинен був містити цю кількість. Якщо ж продукту містилося менше, то постачальника можна було притягнути до суду або оштрафувати. Новий підхід, який вже використовувався у деяких країнах, ґрунтувався на статистичному критерії оцінки: партія товару не повинна була включати пакети, в яких вага продукту була б на певний відсоток менше, ніж встановлений; середня вага пакету повинна бути також не менш встановленої.

Новий підхід ускладнював життя виробників роздрібних товарів, які раніше мали просто зважувати кожен пакет і відкладати ті пакети, які важили менше, ніж передбачалося. В нових умовах вони повинні були вираховувати вагу кожного пакета, потім аналізувати отримані дані, щоб довести відповідність партії товару стандарту.

Співробітники організації, про яку йде мова, розуміли, що для запису інформації і підготовки звітності вони можуть використовувати комп'ютерну техніку. Вони також розуміли, що комп'ютери можна використовувати для контролю за пакувальним обладнанням, забезпечуючи заповнення пакетів до того рівня, який відповідав би вимогам мінімальної ваги.

У результаті був розроблений проект, спрямований на створення такої системи, яка дозволила б виробнику задовольнити вимоги нового законодавства і в той же час мінімізувала небезпеку «переваги», яка була неминуча в прагненні не порушувати визначений стандарт. Проект здійснювався успішно, прототип системи був незабаром готовий. Система працювала нормально і повинна була забезпечити повну відповідність новим вимогами.

Однак успішне лобювання виробників й інших зацікавлених груп, які розуміли, що споживачі не приймуть закон, за яким вони можуть отримати меншу кількість продукту, ніж оплачено, призвело до того, що новий закон не був прийнятий. Безумовно, для проекту це була катастрофа: зникла причина, через яку він реалізовувався. Здавалося, що всі ресурси були витрачені даремно. У цей момент хтось із співробітників, можливо, з відділу маркетингу, зрозумів, що у системи були дві функції: крім відповідності вимогам нового закону, вона повинна була забезпечити мінімальну «перевагу».

Співробітники зрозуміли, що друга функція як і раніше могла бути реалізована на лінії виробництва, де метою було невелике перевищення мінімальної ваги (наприклад, 100 г). Виробникові необхідно було покласти в пакет таку кількість товару, яка б перевищувала цільовий мінімум, але в мінімальному обсязі. Дотримання цієї умови забезпечувало реальну економію виробнику і той рівень успіху, яку міг дати «списаний» проект.

Запитання до кейсу

1. Які переваги впровадження системи контролю ваги продуктів у компанії?
2. Чому проект опинився під загрозою «списання»?
3. Яким чином компанія змогла реабілітувати проект?

### *3. Проект міні-пекарні*

Розглядається проект організації міні-пекарні. Продукція пекарні – якісні хлібобулочні вироби з екологічно чистої сировини, що готуються за старовинною рецептурою з високоякісних вітчизняних й імпортних компонентів. Планується виробляти хлібобулочні вироби з метою подальшого збуту споживачам через підприємства громадського харчування.

Аналіз стану ринку хлібобулочних виробів регіону показав наявність стабільного попиту на дану продукцію. Надалі планується вийти на інші регіональні ринки. У зв'язку з цим передбачається використання стратегії горизонтальної інтеграції (поглинання регіональних виробництв з метою створення холдингу країнного рівня). У той же час, достатніх фінансових ресурсів ініціатори проекту не мають.

Запитання до кейсу

1. Сформулюйте бачення і місію даного проекту.

2. Побудуйте для даного проекту схематичне дерево цілей (не менше трьох рівнів і семи елементів).

3. Виберіть для даного проекту тип організаційної структури. Поясніть свій вибір.

4. Виберіть метод формування команди даного проекту і обґрунтуйте свій вибір.

5. Побудуйте комунікаційну структуру даного проекту.

6. Визначте ризики і методи їх зниження при здійсненні даного проекту.

#### *4. Проект модернізації багатобрендового центру*

Розглядається проект модернізації багатобрендового центру з технічного та гарантійного обслуговування, слюсарного і кузовного ремонту автомобілів у м. Києві. Виробничі потужності центру дозволяють одночасно обслуговувати 15 легкових автомобілів.

У зв'язку зі збільшенням автомобілів у фізичних осіб, жорсткістю вимог автовиробників до центрів гарантійного обслуговування, а також моральним і фізичним зносом обладнання, керівництво центру розглядає проект щодо заміни обладнання та розширення зони обслуговування автомобілів.

Чисельність штатних співробітників – 35 чоловік, обладнання, офісне та виробниче приміщення у компанії у власності. Власних фінансових ресурсів у компанії недостатньо.

Запитання до кейсу

1. Сформулюйте бачення і місію даного проекту.

2. Побудуйте для даного проекту схематичне дерево цілей (не менше трьох рівнів і семи елементів).

3. Виберіть для даного проекту тип організаційної структури. Поясніть свій вибір.

4. Виберіть метод формування команди даного проекту і обґрунтуйте свій вибір.

5. Побудуйте комунікаційну структуру даного проекту.

6. Визначте ризики і методи їх зниження при здійсненні даного проекту.

## 10. КОМУНІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

- 10.1. Поняття та види бізнес-комунікацій
- 10.2. Одиниці комунікацій
- 10.3. Культурна специфіка бізнес-комунікацій
- 10.4. Міжкультурно-комунікативна компетентність
- 10.5. Комерційні перемовини з іноземними партнерами

### 10.1. Поняття та види бізнес-комунікацій

*Комунікації міжнародних компаній* – це сукупність заходів, направлених на побудову, розвиток, підтримку іміджу, статусу компанії серед споживачів, партнерів, суспільства в цілому з метою реалізації місії та цілей діяльності суб'єкта господарювання.

Характерні ознаки бізнес-комунікацій:

- можливість відтворення, еквівалентна потенційність. Дані ознаки формують сталі зв'язки та взаємини суб'єкта і зовнішнього середовища;

- системність, яка визначає можливості розроблення комунікативної стратегії компанії, виходячи з принципів планування, прогнозованості;

- повторюваність у часі.

*Комунікативна стратегія міжнародної компанії* – сукупність систематизованих періодичних комунікацій з цільовою аудиторією, що формуються, виходячи з загальних стратегічних цілей і місії компанії.

*Система бізнес-комунікацій* – це сукупність елементів, що детермінуються цілями та організаційною структурою міжнародної компанії, змістом інформаційних меседжів, каналами їх передачі та розробленням комунікативної стратегії.

Функції бізнес-комунікацій включають:

- інформативну (донесення інформації);
- інтерактивну (взаємодія з контрагентами, вплив на переконання та наміри);
- перцептивну (встановлення порозуміння між партнерами на основі певного сприйняття через бізнес-комунікацію);
- експресивну (трансформація характеру емоцій і висловлювань під час бізнес-комунікацій);

- пов'язуючу/зв'язкову (процеси донесення, обмін інформаційними повідомленнями, іншими видами інформації, що імплементовані в усі види діяльності суб'єкта господарювання);

- дискурсивну (стабільна діяльність, що має на меті узаконення компанії та її діяльності за допомогою перемовин у процесі комунікацій).

Особливості міжнародних бізнес-комунікацій:

- розміщення окремих елементів комунікацій у різних частинах світу;

- віддаленість;
- вплив різних культур;
- різниця у часі;
- значні затрати на комунікації.

Комунікації поділяють на висхідні та низхідні.

До висхідних комунікацій належать

- зворотній зв'язок;
- допомога менеджерам нижчого рівня від вищих менеджерів.

До низхідних комунікацій належать:

- встановлення завдань;
- надання інформації.

Завданнями бізнес-комунікацій виступають:

- аналіз комунікацій міжнародної компанії;
- формування концепції бізнес-комунікацій;
- тематичне розроблення бізнес-комунікацій;
- реалізація бізнес-комунікацій;
- швидке реагування і зміна бізнес-комунікацій;
- оцінка ефективності проведених бізнес-комунікацій.

Змістовні завдання бізнес-комунікацій формуються у розрізі контексту і передбачають:

- формування бренду;
- розвиток комунікацій з представниками цільової аудиторії, з цільовою аудиторією загалом;
- формування клімату у колективі та неагресивного середовища, що будуть сприяти функціонуванню компанії;
- побудова діалогу з міжнародною спільнотою;
- відсіювання неправдивої інформації, боротьба з чутками;
- відслідковування державної політики, тенденцій світової економіки, міжнародного становища;
- формування лояльного до компанії середовища;
- знаходження можливостей для компанії;
- реалізація антикризових комунікаційних заходів.

Моделі бізнес-комунікацій формуються у розрізі двох підходів:

- класичний підхід, що розроблений Дж. Грунігом і Т. Гантом. Згідно класичного підходу моделі бізнес-комунікацій класифікуються за хронологічним критерієм та напрямками потоку інформації між елементами моделі;

- класифікація моделей бізнес-комунікацій за пріоритетним елементом. Згідно даної класифікації виділяють модель інформації, модель переконання, модель діалогу.

*Інформаційні бізнес-комунікації* концентруються на суб'єкті, цільовій аудиторії/ях, способах і каналах передачі комунікації, *переконуючі* – на змісті, *діалогічні* – на формуванні та розвитку стосунків.

На рис. 10.1 відображений процес бізнес-комунікації.

Існують такі бар'єри у здійсненні міжнародних бізнес-комунікацій:

- 1) мовні бар'єри;
- 2) бар'єри сприйняття;
- 3) вплив культури (культурні цінності);
- 4) невербальні комунікації.

## 10.2. Одиниці комунікацій

Комунікація складається з комунікативних актів (одиниці комунікації), у якій беруть участь комуніканти (адресант і адресат).

*Джерело комунікації (адресант)* – це особа/група/організація, що генерує повідомлення.

*Одержувач (адресат)* – це особа або група осіб, які отримують повідомлення.

