

65.5  
С83



# СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ФІРМИ НА ІНОЗЕМНИЙ РИНОК

(на прикладі німецької компанії  
«МЕТРО Кеш енд Кері»)

МОНОГРАФІЯ



УКООПСІЛКА  
ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ  
Кафедра загальноекономічних дисциплін

М.О. ДЖАМАН  
А.М. АСАУЛ  
Ю.В. БАША  
В.Г. СМИРНОВА

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ФІРМИ  
НА ІНОЗЕМНИЙ РИНОК**  
(на прикладі німецької компанії  
«МЕТРО Кеш енд Кері»)



**МОНОГРАФІЯ**

*Під загальною редакцією д.е.н.,  
академіка АЕН України М.О. Джамана*

НБ ПНУС



752000

ПОЛТАВА  
РІВВ ПУСКУ  
2009

УДК 339.34  
ББК 65.421.3  
С 83

*Рекомендовано до друку вченою  
радою Полтавського університету  
споживчої кооперації України  
(Протокол № 9 від 15.10.2008 року)*

**Рецензенти:** **Голіков А.П.**, д.географ.н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна  
**Дейнека О.Г.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на транспорті Української державної академії залізничного транспорту  
**Панченко Є.Г.**, д.е.н., професор кафедри міжнародного менеджменту Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

**Джаман М.О., Асаул А.М., Баша Ю.В., Смирнова В.Г.**

**С 83** Стратегія виходу фірми на іноземний ринок (на прикладі німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері»): Монографія / Під заг. ред. М.О. Джамана. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 122 с.

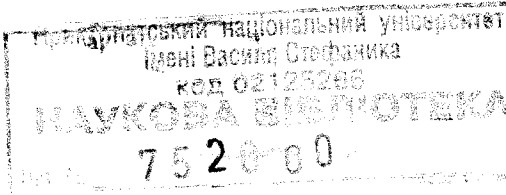
**ISBN 978-966-184-056-9**

Обґрунтовано теоретико-методологічні аспекти розробки стратегії виходу компанії на іноземний ринок; показані методологічні підходи, принципи і методи оцінки ефективності діяльності корпорації; розкрито необхідність та значення стратегії виходу на іноземний ринок для компанії; визначені найбільш поширені проблеми та перешкоди, з якими стикаються фірми у своїй діяльності при виході на іноземний ринок нової країни, а також показані шляхи вирішення цих проблем та уникнення бар'єрів на прикладі виходу німецької фірми «МЕТРО Кеш енд Кері» на український ринок; подано загальні відомості про цю компанію, описано стратегічні програми, які керівництво фірми використовувало під час виходу на ринки інших держав; досліджено особливості роботи компанії на ринку України, а також вказані шляхи удосконалення стратегії діяльності компанії на ринку нашої держави.

Може бути використана студентами під час підготовки за спеціальністю «Міжнародна економіка», а також інших спеціальностей напряму «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Рекомендовано аспірантам, викладачам і менеджерам, які працюють у складних умовах економічної кризи в нашій державі.

**ISBN 978-966-184-056-9**

**УДК 339.34  
ББК 65.421.3**



© Джаман М.О., Асаул А.М.,  
Баша Ю.В., Смирнова В.Г., 2009 р.

© Полтавський університет споживчої  
кооперації України, 2009 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ФІРМИ НА ІНОЗЕМНИЙ РИНОК</b> .....	7
1.1. Теоретичні основи та сутність стратегій виходу фірми на іноземний ринок.....	7
1.2. Корпоративні стратегії – методика формування та реалізації.....	22
1.3. Методологічні підходи, принципи та методи оцінки ефективності діяльності корпорації.....	39
<b>РОЗДІЛ II. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ФІРМИ НА ІНОЗЕМНИЙ РИНОК</b> .....	54
2.1. Необхідність та значення стратегії виходу фірми на іноземний ринок.....	54
2.2. Характеристика німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері».....	63
2.3. Основні аспекти стратегії виходу німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на ринок України.....	70
<b>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ НІМЕЦЬКОЇ КОМПАНІЇ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ» НА РИНКУ УКРАЇНИ</b> .....	78
3.1. Проблеми та особливості розробки стратегії виходу німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на український ринок в умовах трансформаційної економіки.....	78
3.2. Стратегічне планування діяльності на іноземному ринку як один із методів ситуаційного підходу та шляхів удосконалення загальної стратегії компанії «МЕТРО Кеш енд Кері».....	85
3.3. Шляхи удосконалення стратегії компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на українському ринку.....	91
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	104
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	108
<b>ДОДАТКИ</b> .....	114