*Кодування* – це представлення ідеї, яку прагне донести до одержувача джерело комунікації в кодах або символах.

*Коди* – це символи/знаки, що трансформують ідею комунікації на мову, яка є зрозумілою одержувачу. Кодами виступають слова, темп вимови, стиль мови, візуальні образи, запахи, звуки, колір, жести.

*Повідомлення (Що)* – це закодована ідея, те, що повідомляє джерело одержувачу.



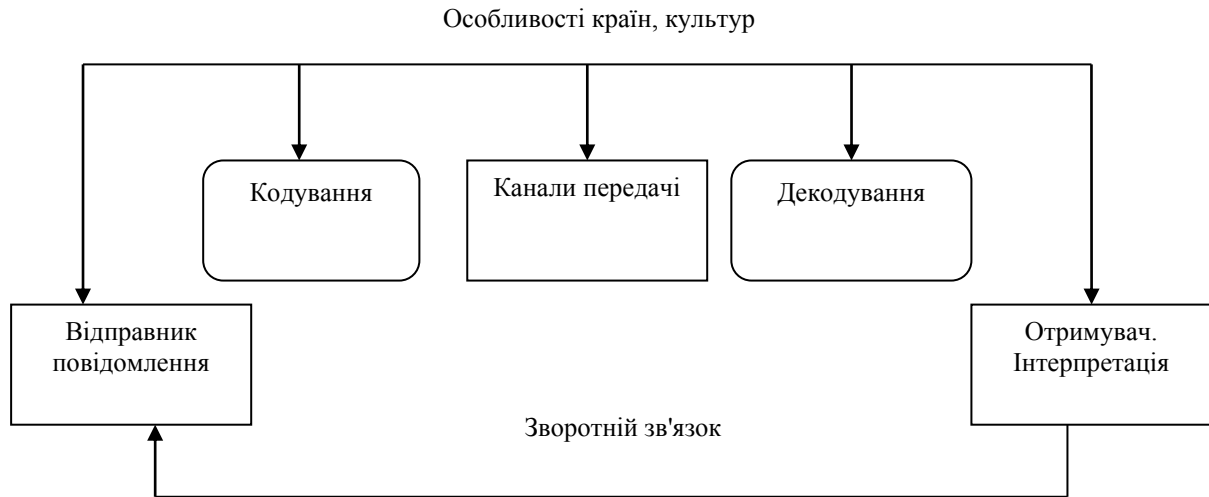


Рис. 10.1. Процес бізнес-комунікації

*Декодування повідомлення* – це трансформація повідомлення на мову та символи, зрозумілі для одержувача. Процеси декодування залежать від особистого сприйняття одержувача, можливостей розуміння та інтерпретації кодів, світосприйняття.

Результат комунікації зазвичай виражається у такий спосіб:

- зміною у знаннях одержувача інформації;
- зміною в уявленнях, установках, переконаннях одержувача інформації;

- зміною поведінки одержувача інформації.

Форми комунікації:

- письмова;

- усна;

- візуальна і т.п.

Форми комунікації відрізняються одна від одної особливими системами кодування послання.

### **10.3. Культурна специфіка бізнес-комунікацій**

Різні культури мають особливі соціальні та культурні моделі, або сценарії невербальної поведінки. Партнер компанії, що є представником конкретної культури, добре знає її правила і норми, які затверджуються відповідними сценаріями, і зазвичай діє, узгоджуючись з ними.

Американська культура, наприклад, відома у світі як система цінностей, що схвалює і високо цінує посмішки на обличчях людей, в тому числі і в ситуаціях, коли людина зовсім не відчуває позитивних емоцій. Метою подібної поведінки усміхненого американця є демонстрація іншій людині, нехай зовсім незнайомій, що йому приємна зустріч з нею. Американські комунікативні посмішки за своєю орієнтацією є активними, так як багато з них містять у семантичній структурі компоненту, що відображає певне моральне зобов'язання: «я готовий зробити для вас щось гарне».

У японській культурі гідною вважається поведінка, за якої адресат не повинен бачити прояв негативних емоцій на обличчі, бо йому від цього теж може бути погано. Таким чином, якщо одна з основних функцій і завдань американської посмішки полягає у налагодженні й підтримці нормальної комунікації, то у соціальної японської посмішки головна функція – охоронна, «що зберігає» почуття іншого.

Виділяють три види відхилень від правильного розуміння кінетичного повідомлення за переходу від однієї культури до іншої:

- 1) неправильна інтерпретація;
- 2) неповна інтерпретація;
- 3) надлишкова інтерпретація.

Неправильна (або помилкова) інтерпретація – це нерозуміння між представниками різних культур при зчитуванні й розшифрованні немовних комунікативних актів.

Наприклад, жестова форма махнути рукою («одноразове струшування рукою зверху вниз») у слов'янській жестовій системі позначає відмову з боку того, хто жестикулює, від очікувань або надій, пов'язаних з кимось або чимось. Даний жест демонструє, що жестикулюючий вважає, що він не здатний змінити на краще якусь ситуацію або стан речей, і тому не буде вживати для цього будь-яких дій, а можливо, перестане навіть думати про них, вважаючи їх безнадійними. Тим часом у Центральній і Південній Америці, в іспаномовних країнах, таких як Аргентина, Венесуела, Куба або Уругвай, кінетичну форму «махнути рукою» супроводжують слова, що переказуються українською як «От добре!» або «Як добре!», тобто подібна форма належить жесту з зовсім іншою семантикою. У Перу цей рух супроводжується словами «Ах, чорт, як я помилився!», а в Чилі – словами «Ти тільки уяви собі, що відбувається!» У Нікарагуа, Панамі та Еквадорі описувана кінетична форма відповідає жесту, що є жіночим і дитячим. У цих країнах жест з описаною формою супроводжується фразою, відповідною українському висловлюванню «Щось буде» або «Щось станеться».

Неповнота інтерпретації часто пов'язана також із пропуском невербальних знаків у комунікативному акті. Наприклад, людина взагалі не помітила жест або помітила, але не звернула на нього належної уваги, помилково не вважаючи його важливим.

Певною мірою протилежним є випадок надлишкової інтерпретації (або: переінтерпретації) жесту, надання йому змісту, який співрозмовник не вкладав у повідомлення.

Ефективність бізнес-комунікації визначається факторами:

- привабливості. Існують об'єктивні підстави для сприйняття і розуміння людини на основі її зовнішності. Деталі зовнішнього вигляду людини можуть нести інформацію про її емоційний стан, ставлення до оточуючих людей, про її ставлення до себе у даній ситуації спілкування. Привабливість або краса – це суб'єктивні поняття, залежать від існуючого в даній культурі ідеалу краси;

- ставлення до адресанта. Цілком очевидно, що також важливим є питання про ставлення до особи з боку партнера з комунікації: люди, які добре ставляться до адресанта, здаються значно кращими за тих, хто ставиться до нього погано. Фактор ставлення до адресанта проявляється при спілкуванні у почуттях симпатії чи антипатії, у згоді або незгоді з повідомленням, що передається. Основою цього чинника є уявлення про так звані суб'єктивні групи, які існують тільки в свідомості (люди однієї професійної групи; люди, що проживають на певній території і т.д.).

Вплив зазначених факторів відчувається постійно в процесі сприйняття інформації під час комунікації, проте роль і значення кожного з них у тій чи іншій конкретній ситуації різні.

#### **10.4. Міжкультурно-комунікативна компетентність**

*Міжкультурно-комунікативна компетентність (МКК)* – здатність здійснювати ефективну комунікацію в міжкультурному контексті.

Модель М. Беннетта пропонує шість стадій міжкультурної сенситивності.

1. Заперечення. Полягає у запереченні існування культурних відмінностей. Люди на цій стадії можуть бути фізично чи психологічно ізольовані від інших культурних груп, можуть формувати фізичні або соціальні бар'єри, щоб дистанціюватися від подібних відмінностей.

2. Захист. Друга стадія передбачає визнання людиною того, що культурні відмінності існують, але людина оберігає себе від них, оскільки відмінності сприймаються як загрозливі для власного «Я».

3. Применшення. Третя стадія етноцентризму полягає у визнанні того, що культурні відмінності існують, але відбувається одночасне применшення їх впливу на власне життя. Одним із способів, яким людина на цій стадії вдається до применшення впливу культурних відмінностей, є «універсалізація» культурних відмінностей.

4. Сприйняття. На цій стадії культурні відмінності не тільки визнаються, але й викликають повагу. Повага проявляється на двох рівнях: спочатку на рівні різних поведінкових маніфестацій культурних відмінностей, а потім – на рівні культурних цінностей, яких дотримуються представники різних культур.

5. Адаптація. На даній стадії індивіди пристосовуються до культурних відмінностей, починають набувати нових навичок для

того, щоб встановити відносини з представниками інших культур, спілкуватися з ними. Одна з цих навичок – емпатія, тобто здатність відчувати емоції і переживання іншої людини. Друга навичка відноситься до поняття плюралізму. Учасники комунікацій починають осягати філософію плюралізму (множинності) у розумінні цінностей, ідей, установок, створюючи безліч культурних контекстів, які містять їх поняття про множинність і відмінності. Плюралізм у цьому сенсі тісно пов'язаний з термінами бікультурність і багатокультурність.

6. Інтеграція. Дана стадія передбачає включення плюралізму як філософії й усвідомленого розуміння, оцінки культурних відмінностей з точки зору контексту, в якому вони проявляються. Відмінності оцінюються на підставі множинності і контексту, а не з індивідуальної культурної позиції. Цей рівень інтеграції може призвести до конструктивної маргінальності, за якої індивіди можуть подумки жити всередині кордонів різних культурних систем, адекватно включаючись у ці культурні системи і виходячи з них у відповідності з соціальним контекстом.