## ВСТУП

В умовах глобалізації та міжнародної інтеграції нормалізація економічного розвитку будь-якої фірми неможлива без розумної, продуманої стратегії зовнішньоекономічних зв'язків. Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду ), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва, є об'єктивною засадою для формування відповіді на важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне фіксуватися підприємство; яким чином розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу? Тобто, з боку економічної сфери діяльності «стратегію» слід розуміти як довгострокові плани керівництва фірми, які спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу тощо. Зміна суті значення терміну «стратегія» відбувалась разом зі змінами зовнішнього середовища фірми. Сучасне бізнес-середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням складності, динамічності та невизначеності, що підтверджує актуальність і необхідність просування у практику підприємств ідей та технологій стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент – галузь науки управління, що швидко розвивається в умовах нових інформаційних технологій, індивідуалізації і динамізму поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високих вимог до якості товарів й обслуговування тощо. Він відрізняється різноманітністю методологічних і методичних принципів та наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії. Тому ми переконані, що зовнішньоекономічна діяльність, її ефективний розвиток неможливий без виходу фірми ( компанії) на міжнародні ринки і розширення торгових відносин із зарубіжними фірмами, компаніями, або навіть країнами.

Починаючи з рівня підприємства, яке успішно розвивається, наступає з часом такий момент, коли воно вже не задовольняється вітчизняним ринком, політичним кліматом чи економічними умовами своєї держави. Виникає потреба виходу на зовнішні, зарубіжні ринки. Тоді підприємству необхідно взяти до уваги існування численних обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі – як у країні, на ринок якої воно хоче вийти, так і у своїй власній. До таких обмежень перш за все належать: митні тарифи (фіскальні і протекціоністські), валютний контроль з боку держави, ряд нетарифних бар'єрів. Всі ці та інші

особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на іноземному ринку. З метою уникнення цих перешкод, кожна компанія повинна ретельно проаналізувати умови, в яких їй доведеться працювати та сформувані чітку стратегію виходу на ринок.

Розробка стратегії є одним з найскладніших та найвідповідальніших етапів процесу виходу фірми на іноземний ринок. На сьогоднішній день багато іноземних компаній розширюють свою діяльність до міжнародної, виходять на ринки інших країн, у тому числі й України. Так як умови праці ринку нашої країни є специфічними, іноземні інвестори повинні розробляти стратегію виходу на цей ринок з урахуванням всіх його особливостей. З цього приводу слід зауважити, що у стратегічному менеджменті широко використовують таке поняття, як «підприємницька структура», під яким розуміють склад суб'єктів ринкових відносин, до числа яких належать тільки ті організаційно-господарські одиниці, метою діяльності яких є отримання прибутку (підприємницького доходу) як кінцевого результату діяльності. Виходячи з мети діяльності суб'єкта ринкових відносин, виділяють чотири категорії економічних суб'єктів: фірми, банки, страхові і транспортні компанії, інвестиційні структури. Фірми відносять до основних суб'єктів підприємницької діяльності, а решта – до структур, що цю сферу обслуговують

У загальному випадку фірма, як організаційно-господарська одиниця, складається з одного, чи декількох підприємств, які спеціалізуються на конкретних видах діяльності, та функціональних підрозділів, що здійснюють управлінську діяльність. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб. Слід зазначити, що згідно чинного законодавства у багатьох країнах, підприємство як складовий елемент фірми не розглядається як самостійний суб'єкт права, за ним не визнається характер господарського утворення, що володіє відособленим майном, власним балансом і користується правами юридичної особи. Але для позначення і фірми, і підприємства у менеджменті найчастіше застосовують термін «організація». У даному випадку мова йде про «організацію» як про соціальний інститут, а не як про певний процес чи функцію. Застосовуючи системний підхід до змісту цього терміну, ми прийшли до висновку, що «організація» – це відкрита соціотехнічна система. У контексті системного уявлення термін «корпорація» нами використовується як синонім до попередніх термінів, адже це сукупність осіб, які об'єдналися для досягнення загальної мети, для здійснення спільної діяльності і які організували самостійний суб'єкт права – юридичну особу. Тому у тексті ми будемо використовувати всі чотири поняття (фірма, підприємство, організація і корпорація) як

синоніми, у кожному випадку виходячи з того, яке з них найбільш відповідає суті викладеного матеріалу.

У монографії обґрунтовано теоретико-методологічні аспекти розробки стратегії виходу компанії на іноземний ринок; показані методологічні підходи, принципи і методи оцінки ефективності діяльності корпорації; розкрита необхідність та значення для компанії стратегії виходу на іноземний ринок; визначені найбільш поширені проблеми та перешкоди, з якими стикаються фірми при виході на іноземний ринок нової у своїй діяльності країни, а також показані шляхи вирішення цих проблем та уникнення бар'єрів на прикладі виходу німецької фірми «МЕТРО Кеш енд Кері» на український ринок; проаналізовано умови України з точки зору привабливості для іноземних інвесторів.

Подано загальні відомості про компанію, описано стратегічні програми, які керівництво фірми використовувало при виході на зарубіжні ринки, досліджено особливості роботи компанії, а також вказані шляхи удосконалення стратегії діяльності компанії на ринку нашої держави.

Монографія може бути використана для поглибленого оволодіння курсів студентами вищих навчальних закладів спеціальностей «Міжнародна економіка», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Буде корисна аспірантам, викладачам і менеджерам, які працюють у складних умовах економічної кризи, яка затягнулась в нашій державі.

*М.О. Джаман*

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ІНОЗЕМНИЙ РИНОК

## 1.1. Теоретичні основи та сутність стратегій виходу фірми на іноземний ринок

Формування стратегії виходу фірми на іноземний ринок – це один з найсуттєвіших та найскладніших етапів в умовах глобалізації та сучасних міжнародних інтеграційних процесів. Багато з концепцій, що складають основу сучасного розуміння розвитку самого поняття стратегія, було розроблено у першій половині двадцятого століття. Дослідження цього питання розпочали такі науковці як Тейлор, Ньюмен, Ендрю та Ансоф [83, 88], які вперше показали сутність і важливість стратегії і заклали основи стратегічного планування, продемонстрували необхідність співвідносити можливості діяльності компанії з організаційними ресурсами та проілюстрували користь стратегічних планів.

На сучасному етапі вчені-економісти [24, 34, 51] намагаються розробити загальні схеми використання стратегії фірми для досягнення успіху, в тому числі і при виході її на зовнішній ринок. Основним результатом цього етапу стала величезна кількість стратегічних інструментів та концепцій, які все ще застосовуються для аналізу (рис. 1.1). На початку 80-х років вони прийшли до висновку, що розробку стратегії не можна сприймати як простий механізм проектування виходу на ринок тому, що в різних компаніях і в різних країнах можуть існувати різні стратегії, тому намічені та впроваджені стратегії можуть відрізнитись між собою. Так як в умовах глобалізації та міжнародної інтеграції швидкість змін та непостійність конкурентних середовищ на іноземних ринках продовжують зростати, то стала очевидною неможливість визначення стратегічного напрямку для компанії на систематичній основі, а також те, що компанія повинна постійно адаптуватись до швидкозмінних обставин зовнішнього середовища, таким чином рухатись в напрямку динамічної розробки стратегії.

На рисунку 1.2 [12] схематично показано еволюцію розвитку стратегії, яка підсумовує основні етапи цього процесу і наводяться приклади розроблених методик та інструментів. Ця схема доводить, що формулювання та втілення стратегії, які раніше вважались окремими поняттями, зараз об'єднано в динамічному підході, який включає обидва поняття: формування і втілення.