Приклади, що демонструють культурно-соціальні відмінності в дії:

1) іспанська фірма домовилася з мексиканською компанією про продаж великої партії корок для шампанського, але мала необережність пофарбувати їх у бордовий колір, який виявився в мексиканській культурі кольором трауру – угода зірвалася;

2) Пітер Устинов, англійський письменник, артист, режисер, громадський діяч описує конфлікт культур, що мав місце на зйомках англійського фільму в Італії між італійськими та англійськими робітниками, коли останні намагалися виконати в умовах італійської реальності вимоги своєї культури і профспілки (профспілка англійських робітників відповідно до культурної традиції Англії вказувала на обов'язкове переривання роботи на чай). Відповідно в задалегідь встановлені години робота переривалася для чаювання, хоча спека стояла майже сорок градусів, а прохолодні напої були завжди. Італійські робітники були надзвичайно здивовані;

3) фірма, що експортувала до Швейцарії американські посудомийні машини та рекламувала їх як автомати, що вивільняють час та енергію домогосподарок для цікавішого дозвілля, не досягла успіху саме з причин поганої адаптації реклами до національного характеру швейцарців. Провівши дослідження, фірма виявила, що швейцарки вважають своїм обов'язком працювати вдома якомога більше, щоб утримувати сім'ю в ідеальному комфорті та чистоті. Реклама таких машин викликала в швейцарок підсвідоме почуття провини.

Фірма створила нову рекламу, яка пояснювала домогосподаркам і можливості посудомийних машин з точки зору санітарії. Така реклама цілком вдало спрацювало;

4) у Латинській Америці «не працює» реклама сигарет «Мальборо»: ковбой, людина на коні, – це представник найбільш бідного населення, який може палити тільки найдешевші і тому сигарети низької якості;

5) корпорація «Coca-Cola», назву якої намагаються зробити символом молодого покоління, відкоригувала назву продукту в деяких країнах з урахуванням їх національних, психологічних і мовних особливостей. Так, для мусульманського світу з'явився напій «Salam-Cola», в назві якого враховуються національні і релігійні тонкощі («Salam» у перекладі з арабської означає «мир»). У Китаї напій має назву «Коку-Колі», що в перекладі означає «щастя в роті». На смак ці напої абсолютно однакові, але в назві враховані певні національні, культурні та ментальні особливості.

## **10.5. Комерційні перемовини з іноземними партнерами**

### *Перемовини з іноземними партнерами, способи їх проведення*

Існує декілька способів ведення перемовин у залежності від використання тих чи інших засобів комунікації:

- шляхом листування (звичайна пошта, електронна пошта, скайп);
- за допомогою телефону;
- особисті зустрічі.

Поштове листування дозволяє докладно викласти всі умови пропозиції або запиту на товар, що цікавить, направити типові умови продажу, проект контракту, вислати каталоги, проспекти, відповідну технічну документацію, а також докласти зразки. Такий спосіб є найдешевшим, але він є досить повільним, особливо у разі листування з віддаленими кореспондентами.

Можливість більш оперативного зв'язку надають факс, електронна пошта, скайп, zoom, google meet.

Спосіб ведення перемовин за допомогою телефону вважається найкращим, тому що забезпечує значну економію часу. Укладання угод за допомогою телефону, тобто в усній формі, знайшло відображення у Віденській конвенції. До комерційних телефонних

перемовин потрібно готуватися заздалегідь, щоб провести їх швидко, оперативно.

Перемовини за особистої зустрічі вимагають суттєвої підготовки і дозволяють найоперативніше вирішувати будь-які питання. За безпосереднього спілкування зростає значення психологічних факторів. Партнери бачать і чують один одного. Кожен з них отримує можливість ближче вивчити контрагента, краще усвідомити позицію іншої сторони, спробувати зрозуміти або передбачити наміри контрагента.

### *Урахування особливостей ділової культури різних країн у міжнародному бізнесі*

Міжнародний бізнес є ефективним за умови врахування особливостей ділової культури, характерної для країни потенційного партнера. Міжнародний бізнес ґрунтується на етичній поведінці партнерів.

У процесі комунікації викривуються такі положення:

- продавець (експортер) повинен підлаштовуватися під культуру і традиції покупця (імпортера);
- компанія, що виходить на новий ринок, має підлаштовуватися під місцеві умови і традиції (організовувати комунікації, враховувати особливості культури у виробництві продукції/наданні послуг);
- не існує гарних чи негарних культур, є різні культури.

### *Завдання перемовин з іноземними партнерами*

Ділові перемовини відрізняються за своїм змістом. З урахуванням цих обставин можна виділити різні завдання перемовин.

Мета початкової зустрічі – встановлення контакту, взаємне ознайомлення з характером діяльності партнерів, з'ясування можливостей, інтересів іншої сторони та її інформування про власні можливості. Наступні зустрічі можуть проводитися з метою обговорення конкретних проектів ділового співробітництва, вироблення програм реалізації цих проектів.

Коли партнери планують укласти конкретну угоду, передконтрактний період перемовного процесу може мати на меті попереднє з'ясування окремих технічних, транспортних, фінансових питань та інших умов майбутньої угоди, подальше уточнення позицій з тих чи інших питань. Залежно від складності запланованої угоди цей етап перемовин може відбуватися в невеликий період або бути

подовжений на декілька місяців. Найвідповідальнішими є перемовини з метою укладення угоди. Вони вимагають ретельної підготовки і цілеспрямованого проведення. Їх успішним результатом є підписання контракту.

Надалі можливі перемовини, що стосуються виконання угоди. Зокрема, можуть неодноразово обговорюватися питання процесу і етапів виконання замовлення, особливо на складне устаткування з тривалим циклом виготовлення. Також можуть корегуватися терміни поставок, уточнюються умови транспортування негабаритного обладнання, що швидко псується, а також порядку надання відповідної документації, розрахунків за поставлений товар та ін.

### *Вироблення позиції і тактики ведення перемовин*

Особи, які проводять перемовини, мають вивчити предмет обговорення і дотримуватись таких рекомендацій:

- докладно знати про специфіку товару, його властивості, асортимент, якісні характеристики, технічні параметри, особливості виробництва і споживання;

- розуміти проблеми конкретного товарного ринку, його кон'юнктурууючі фактори, тенденції розвитку, динаміку цін;

- володіти інформацією про іноземну компанію-контрагента, її посадових осіб та представників, що беруть участь в перемовинах;

- вивчити психологічні аспекти ділового спілкування, психотипи співрозмовників, особливості психології конкретних партнерів, вміти їх зацікавити, привернути до себе; переконати, щоб домогтися бажаного результату;

- володіти іноземними мовами зарубіжних партнерів;

- не концентруватися у вузькоспеціалізованих питаннях, виявляти широкий кругозір і володіти належною ерудицією.

До початку перемовин щодо укладення великих зовнішньоекономічних угод в організаціях проводяться спеціальні наради, на яких складається прогноз-сценарій майбутніх перемовин і формується реалістична позиція сторони. В таких нарадах беруть участь працівники, відповідальні за підготовку та проведення перемовин.



### *Організаційно-технічна підготовка перемовин*

До питань організаційно-технічного забезпечення перемовин, що проводяться шляхом безпосереднього особистого спілкування, належать такі заходи:

1. Визначення складу учасників перемовин з боку компанії: посадова особа, яка очолює перемовини, інші учасники відповідно до службового положення. Бажано дотримуватися відповідності щодо кількості та ієрархічності представників обох сторін.

2. Підготовка приміщення для перемовин. Бажано в приміщенні приймаючої сторони обладнати спеціальну кімнату для перемовин. Якщо немає можливості підготувати таку кімнату, для перемовин можна використовувати кабінет керівника організації або його заступників.

3. Мова перемовин. При необхідності треба завчасно підібрати кваліфікованого перекладача, який знає відповідну мову. Скористатися послугами перекладача корисно і в тих випадках, коли деякі учасники перемовин володіють іноземною мовою.

4. До початку перемовин слід підготувати довідкові та рекламні матеріали, проспекти, каталоги, зразки, а при необхідності – сувеніри для вручення іноземним представникам. Також доцільно попередньо скласти текст проекту контракту, який може бути вручений контрагентам на будь-якому етапі перемовин.

5. Усі учасники перемовин мають дотримуватися встановлених правил ділового протоколу та етикету.

6. План перемовин. Розроблення плану перемовин необхідне для організованого і чіткого проведення перемовин. Він повинен включати всі питання, що підлягають обговоренню, виходячи з розробленої тактики ведення перемовин. У плані перемовин можна передбачити альтернативні (резервні) варіанти, які можуть бути використані у разі висування іноземним партнером своїх контраргументів. Такий план становить комерційну таємницю організації і не підлягає розголошенню.

### *Документальне оформлення результатів перемовин*

Після завершення кожного етапу перемовин з представниками іноземних фірм (зазвичай в той же день, але не пізніше наступного дня) складається запис бесіди. У ньому зазначаються така інформація:

- прізвище та посада представника від компанії;
- прізвище та посада іноземного представника;

- прізвище та посада керівників компаній, які дозволили зустріч;
- місце і час проведення зустрічі, її тривалість (вказується час початку та закінчення зустрічі);
- присутні на перемовинах особи з обох сторін;
- пам'ятні подарунки, якщо вони були вручені на перемовинах;
- мова перемовин;
- зміст перемовин – основна частина документа;
- прізвище, посада і підпис особи, що записала розмову;
- кількість аркушів, на яких складено запис перемовин;
- віза особи, яка проводила перемовини.

### **Запитання до теми**

1. Поняття та види бізнес-комунікацій.
2. Одиниці комунікацій.
3. Особливості міжнародних бізнес-комунікацій.
4. Завдання бізнес-комунікацій.
5. Моделі бізнес-комунікацій.
6. Бар'єри у здійсненні міжнародних бізнес-комунікацій.
7. Поняття міжкультурно-комунікативної компетентності.
8. Які фактори впливають на вироблення позиції під час перемовин?
9. У чому полягає організаційно-технічна підготовка перемовин?
10. Урахування особливостей ділової культури різних країн в міжнародному бізнесі.