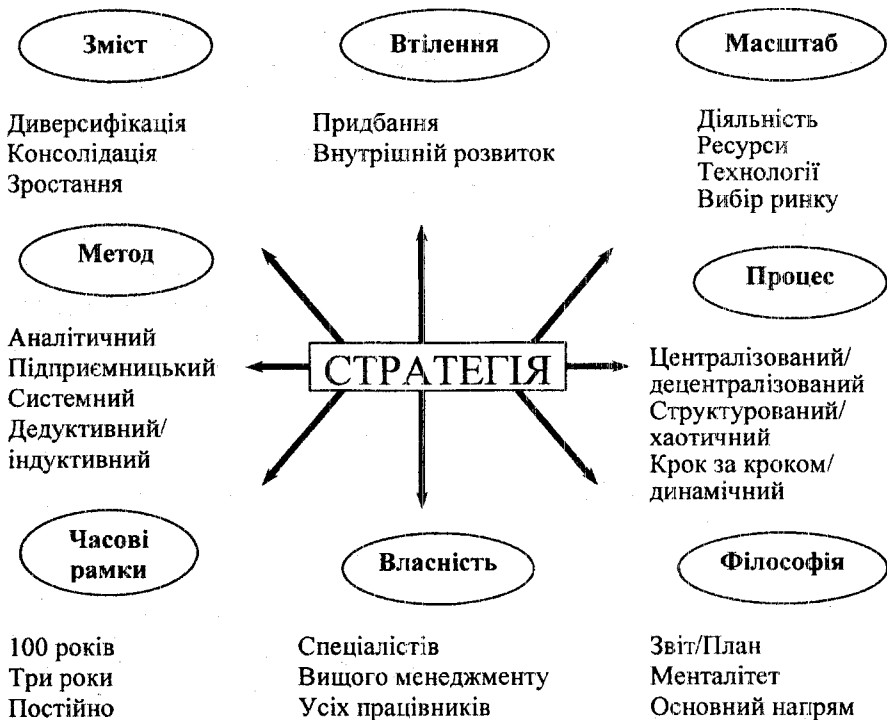


Рис. 1.1. Аспекти розуміння стратегії [14]

Багато з процесів розробки стратегії, що використовуються підприємцями й зараз при виході на іноземний ринок, базуються на наукових основах таких теорій, як школа проектування, SWOT аналіз, проект PIMS (вплив маркетингової стратегії на прибуток), матриця «зростання/доля ринку» Бостонської консалтингової групи, інструмент McKinsey – матриця «стратегічне планування бізнесу», а також ряд інших, менш відомих інструментів, таких як матриця життєвого циклу компанії ADL, матриця дивізіонального планування компанії Larange, аналіз кінцевої гри компанії Harrigan-Porter [20].

М. Портер [57] запропонував три типи стратегій для покращення конкурентного стану компанії, які, на нашу думку, можна активно застосовувати на новому ринку: лідерство у витратах, диференціація та концентрація. Він переконує, що компанія повинна зробити вибір між цими стратегіями, якщо вона хоче досягти конкурентних переваг. Це означає, що вона повинна, або встановлювати нижчі ціни, ніж конкуренти, або урізноманітнити свої пропозиції так, щоб вони сприймалися як такі, що виграють у порівнянні з пропозиціями конкурентів.

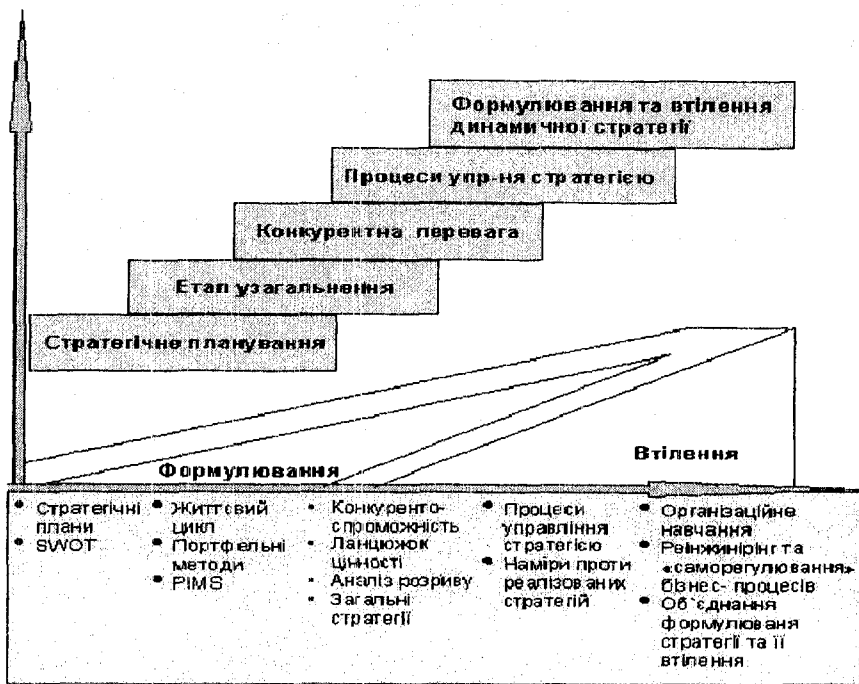


Рис. 1.2. Еволюція розвитку стратегії [29]

Ми розділяємо концепцію аналізу галузі чи нового ринку, запропоновану М. Портером (рис 1.3). Найбільш важливим тут є те, що він проник у сутність структури у різноманітних конкурентних середовищах. Згідно його концепції існує п'ять конкурентних сил, які визначають привабливість певної галузі або ринку: 1) можливість появи нових конкурентів усередині галузі; 2) фірми, що пропонують товари-замінники; 3) здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови; 4) здатність постачальників, що їх використовує фірма, відстоювати свої інтереси; 5) суперництво між продавцями всередині галузі.

Дослідження таких вчених, як Х. Келлер [34], І. Липсиц [44], М. Хучек [68] та інших були зосереджені на аналізі організаційної структури та цінностей з метою виявлення потенціалу успішної діяльності при виході на ринок іншої країни. Приклади успішної діяльності не можна пояснити тільки загальними стратегіями або особливостями організації. Ресурси і можливості можна черпати з різних сфер діяльності організації, і задача розробників стратегії полягає в тому щоб визначити, які з них доцільно застосувати для того, щоб вирізнитись з-поміж конкурентів на новому ринку.

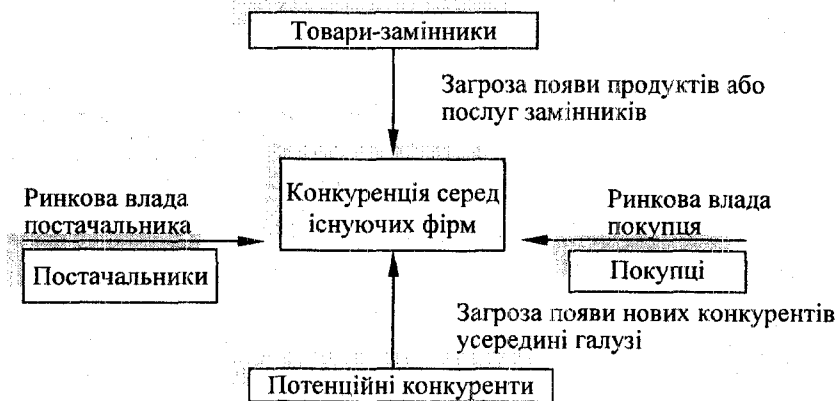


Рис. 1.3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера [57]

Такими можуть бути ресурси, які, або підвищують конкурентоспроможність компанії на зовнішньому ринку шляхом зменшення витрат (наприклад, виробнича потужність, виробничий процес, доступ до сировини, та ін.); або можуть бути використані для диференціації діяльності (досвід роботи на інших ринках, канали розподілу, відомі торгові марки та ін.); або мають вплив на ринкову владу (розміри фірми, фінансові можливості, розвиненість мережі ін.); або ускладнюють іншим вихід на цей ринок (патенти, доля ринку тощо) [19].

Схему ресурсного підходу до формулювання стратегії виходу фірми на іноземний ринок в графічній формі можна зобразити таким чином (рис. 1.4).

З часом було визначено ще декілька типів процесів управління стратегією шляхом як емпіричних, так і теоретичних досліджень [34, 45, 68, 76]. Вони вилились у цілий ряд структур та моделей. Більш пізні роботи було спрямовано на те, щоб об'єднати усі існуючі структури в логічно послідовний цілісний підхід. Однак, практика доводить [26, 46], що успішні організації – це ті організації, які фокусуються на нових концепціях, творчості та втіленні новаторств у стратегії. Такий підхід, у свою чергу, вимагає залучення великої кількості професіоналів, формування стратегічних знань серед працівників компанії та застосування підходу системного мислення під час розробки стратегії.