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Інформаційні бізнес-комунікації зосереджують увагу на суб'єкті, цільових аудиторіях, каналах комунікації:
  - А) так;
  - Б) ні.
2. Діалогічні бізнес-комунікації зосереджують увагу на змістовому наповненні:
  - А) так;
  - Б) ні.
3. Переконаючі бізнес-комунікації формують і розвивають стосунки:
  - А) так;

Б) ні.

4. Одержувач – це особа, група або організація, що генерує повідомлення.

А) так;

Б) ні.

5. Повідомлення – це закодована ідея, те, що повідомляється одержувачу:

А) так;

Б) ні.

6. Декодування повідомлення – це переклад повідомлення на мову одержувача повідомлення:

А) так;

Б) ні.

7. Джерело комунікацій – це особа або група осіб, які отримують повідомлення.

А) так;

Б) ні.

8. Неповна інтерпретація – це незрозуміння між представниками різних культур при зчитуванні й розшифруванні немовних комунікативних актів:

А) так;

Б) ні.

9. Міжкультурно-комунікативна компетентність – здатність здійснювати ефективну комунікацію в національному контексті:

А) так;

Б) ні.

10. Розвиток міжнародного бізнесу і його успішна реалізація неможливі за відсутності розуміння певних установок, пов'язаних з представниками інших країн і культур:

А) так;

Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) Б; 3) Б; 4) Б; 5) А; 6) А; 7) Б; 8) Б; 9) Б; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Інформаційні бізнес-комунікації:

А) зосереджують увагу на суб'єкті, цільових аудиторіях, каналах комунікації;

Б) зосереджують увагу на змістовому наповненні;

В) формують і розвивають стосунки;

- Г) розвивають культуру компанії.
2. Переконаючі бізнес-комунікації:
- А) зосереджують увагу на суб'єкті, цільових аудиторіях, каналах комунікації;
- Б) зосереджують увагу на змістовому наповненні;
- В) формують і розвивають стосунки;
- Г) розвивають культуру компанії.
3. Діалогічні бізнес-комунікації:
- А) зосереджують увагу на суб'єкті, цільових аудиторіях, каналах комунікації;
- Б) зосереджують увагу на змістовому наповненні;
- В) формують і розвивають стосунки;
- Г) розвивають культуру компанії.
4. До висхідних комунікацій не належить:
- А) зворотній зв'язок;
- Б) допомога менеджерам нижчого рівня від менеджерів вищих рівнів;
- В) надання інформації.
5. До низхідних комунікацій належить:
- А) зворотній зв'язок;
- Б) допомога менеджерам нижчого рівня від менеджерів вищих рівнів;
- В) надання інформації.
6. Закодована ідея; те, що повідомляє джерело одержувачу, – це:
- А) лист;
- Б) комунікація;
- В) код;
- Г) повідомлення.
7. Особа або група осіб, які отримують повідомлення, – це:
- А) адресат;
- Б) адресант;
- В) декодувач;
- Г) кодувальник.
8. Особа або організація, що генерують повідомлення, – це:
- А) адресат;
- Б) адресант;
- В) декодувач;
- Г) кодувальник.
9. Символи або знаки, що трансформують ідею на мову, зрозумілу одержувачу, – це:
- А) коди;

- Б) транскрипція;
- В) образ;
- Г) повідомлення.

10. Переклад повідомлення на мову одержувача – це:

- А) декодування;
- Б) транскрипція;
- В) кодування.

Відповіді: 1) А; 2) Б; 3) В; 4) В; 5) В; 6) Г) 7) А; 8) Б; 9) А; 10) А.

## **Кейси**

### *1. Рекламна кампанія «Saeco»*

Бренд «Saeco» – італійський виробник кавоварок, кавових апаратів, кавових автоматів, а також різних аксесуарів для них. З 2009 р. є частиною компанії «Philips». В одній з національних філій компанії було прийняте рішення провести рекламну кампанію.

Цілі для рекламної кампанії в інтернеті були визначені такі: залучення якісного трафіку на промосайт, а також організація конверсій (цільових дій), пов'язаних з купівлею кавомашин в офлайн-точках продажів.

Оскільки аудиторія користувачів, зацікавлених у купівлі кавомашин, достатньо вузька, то цінність комунікації з кожним споживачем є високою. Крім тих користувачів, які вже знаходяться у стадії активного пошуку кавомашини, було необхідно охопити і тих, хто тільки має намір придбати кавомашину, але поки що не виявляє активних дій в мережі.

Основне завдання полягало в тому, щоб актуалізувати потребу другої групи користувачів за рахунок зростання рівня знань про продукт і стимулювати їх комерційний попит. Компанія не обмежилася опрацюванням користувачів, які вже знаходилися у нижній частині воронки продажів, а також зосередила зусилля на тому, щоб «проштовхнути» користувачів з середньої частини воронки продажів в нижню частину.

За допомогою аудиторних закупівель було охоплено рекламою сегменти користувачів, які виявляли інтерес до кавових машин, кавоварок і еспресо-машин. Трафік перенаправляв користувачів на головну сторінку промосайту, де був розміщений іміджевий проморолик. Дії користувачів на сторінці розглядалися як тригер, що

дозволяв оцінити поточний інтерес до продукту і до теми в цілому. Залежно від того, чи запуслав користувач ролик, чи дивився його частково або до кінця, він потрапляв у певний сегмент ретаргетингу з окремою рекламною аргументацією.

Якщо користувач одразу переходив з сайту, не зробивши дій, припускалося, що дана інформація або формат не є для нього оптимальними, і програма автоматично переводила його в сегмент, умовно названий «реанімація», з іншим рекламним посилом. Користувачеві надавався рейтинг – нецільовий користувач. Це «прикордонний» варіант користувача, коли потрібно швидко зрозуміти, чи варто продовжувати контакт з ним, або вимкнути для нього покази реклами – для оптимізації бюджету. Користувач виключався з показів для економії рекламного бюджету, якщо навіть після другої спроби прокомунікувати (перехід на іншу сторінку сайту через ретаргетінг), він не демонстрував інтересу,

Якщо ролик був запущений, але не проглянутий до кінця, користувач додавався в сегмент ретаргетингу, що умовно називався «реактивація». Це означало, що поточного рівня знайомства з брендом у користувача недостатньо для просування у воронці продажів, необхідні додаткові комунікації. Якщо наступне відвідування промосайту користувачем було невдалим (не привело до дій – подальше ознайомлення з продукцією, купівля продукції), у користувача «знижувався» рейтинг і він переводився в сегмент ретаргетингу «реанімація», де здійснювалася остання спроба комунікацій, з іншою аргументацією.

Перехід в один з розділів надавав розуміння, що локальний успіх у комунікації з користувачем досягнутий, нове знання про продукт отримане. Далі користувач переводився у сегмент ретаргетингу до сторінки вибору моделі.

Якщо ролик був проглянутий до кінця або у користувача відзначався гарний пост-клік, приймалося рішення про переведення користувача в сегмент ретаргетингу, де користувачеві пропонувалося здійснити конверсію (дію).

Важливо, що компанія не відмовлялася від тих користувачів, які не вчинили дій після першого контакту з промо-сайтом. Приймалося гіпотеза про те, що перша комунікація могла бути з тих чи інших причин «неоптимальною», і здійснювалася наступна спроба комунікації з іншими параметрами.

Які конкретні результати дала реалізація такого простого сценарію? 38% користувачів, які потрапили на сайт за ознакою загального невираженого інтересу до продукту, через різні сегменти ретаргетингу

були доведені до сторінки здійснення конверсії. Одним з факторів такої успішності стало застосування тригерного сценарію, оскільки:

- по-перше, відбувався поступовий розвиток знань про продукт у користувача, змінювалася подача повідомлення у випадку неефективності попереднього меседжу;

-по-друге, здійснювалося «дотискання» тих користувачів, перший досвід взаємодії з якими був невдалий;

- також компанія вчасно відмовлялася від демонстрації реклами тим користувачам, які після контактів з двома різними повідомленнями не виявляли інтерес до продукції.

Варто відзначити, що використаний поведінковий тригер у рекламній кампанії, є окремим випадком тригерної комунікації. Як «перемикач» можна було використовувати практично всі параметри, що можуть фіксуватися: перегляд певної сторінки, кількість переглянутих сторінок, час на сайті, вчинення будь-якої дії користувачем. Однак тригери можуть мати в основі і зовнішню подію: погода, курс валют, термін дії акції, кількість наявного товару і т.д. Дуже цікавою реалізацією тригеру може бути синхронізація старту показів продукції унікальному користувачу в момент надходження йому на банківський рахунок грошових коштів.

Запитання до кейсу

1. Охарактеризуйте схему тригерної комунікації.
2. Які переваги застосування рекламної компанії з тригерною комунікацією?
3. У яких випадках недоцільно використовувати рекламну кампанію у мережі Інтернет?

## 2. «Coca-Cola»

«Coca-Cola» – одна з найбільших компаній у США, найбільший в світі виробник сиропів, концентратів і безалкогольних напоїв. Продукція компанії продається у більш ніж 200 країнах. В Україні компанія представлена такими торговими марками: «Coca-Cola», «Coca-Cola Light», «Fanta», «Sprite», «Nestea», «Rich», «Rich Frut Mix», «BonAqua», «BonAqua Viva», «Burn». У 2007 р. серед робітників одного з заводів Coca-Cola відбувся страйк через низьку заробітну плату.

Запитання до кейсу

1. Сформулюйте чутки, які можуть сформувати кризу в компанії.

2. Використовуючи стратегії боротьби з чутками, запропонуйте конкретні дії для зазначеної ситуації.