Всупереч тому, що зацікавленість у більш динамічному підході до втілення і розробки стратегії постійно зростає, сучасні дослідження пропонують надто мало відповідей на запитання, як її можна досягти. Запропоновано тільки невелику кількість концепцій, які висвітлюють основні параметри динамічного підходу [26,34, 68].

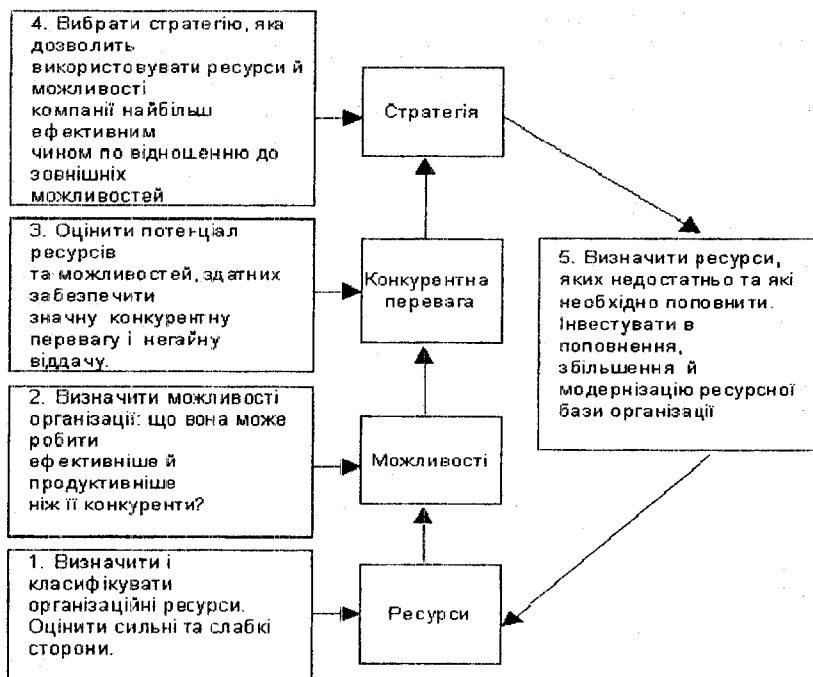


Рис. 1.4. Ресурсна теорія в стратегічному аналізі [76]

Ми вважаємо, що розробка стратегії виходу фірми на зовнішній ринок повинна бути динамічною й її потрібно трактувати як частину персоніфікованих обов'язків, а не як централізовану функцію. Розподіл відповідальності за стратегію забезпечить підвищення рівня знань, а потенційні конфлікти і час, який необхідний для її втілення, суттєво зменшаться. Таким чином, рівень якості сформульованих стратегій прямо залежить від якості використовуваних знань, які, в свою чергу, залежать від ефективності управління процесом їх набуття всередині компанії. В динамічних середовищах умови, які лежать в основі стратегії виходу фірми на іноземний ринок, часто змінюються до того моменту, поки її не впроваджено. Тому розробку і впровадження стратегії необхідно розглядати як постійний процес навчання. Система оцінки діяльності може забезпечити необхідний зворотній зв'язок в процесі навчання за умови, якщо враховано усі етапи розробки стратегії та процесу її впровадження, а також систему цінностей компанії [13].

Швидкість, з якою можуть бути реалізовані стратегічні цілі на новому ринку, залежить від швидкості формулювання і ступеню підтримки стратегії та напрямків діяльності в підприємстві. Підприємства (фірми) можуть швидко змінити свій стратегічний напрямок у