3. Запропонуйте заходи щодо ліквідації чуток при спілкуванні зі ЗМІ та персоналом компанії.

### 3. «Kraft Foods»

Заснована на початку XX століття Джеймсом Крафтом компанія під назвою «J.L. Kraft & Bros» є другою корпорацією у світі з випуску упакованих харчових продуктів. Продукція «Kraft Foods» представлена в 155 країнах світу. В Україні компанія продає такі торгові марки: «Milka», «Toblerone», «Alpen Gold», «Carte Noire», «Jacobs», «Maxwell House».

У 2008 р. в Китаї «Kraft Foods» опинився в центрі «меламінового скандалу»: в молочних продуктах, вироблених на заводі «Cadbury» в Пекіні, однієї з компаній в складі «Kraft Foods», були виявлені сліди меламіну. Через цю речовину 54 тисячі китайських дітей тяжко захворіли, а четверо з них померли.

Запитання до кейсу

1. Сформулюйте чутки, які можуть сформувати кризу в компанії.

2. Використовуючи стратегії боротьби з чутками, запропонуйте конкретні дії для зазначеної ситуації.

3. Запропонуйте заходи щодо ліквідації чуток при спілкуванні зі ЗМІ та персоналом компанії.

### 4. «Procter & Gamble»

Компанія заснована в 1837 р. миловаром Джеймсом Гемблом і свічником Вільямом Проктером. Переважна виробнича орієнтація бренду – побутова хімія та косметика. «Procter & Gamble» виробляє товари під торговими марками «Fairy», «Tide», «Ariel», «Lenor», «Head & Shoulders», «Pantene», «Shamtu», «Wella», «Camay», «Safeguard», «OldSpice», «HugoBoss», «Dolce & Gabbana», «Gucci», «Mexx», «Baldessarini», «Blend-a-Med», «Oral-B», «MaxFactor», «Gillette», «Venus», «Duracell», «Braun», каву «Folgers», соки, корми для тварин «Iams», «Eukanuba» та ін.

У 2007 р. 2200 собак і 1950 кішок загинули в США через відмову нирок. Причина – меламін, що використовувався компанією «Menu Foods Inc.» при виготовленні кормів для сотні брендів (серед них і «Procter & Gamble»).



Запитання до кейсу

1. Сформулюйте чутки, які можуть сформувати кризу в компанії.
2. Використовуючи стратегії боротьби з чутками, запропонуйте конкретні дії для зазначеної ситуації.
3. Запропонуйте заходи щодо ліквідації чуток при спілкуванні зі ЗМІ та персоналом компанії.

#### 5. «Johnson&Johnson»

Компанія «Johnson&Johnson» була заснована в 1886 р. трьома братами: Робертом Вудом Джонсоном, Джеймсом Вудом Джонсоном і Едвардом Мідом Джонсоном. Продукція корпорації включає косметику, санітарно-гігієнічні товари, медичне обладнання. Сьогодні бренд налічує понад 230 дочірніх компаній, а найвідоміший товарний знак – лінійка дитячої косметики «Johnson's baby».

На початку 80-х рр. XX століття вибухнув скандал, пов'язаний з отруєнням продукцією організації. Компанія стала об'єктом шантажу невідомого вбивці, що додавав в упаковки з ліками «Тайленол» ціанистий калій. Зловмисник не знайдений досі.

Запитання до кейсу

1. Сформулюйте чутки, які можуть сформувати кризу в компанії.
2. Використовуючи стратегії боротьби з чутками, запропонуйте конкретні дії для зазначеної ситуації.
3. Запропонуйте заходи щодо ліквідації чуток при спілкуванні зі ЗМІ та персоналом компанії.

#### 6. «Unilever»

Компанія «Unilever» була заснована в 1930 р. шляхом злиття нідерландської «Margarine Unie» і британської «Lever Brothers. Unilever» – провідного виробника побутової хімії, продуктів харчування і парфумерії. Організація володіє величезною кількістю торгових марок, багато з яких відомі в Україні. Харчова продукція: «Lipton», «Brooke Bond», «Бесіда», «Crème», «Bonjour», «Hellmann» та ін. Побутова хімія та особиста гігієна: «Dove», «Rexona», «Ахе», «Timotei», «Domestos», «Cif» та ін.

Не завжди корпорація веде чесну конкурентну боротьбу. Так, в 2011 р. на «Unilever» було накладено штраф європейським антимонопольним комітетом в розмірі 104 мільйонів євро за порушення – цінову змову на пральні порошки з «Procter & Gamble».

Запитання до кейсу

1. Сформулюйте чутки, які можуть сформувати кризу в компанії.
2. Використовуючи стратегії боротьби з чутками, запропонуйте конкретні дії для зазначеної ситуації.
3. Запропонуйте заходи щодо ліквідації чуток при спілкуванні зі ЗМІ та персоналом компанії.

### *7. Роль комунікацій у створенні корисних інновацій*

Групи розробників інновацій, що сформовані без урахування фактора комунікабельності людей, зазнають труднощів. Проблеми виникають у сприйнятті загальних цілей, умінні використовувати сильні сторони кожного співробітника у процесі розроблення інновації. Потрібен час для вироблення довіри в команді – близько 2 років.

У 1980-х рр. керівники інноваційних проектів «Honeywell», не закінчуючи проект, переходили на нові посади у зв'язку з вищою заробітною платою. Інноваційні ідеї залишалися нереалізованими через незгуртованість колективу та відсутність керівників проектів.

Інноваційна діяльність зупиняється і тоді, коли ігноруються взаємини новаторів з рештою колективу. Якщо розробники хочуть, щоб їх ідеї були підтримані в колективі, то потрібне обговорення, колективне та управлінське спонсорювання на стадіях «зростання». Якщо формується «підривна» інновація, то потрібне пом'якшення поведінки можливих противників у розрізі права на існування старих продуктів або технологій.

Неувага до контактів з керівниками основного бізнесу зумовила невдачу ідеї багатофункціональних черевиків «Travel Gear», розроблену компанією «Timberland». Черевики розробляв незалежний науковий відділ компанії. Задум розробників полягав у тому, що володар «Travel Gear» мав можливість подорожувати лише з однією парою взуття, використовуючи спеціальні вставки, що пристосовували черевики до будь-яких умов. Ідея у 2004 р. отримала приз «Business Week». Але торгові агенти компанії відмовилися продавати нову модель.

Клімат всередині інноваційної групи визначається атмосферою навколо неї. У середині 1990-х років компанія «Seagate Technology», виробник жорстких дисків, почала занепадати. Сім проектних центрів, що розробляли інноваційні ідеї, не співпрацювали, а змагалися, не обговорюючи робочі проблеми. Спроби згуртувати фахівців закінчилися невдачами. Компанія втрачала частку ринку. Нові

управлінці Стиві Лучо та Біллі Воткінсі ввели нові правила поведінки в компанії, обов'язкові для всіх: постійно змінювали робочі інноваційні групи, навчали робітників працювати в команді. Керівниками інноваційних груп виступали тільки ті технічні працівники, що мали розвинені комунікативні навички. Такі нововведення дозволили створити компанії інновації і повернути частку ринку. Жорсткі диски «Seagate» почали використовувати на iPod та інших нових електронних пристроях.

Запитання до кейсу

1. Які існують правила роботи в команді?
2. Чому черевики «Travel Gear» не були виведені на ринок?
3. Яку роль відіграють комунікації у роботі інноваційних підрозділів?

## 11. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

11.1. Поняття корпоративної культури

11.2. Типи організаційних культур

### 11.1. Поняття корпоративної культури

Стратегія і культура – одні з найважливіших факторів підвищення ефективності організації. Стратегія визначає формальну логіку для цілей компанії та діяльності персоналу. Культура визначає цілі через цінності та переконання, спрямування діяльності робітників через спільні зобов'язання і групові норми.

*Організаційна культура* – це неформальний соціальний порядок організації, вона формує позиції й поведінку робітників в усталений спосіб.

Вплив культури на успіх компанії виявляється у:

- за умови узгодження зі стратегією і керівництвом розвинена культура підвищує результативність організації;
- у разі злиття компаній розвиток нової культури на основі взаємодоповнення сильних сторін може пришвидшити інтеграцію, створити додану вартість;
- сильна культура може бути значною перешкодою, якщо вона не узгоджена зі стратегією.

Характерними ознаками організаційної культури є:

- спільність. Культура – групове явище. Вона відображається у спільних моделях поведінки, цінностях і найзагальніше виявляється через норми й очікування групи – через неформальні правила. Культурні норми визначають, що заохочується, не схвалюється, приймається чи відкидається у межах групи робітників;
- глибоке проникнення. Культура пронизує усі рівні управлінської ієрархії. «Логіка дій», мотивація персоналу детермінується організаційною культурою;
- сталість. Культура розвивається у важливих подіях колективного життя і групового навчання. Її сталість частково пояснюється в межах моделі «тяжіння-вибір-втрата» Б. Шнейдера: людей приваблюють організації з рисами, схожими на їх власні; організації більше тяжіють

до обрання індивідів, які їх «влаштовують». У результаті культура є соціальною моделлю, стійкою до змін і зовнішніх впливів;

-інстинктивність. Люди розпізнають і реагують на культуру інстинктивно.

Елементи організаційної культури: базові цінності; якість взаємодії персоналу, комунікації, організація офісного простору, навчання та ін.

Виділяють три рівні організаційної культури: поверхневий; проміжний; глибинний.

Поверхневий рівень оргкультури утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації.

## 11.2. Типи організаційних культур

Організаційна культура в значається двома вимірами:

- взаємодія між людьми (значна незалежність – значна взаємодія);
- реакція на зміни.

У культурах зі значною незалежністю людей цінується автономія, індивідуальні дії та конкуренція. Цінність інтеграції, узгодження групової роботи, управління стосунками характерні для культури компанії зі значною взаємодією персоналу.

Організаційні культури, що цінують стабільність і виконання правил, використовують контроль дотримання правил, ієрархію. Організаційні культури, що відкриті до змін, надають пріоритет інноваціям, гнучкості, перспективності.

С. Спенсер та ін. виділяють 8 стилів культури організації (рис. 11.1):

- 1) культура турботи;
- 2) культура мети;
- 3) культура навчання;
- 4) культура задоволення;
- 5) культура результатів;
- 6) культура влади;
- 7) культура безпеки;
- 8) культура порядку.

Кожен стиль культури має слабкі і сильні сторони.

Культура турботи характеризується взаємною довірою, готовністю до співпраці, командною роботою, відданістю працівників.

Переваги культури турботи: покращена командна робота, залучення, спілкування, довіра, відчуття належності.

Недоліки культури турботи: надмірне наголошення на узгодженні перешкоджає розгляду варіантів, стримує конкуренцію і уповільнює прийняття рішень.

Культура мети базується на альтруїзмі, ідеалізмі, прагненні працівників принести користь в довгостроковій перспективі.

Переваги культури мети: різноманітність, сталий розвиток, соціальна відповідальність.

Недоліки культури мети: надмірний акцент на довгостроковій меті, ідеалах перешкоджає виконанню практичних і актуальних завдань.

Культура навчання характеризується дослідженнями, креативністю, інноваціями.

Переваги культури навчання: продукування інновацій, гнучкість, навчання.

Недоліки культури навчання: постійне навчання, дослідження викликають розосередженість і неможливість використання наявних переваг.

Культура задоволення формується на основі заохочення робітників до праці, об'єднання їх зусиль через розваги, гумор.

Переваги культури задоволення: завзятість працівників, відданість і креативність.

Недоліки культури задоволення: брак дисципліни, проблеми субординації та узгодженості.

Культура результатів орієнтує працівників на високу продуктивність, успіх і професійне виконання обов'язків.

Переваги культури результатів: виконання обов'язків, створення можливостей і досягнення цілей.

Недоліки культури результатів: проблеми у спілкуванні, підвищений рівень стресу та тривожності робітників.

Культура влади базується на контролі, змаганнях, жорсткій ієрархії.

Переваги культури влади: швидке ухвалення рішень і здатність реагувати на загрози.

Недоліки культури влади: конфлікти, небезпечне психологічне робоче середовище.

Культура безпеки орієнтується на планування, обережні дії компанії і працівників.

Переваги культури безпеки: управління ризиками, стабільність і цілісність компанії.

Недоліки культури безпеки: бюрократизація, негнучкість компанії.

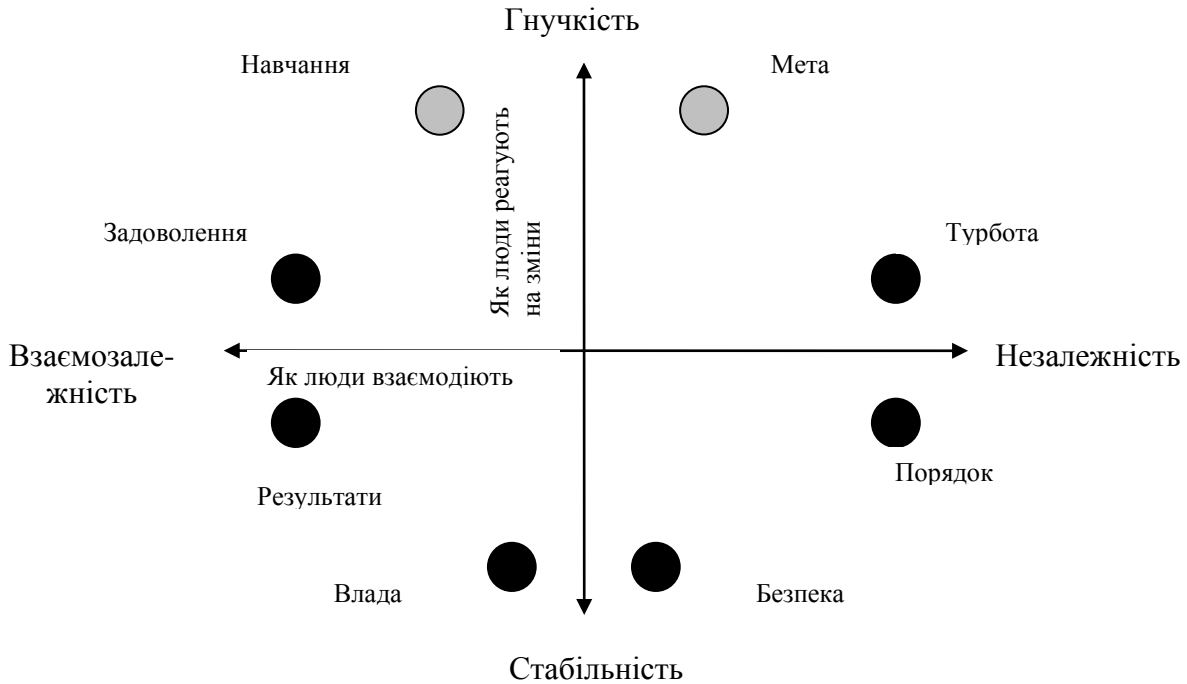


Рис. 11.1. Типи культури: інтегрована схема

Культура порядку базується на організаційній структурі та загальних нормах, працівників об'єднує взаємодія, традиції.

Переваги культури порядку: оперативна ефективність, зменшення числа конфліктів.

Недоліки культури порядку: зниження креативності й організаційної гнучкості.

Організації, формуючи культуру, можуть використовувати декілька стилів. Стилі культури, що знаходяться на схемі ближче один до одного (стили безпеки і порядку, навчання і задоволення) співіснують легше і ефективніше.

З розвитком організації змінюється її культура. Зміна культури пов'язана з емоційною та соціальною динамікою людей в організації. Виділяють такі практики, що впливають на ефективність розвитку/зміни культури:

- формулювання бажаної культури;
- вибір і розвиток лідерів, які відповідають вимогам цільової культури;
- обговорення організаційної культури, підкреслення важливості змін;
- підтримка бажаної зміни організаційної культури через зміну організаційної структури.

Створення/доповнення культури починається з аналізу поточної ситуації, відкритого обговорення в організації. Необхідною є оцінка узгодженості або неузгодженості організаційної культури компанії з поточними/очікуваними бізнес-умовами. Зміни в культурі можуть бути сформульовані відповідно до бізнес-завдань, а також прагнень організації. Лідери є каталізаторами змін культури в організації, вони пропагують її на всіх рівнях і в групах персоналу компанії.

Для того щоб відбулася зміна загальних культурних організаційних норм, потрібне обговорення змін співробітниками, стейкхолдерами (презентації для інвесторів, структуровані групові обговорення, дискусії у внутрішній соціальній інтернет-мережі). У результаті формується позитивний зворотній зв'язок і нова культура приймається.

Бажана культура і стратегія мають узгоджуватися з організаційною структурою компанії (ступінь децентралізації, практики навчання, управління ефективністю).

Організаційну ефективність можна підвищити за допомогою культурних змін. На першому етапі аналізується існуюча організаційна культура (традиції, цінності, стиль культури керівництва, командна динаміка). На другому етапі визначається цільова модель, стиль культури, виходячи з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища



компанії. На третьому етапі розробляється перелік методів формування бажаних змін (узгодження керівництва, організаційне спілкування, управління організаційною структурою та ін.). На четвертому етапі відбувається реалізація змін організаційної культури і моніторинг ефективності змін.

Для визначення цільової культури формуються культурні цілі. Культурні цілі узгоджуються зі стратегією компанії, відображають вимоги зовнішнього бізнес-середовища.

Для оцінки стратегічної ефективності організаційної культури важливий контекст (регіон, галузь, стратегія, керівництво, структура організації). Цінності регіональних і національних культур, в умовах яких працює компанія, можуть впливати на моделі поведінки організації. Компанії, які працюють в країнах з високим ступенем інституційного колективізму (за Г. Хофстеде: визначаються рівнем оцінювання у межах груп і заохоченням колективного розподілу ресурсів), таких як Франція, Бразилія, мають культури, які підкреслюють цінність порядку і безпеки. Компанії, які працюють у країнах з низьким рівнем уникнення невизначеності (відкритих до неоднозначності та майбутньої невизначеності), наприклад США та Австралія, приділяють більше уваги навчанню, меті й задоволенню.

Культура організації адаптується до потреб виробничого середовища у галузі. Організаційні культури у сфері фінансових послуг частіше орієнтуються на безпеку, керування ризиками. Неприбуткові організації частіше орієнтовані на мету, що посилює їх відданість місії через узгодження поведінки працівників.

Культура підтримує стратегію. Наприклад, культури результатів і турботи є характерними для компаній, що реалізують стратегії диференціації та мінімізації витрат. Проте компанії, що фокусуються на диференціації, можуть використовувати культури задоволення, навчання і мети (стимулюють інновації). Організації, що дотримуються стратегії мінімізації витрат, формують здебільшого культури порядку і влади (допомагають підтримувати оперативну ефективність, низький рівень витрат). Компанії, що реалізують стратегію збереження позицій на ринку, обирають культуру навчання. Культури порядку і безпеки використовують компанії, що проводять реструктуризацію.

Характер та поведінка генерального директора, топ-менеджерів мають суттєвий вплив на культуру організації, оскільки вони є взірцями дотримання правил компанії, формуючи поведінку для наслідування іншими співробітниками.

Між культурою й організаційною структурою компанії існує двосторонній зв'язок. Здебільшого організаційна структура формується під впливом організаційної культури. Цілеспрямований вибір структури організації може привести до формування культури. Проте культуру складніше змінити, тому структурні зміни мають узгоджуватися з бажаною культурою.

### **Запитання до теми**

1. Розкрийте сутність поняття «організаційна культура».
2. У чому полягає вплив культури на успіх компанії?
3. Як поєднані культура і стратегія компанії?
4. Які виділяють рівні організаційної культури?
5. За допомогою яких вимірів характеризується організаційна культура?
6. Назвіть характерні ознаки організаційної культури.
7. Які виділяють елементи організаційної культури?
8. Які практики визначають ефективність розвитку/зміни культури?
9. Які виділяють стилі культури організації за С. Спенсером?
10. Який зв'язок існує між культурою і організаційною структурою компанії?

### **Тестові завдання**

*Дайте ствердну або заперечну відповідь*

1. Організаційна культура – це неформальний соціальний порядок організації, вона формує позиції й поведінку ustalеними способами:
  - А) так;
  - Б) ні.
2. Глибинний рівень оргкультури утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн:
  - А) так;
  - Б) ні.
3. Зміна культури пов'язана з емоційною та соціальною динамікою людей в організації:
  - А) так;
  - Б) ні.

4. Культура навчання характеризується дослідженнями, креативністю, інноваціями:

- А) так;
- Б) ні.

5. Культура влади базується на організаційній структурі та загальних нормах, працівників об'єднує взаємодія і традиції:

- А) так;
- Б) ні.

6. Лідери є каталізаторами змін культури в організації, вони пропагують її на всіх рівнях компанії:

- А) так;
- Б) ні.

7. У культурах зі значною незалежністю людей цінується автономія, індивідуальні дії і конкуренція:

- А) так;
- Б) ні.

8. Організаційну ефективність не можна підвищити за допомогою культурних змін:

- А) так;
- Б) ні.

9. Культура не підтримує стратегію:

- А) так;
- Б) ні.

10. Між культурою і організаційною структурою компанії існує двосторонній зв'язок:

- А) так;
- Б) ні.

Відповіді: 1) А; 2) Б; 3) А; 4) А; 5) Б; 6) А; 7) А; 8) Б; 9) Б; 10) А.

*Виберіть правильну відповідь*

1. Найзагальніше культура проявляється через:

- А) формальні правила;
- Б) кодекс культури;
- В) неформальні правила;
- Г) обов'язки.

2. У культурах зі значною незалежністю людей не цінується:

- А) автономія;
- Б) незалежні дії;
- В) конкуренція;

Г) ієрархія.

3. Організаційні культури, що відкриті до змін, надають пріоритет:

А) ієрархії;

Б) гнучкості;

В) автономії;

Г) чіткій організаційній структурі.

4. Цінності та вірування складають такий рівень організаційної культури:

А) поверхневий;

Б) глибинний;

В) проміжний;

Г) філософський.

5. Філософія організації формує рівень культури:

А) проміжний;

Б) поверхневий;

В) глибинний;

Г) навчальний.

6. Модель «тяжіння-вибір-втрати» Б. Шнейдера пояснює частково таку рису організаційної культури:

А) спільність;

Б) стійкість/сталість;

В) глибоке проникнення;

Г) інстинктивність.

7. Сильна культура може бути значною перешкодою, якщо вона не узгоджена з:

А) керівництвом;

Б) стратегією;

В) робітниками;

Г) зовнішніми контрагентами.

8. Яка організаційна культура характеризується дослідженнями, креативністю, інноваціями?

А) культура мети;

Б) культура результатів;

В) культура задоволення;

Г) культура навчання.

9. Взаємною довірою, командною роботою, відданістю працівників характеризується культура:

А) культура задоволення;

Б) культура турботи;

С) культура навчання;

Д) культура мети.

10. На контролі, змаганнях, жорсткій ієрархії базується культура:
- А) культура результатів;
  - Б) культура безпеки;
  - В) культура влади;
  - Г) культура порядку.

Відповіді: 1) В; 2) Г; 3) Б; 4) В; 5) В; 6) Б; 7) Б; 8) Г; 9) Б; 10) В.

## **Кейси**

### *1. Проект зі створення інтернет-магазину*

ІТ-проект здійснювався в кінці 1990-і рр. – під час буму інтернет-компаній. Компанія, яка працювала з поштовими замовленнями і мала великий відділ продажів з каталогів, прийняла рішення створити інтернет-магазин, зробивши свої товари доступними світу. Був створений бек-офіс, який обробляв платежі і організував доставку товару. У компанії були також система контролю за запасами товару і відділ, що займався телепродажами. Але у них не було інтернет-системи для продажів, тобто зовнішнього інтерфейсу. Його створення було необхідно, щоб покупець мав можливість вибрати товар з каталогу, перевірити його наявність, оплатити і замовити доставку.

Була розроблена програма, що включала ряд проектів зі створення відсутніх компонент системи. Зовнішній інтерфейс був готовий до зазначеного терміну, послуги магазину вже були розрекламовані, але система не працювала належним чином. Магазин не зміг почати роботу в зазначений час. Наслідки могли бути такими: постраждав би імідж компанії і була б втрачена конкурентна перевага своєчасного виходу товару на ринок.

Після наради в режимі мозкового штурму було прийняте нестандартне рішення: застосувати ручну систему введення даних, отриманих з Інтернету, в систему телепродажу. Адміністративний персонал міг роздруковувати замовлення, запити і вводити їх в систему бек-офісу. Також персонал мав можливість вводити відповіді покупців у систему інтернет-магазину, щоб вони потім передавалися одержувачам.

Таке рішення не було дешевим, але воно могло бути реалізовано дуже швидко, заощаджуючи час на створення необхідного елементу, що з'єднував усі компоненти системи. В результаті організація не втратила обличчя і час виходу товару на ринок. Менеджер проекту завоював репутацію героя, який врятував проект.

Запитання до кейсу

1. Яка роль людського фактору у функціонуванні компанії?
2. Які помилки були зроблені у процесі створення інтернет-магазину?
3. Яким чином можна було уникнути кризи у діяльності компанії?

## ГЛОСАРІЙ

*Амбидекстрія* – здатність фірми експериментувати з новими підприємствами, не зменшуючи існуючі джерела доходів.

*Аутсорсинг* – виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішньою організацією на основі договірних відносин.

*Багатонаціональна корпорація* – компанія, яка здійснює прямі закордонні інвестиції; володіє компаніями, розташованими в зарубіжних країнах; контролює процес створення цінності на підприємствах.

*Бенчмаркінг* – інструмент, який дозволяє компанії знаходити, аналізувати, приймати і впроваджувати кращі сучасні практики.

*Бізнес-модель* – логіка, що демонструє, як бізнес створює і забезпечує цінність для клієнтів; описує структуру доходів, витрат і прибутку, пов'язаних з формуванням цієї цінності.

*Бізнес-одиниця* – підрозділ компанії, що здійснює повний цикл господарської діяльності.

*Бізнес-процес* – набір пов'язаних завдань, кінцевою метою яких є надання послуг або реалізація продукції клієнту.

*Валова маржа* – відсоток від загального обсягу виручки, який компанія зберігає після вирахування витрат на виробництво.

*Валовий прибуток* – різниця між виручкою від реалізації продукції та її собівартістю.

*Вертикальна диференціація організаційної структури* – розподіл відповідальності за прийняття рішень у структурі.

*Виконавці бізнес-процесу* – крос-функціональна команда (фахівці з різних функціональних областей).

*Виручка* – чистий дохід від реалізації продукції.

*Власник бізнес-процесу* – відповідальна особа, яка управляє ресурсами, необхідними для здійснення бізнес-процесу.

*Горизонтальна диференціація організаційної структури* – формальний поділ організації на підрозділи.

*Горизонтальні спільні політики* – це такі політики, заходи яких поширюються на всі сектори економіки Євросоюзу (політика регіонального розвитку, політика щодо конкуренції, податкова політика та ін.).

*Джерело комунікації (адресант)* – це особа чи організація, що генерують повідомлення.

*Декодування повідомлення* – переклад повідомлення на мову одержувача повідомлення.

*Дерево рішень* – графічне зображення процесу прийняття рішень, у якому відображені альтернативні рішення, стан середовища, відповідні ймовірності та виграти для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища.

*Диверсифікація* – зосередження в компанії одночасно виробництва декількох видів продукції різних галузей.

*EBIT* – прибуток до сплати податків та відсотків.

*EBITDA* – фінансовий результат компанії, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування відсотків, податків, зносу і амортизації.

*EVA* – різниця між значенням чистого операційного прибутку після сплати податків й інвестованим капіталом компанії.

*Експорт* – продаж продукції, виробленої в одній країні, з метою подальшого використання або перепродажу на території інших країн.

*Еталонні стратегії* – найпоширеніші, вивірені практикою підходи до розвитку бізнесу.

*Імпорт* – закупівля продукції, виробленої в інших країнах, з метою подальшого використання або перепродажу на території своєї країни.

*Індикатор, що відстає*, – вимірюваний показник, який змінюється лише після того, як конкретний аспект бізнесу почав слідувати певній схемі чи тенденції.

*Інтеграція* – зосередження в компанії суміжних стадій виробничого процесу (виробництва комплектуючих, виробництва продукції кінцевого споживання, оптової торгівлі й т.д.).

*Коди* – символи або знаки, що трансформують повідомлення на мову, зрозумілу одержувачу повідомлення.

*Кодування* – представлення ідеї, яку прагне донести до одержувача джерело повідомлення у кодах або символах.

*Комунікації міжнародних компаній* – комплекс зусиль зі створення, розвитку та підтримки репутації в очах цільових груп та суспільства для досягнення рівня довіри до суб'єкта господарювання та реалізації цілей його основної діяльності.

*Контроль результатів* – перевірка рівня досягнення цілей підрозділу (прибутковість, продуктивність, темп зростання, ринкова частка і якість та ін.).

*Конперація* – процес поєднання конкуренції і кооперації.

*Концентрація* – зосередження в компанії усе більшого об'єму виробництва продукції одного виду.

*Корпоративна стратегія* – основна стратегія компанії, що передбачає створення умов і методів формування доданої вартості.



*Лендбрідж* – сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з портом на протилежному узбережжі континенту, звідки морське перевезення триває.

*Логістика* – управління рухом матеріальних потоків і супутньою інформацією від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними сукупними витратами.

*Маржинальний прибуток* – виручка мінус змінні витрати.

*Міжкультурно-комунікативна компетентність* – здатність здійснювати ефективну комунікацію у міжкультурному контексті.

*Міжнародний бізнес* – будь-які господарські операції, які відбуваються між двома або більше країнами.

*Міжнародна компанія* – будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність на підставі укладання комерційних угод з окремими особами, приватними фірмами і/або державними організаціями зарубіжних країн.

*Мікробрідж* – сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення в глибині континенту.

*Мінібрідж* – сухопутне з'єднання порту, куди вантаж доставляється морем, з пунктом призначення на протилежному узбережжі континенту.

*Моделювання бізнес-процесів* – схематичне/структурне уявлення/зображення ділової активності в організації або функції усередині організації.

*Ніша ринку* – обмежений за масштабами сегмент ринку з чітко окресленим колом споживачів.

*Одержувач (адресат)* – особа або група осіб, які отримують повідомлення.

*Операційні витрати* – виражені в грошовій формі витрати трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів на здійснення операційної діяльності підприємства.

*Операційний прибуток* – різниця між валовим прибутком і операційними витратами.

*Оптимізація бізнес-процесів* – концепція стратегічного планування, спрямована на часткову зміну бізнес-процесів з метою підвищення ефективності бізнесу.

*Організаційна культура* – неформальний соціальний порядок організації, що формує позиції та поведінку робітників ustalеними способами.

*Організаційна структура* – формальний поділ організації на структурні підрозділи і функції.

*Особистий контроль* – контроль шляхом особистих контактів із підлеглими.

*Повідомлення* – закована ідея; те, що повідомляє джерело повідомлення одержувачу повідомлення.

*Портфельні інвестиції* – придбання зарубіжних фінансових активів (акцій, облігацій і депозитних сертифікатів), метою якого не є здійснення контролю над активами.

*Провідні (прогнозовані) показники* – показники, що використовуються у бізнесі для того, щоб отримати уявлення про напрямок розвитку бізнесу.

*Прямі іноземні інвестиції* – вкладення капіталу з метою придбання і контролю над об'єктами власності, активами і цілими компаніями в інших країнах.

*Результат бізнес-процесу* – кінцева мета, яка досягається у процесі здійснення бізнес-процесу.

*Рейнжиніринг бізнес-процесів* – повний редизайн бізнес-процесів за результатами ретельного аналізу.

*Рентабельність* – показник, що визначає, скільки прибутку отримано з кожної вкладеної в розвиток бізнесу грошової одиниці.

*Система бізнес-комунікацій* – сукупність елементів, які безпосередньо пов'язані з цілями, функціями та організаційною структурою міжнародної компанії, напрямами, змістом інформаційних потоків, каналами їх передачі та розробленням комунікативної стратегії.

*Спільне підприємство* – спосіб ведення операцій, за якого кілька підприємств мають право власності на прямі інвестиції в один суб'єкт господарювання.

*Стимули* – засоби винагороди працівників за належну діяльність в компанії (річна премія, додаткова відпустка, частина річного прибутку компанії, що отриманий понад запланованих результатів, та ін.).

*Стратегія посилення позиції на ринку* – підхід, за якого компанія планує дії щодо завоювання кращих позицій з існуючою продукцією на ринку.

*Стратегія розвитку ринку* – стратегія пошуку нових ринків для існуючої продукції.

*Стратегія розвитку продукту* – підхід до розвитку компанії за рахунок виробництва нового продукту.

*Стратегія зворотньої вертикальної інтеграції* – стратегія, яка спрямована на зростання компанії за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання.

*Стратегія поступового формування вертикальної інтеграції* – стратегія, що відображається у зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між компанією та кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу.

*Стратегія центррованої диверсифікації* – стратегія, яка базується на пошуку і використанні наявних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів.

*Стратегія горизонтальної диверсифікації* – стратегія, яка передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає використання нової технології.

*Стратегія конгломеративної диверсифікації* – стратегія, що передбачає розширення компанії за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з продукцією, яка виробляється.

*Стратегія ліквідації* – стратегія припинення діяльності компанії у результаті відсутності можливостей продовжувати функціонування бізнесу.

*Стратегія «збору врожаю»* – стратегія, яка передбачає відмову від довгострокового підходу у бізнесі на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі.

*Стратегія скорочення* – це стратегія, що передачає закриття або продаж компанією одного зі своїх підрозділів (або бізнесів).

*Стратегія скорочення витрат* – стратегія, яка передбачає пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат.

*Технологічна політика компанії* – це набір принципів і дій (способів діяльності), на основі якого обираються, розробляються і впроваджуються нові продукти, технологічні процеси.

*Трансакційні витрати* – витрати на забезпечення виконання зовнішніх контрактів.

*Транснаціональна корпорація* – компанія, яка має вихід на міжнародний ринок і розташовує виробничі потужності за кордоном.

*Транспортно-експедиційне обслуговування зовнішньоторгівельних перевезень* – діяльність у галузі перевезень, що охоплює комплекс операцій і послуг з доставки товару від виробника продукції до споживача.

*Транспортний торговельний коридор* – сукупність транспортної та логістичної інфраструктури, а також послуг, яка координується національним або міжнародним регіональним органом для сприяння торговим, транспортним потокам між центрами економічної діяльності та портами міжнародної торгівлі.

*Управлінський контракт* – угода, відповідно до якої компанія в одній країні надає компанії, що знаходиться в іншій країні, згоду на управління її потужностями або надання інших управлінських послуг за певну винагороду (розмір винагороди закріплюється у контракті).

*Франчайзин* – особлива форма ліцензування, яка полягає в тому, що фірма, яка перебуває в одній країні (франчайзер), видає компанії з іншої країни (франчайзі) дозвіл на використання технології виробництва, а також бренду, торгової марки і логотипу в обмін на виплату роялті.

*Чистий показник промоутера (NPS)* – показник лояльності клієнтів, який компанії використовують для оцінки того, як клієнти «відчувають» їх.

*Чистий прибуток* – частина балансового прибутку компанії, яка залишається після сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджету.

*Шаблон О. Остервальда (канва)* – універсальна мова опису, подання, аналізу та перетворення бізнес-моделі, що включає дев'ять елементів:

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон. – СПб: Питер, 1999 г. – 809 с.
2. Гриффин Р. Международный бизнес. 4-е изд. / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
3. Друкер П. Ф. Викилики для менеджменту XXI століття / Пер. з англ. Т. Літенської. – К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. – 240 с.
4. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Reviw. 2019; Пер. з англ. К. Козачук. – К.: Вид.група КМ-БУКС, 2019. – 244 с.
5. Нелис Й. Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной реализации проектов / Й. Нелис, Д. Джестон. - СПб.: Символ-плюс, 2015. – 512 с.
6. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 288 с.
7. Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Reviw; Пер. з англ. Г. Ровенських. – К.: Вид.група КМ-БУКС, 2018. – 192 с.
8. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації: Підручник. / О. І. Рогач. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2008. – 400 с.
9. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности. 4-е изд. / М. Ротер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 136 с.
10. Триггерный сценарий взаимодействия с пользователем как инструмент снижения стоимости конверсий – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://adindex.ru/case/2015/11/13/129866.phtml>.
11. Casadesus-Masanell R. From Strategy to Business Models and onto Tactics / Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. // Long Range Planning. – 2010, № 43. – PP. 195-215.
12. International Business Cours: A European and Global Perspective / Ed. Xandra Kramer & John Sorabji, Eleven International Publishing 2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://boeken.rechtsgebieden.boomportaal.nl/publicaties/9789462369719?q=business+courts&BoomToken=JrMB5g%2bH16jNYfNPeqPxuQ#9>.
13. International Business Strategy. Perspectives on Implementation in Emerging Markets. Ed. S Raghunath, Elizabeth L. Rose. Palgrave Macmillan UK 2017, 476 p. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Advanced\\_Business/Book%3A\\_International\\_Business/10%3A\\_Strategy\\_and\\_International\\_Business/10.04%3A\\_Section\\_4-](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Advanced_Business/Book%3A_International_Business/10%3A_Strategy_and_International_Business/10.04%3A_Section_4-)

14. Medtronic. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.medtronic.com/us-en/index.html>.

15. Medtronic reports fiscal year and fourth quarter 2019 financial results. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://zdrav.expert/images/8/8b/Medtronic\\_Press\\_Release-FY19Q4-FINAL\\_05\\_23\\_2019.pdf](http://zdrav.expert/images/8/8b/Medtronic_Press_Release-FY19Q4-FINAL_05_23_2019.pdf).

16. Patagonia. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.patagonia.com>.

17. Schön O. Business Model Modularity – A Way to Gain Strategic Flexibility? / O. Schön // Z Control Manag. – 2012, № 56. – PP.73–78.

18. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation / Teece D. J. // Long Range Planning. – 2010. – Volume 43, Issues 2–3. – PP. 172-194.

19. Timmers P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmers // Electronic Markets. – 1998, № 8:2. – PP. 3-8.

Електронне навчальне видання

**Тарасенко Світлана Вікторівна,  
Петрушенко Юрій Миколайович**

# **МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС**

## **Навчальний посібник**

Художнє оформлення обкладинки С. В. Тарасенко  
Комп'ютерне верстання С. В. Тарасенко

Стиль та орфографія авторів збережені.

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 13,02. Обл.-вид. арк. 16,14.

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.