відповідності до змін в конкурентному середовищі, вони можуть створити велику кількість стратегічних альтернатив шляхом комбінації різних спонукальних процесів. Для швидкого впровадження стратегії на іноземному ринку необхідна комбінація процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб переконатись у правильності загальних дій та стратегій. Досягнення вищезгаданих результатів вимагає від будь-якої фірми, чи то компанії, застосування структурованої схеми розробки та впровадження стратегії, і дає змогу реалізувати наступне: 1) ставити цілі; 2) обговорювати цілі; 3) поширювати та застосовувати знання як всередині організації, так і за її межами; 4) брати обов'язки шляхом передачі відповідальності за розробку стратегії; 5) формулювати стратегії в найбільш оптимальному для компанії розрізі, де існують стратегічні знання; 6) мати показники оцінки діяльності, індикатори ведення бізнесу, які постійно оновлюються у відповідності до системи цінностей організації та її цілей; 7) виправляти стратегії з метою: усунення або зменшення конфлікту цілей між структурними підрозділами; мінімізації збігу стратегій та марних зусиль; координації напрямків діяльності, що охоплюють декілька підприємств та галузей; утримання однакового для всіх напрямку та мети.

Ми розділяємо думку вчених [27, 62], що можна дотриматись вимог щодо швидкості, гнучкості та загального напрямку й структури, якщо виробити систему, яка б визначала загальні цілі та межі, а не тільки забезпечувала би керівництво та контроль. Більше того, динамічний підхід до формулювання та впровадження стратегії вимагає організаційної структури та культури, яка була б сприятливою та надавала підтримку; забезпечувала високий ступінь свободи для працівників та підрозділів підприємства в процесі прийняття рішень; делегувала обов'язки та вимагала відповідальності за кожний зроблений крок; створювала систему зобов'язань та лідерства; динамічно пристосовувала організаційну структуру до вимог, що змінюються; ставилась до людей та команд відповідно до їх завдань і ролі в діловому процесі, а не як до членів ієрархічної структури; давала б командам та працівникам право вибору нових можливостей діяльності та реалізації їх ідей у співпраці з потенційними клієнтами.

У динамічному середовищі зростаюча складність комерційних задач також вимагає тісної співпраці працівників різних сфер компанії для оптимізації використання методичної бази, що сприятиме вирішенню проблем та підвищенню рівня творчості у розробці пошуку відповідей [26]. Таким чином, розробка стратегії виходу фірми на зовнішній ринк повинна бути динамічною, а швидкість, з якою можуть бути реалізовані стратегічні цілі на новому ринку, залежить від швидкості формулювання стратегії і ступеня підтримки стратегії та напрям-

ків діяльності в організації. Для своєчасного (оперативного) впровадження стратегії виходу на іноземний ринок, необхідна комбінація процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб переконатись у правильності загальних дій та стратегій.

Розвиваючи свою діяльність до міжнародної, кожна компанія намагається створити вирішальну, довготривалу і захищену конкурентну перевагу. Оскільки в основі будь-якої переваги над конкурентами на будь-якому ринку лежить позитивна відмінність, якою володіє дане підприємство, то ця відмінність за ринкових умов має бути відображена через наявність найкращого чи сприйнятого споживачем співвідношення «якість/ціна». Варіантів таких співвідношень існує безліч, але ми допускаємо можливість їх узагальнення і зведення до трьох основних, базових стратегічних напрямків або за фіксованим рівнем якості всі зусилля направляються на зниження ціни через зниження витрат; або за незмінної ціни відбувається покращання якісних характеристик; але оскільки якісне поліпшення товару вимагає коштів, то вони можуть бути знайдені (при фіксованій ціні) тільки шляхом економії на деяких виробничих та/чи позавиробничих витратах; або шляхом однонаправлених змін у якості та у ціні товару (в даному разі вирішальне значення мають пропорції відповідних змін).

Розглянуті загальні напрямки зводяться до двох груп базових стратегій формування конкурентних переваг: стратегій зниження витрат; стратегій диференціювання продукції. *Стратегії зниження витрат* пріоритетно орієнтують всі зусилля підприємства на мінімізацію витрат у всіх ланках ланцюга формування вартості. Емпірично багаторазово доведено, що підприємство, яке має найменші витрати, одночасно є і таким, яке досягло найбільшого сумарного обсягу виробництва. В результаті встановлення цієї залежності можливе формування концепції ефекту досвіду.

Залежно від відносної позиції, яку займає певне підприємство – ведуче воно або ведене – і від стадії життєвого циклу напрямку діяльності, спираючись на криву витрат, можна обирати різні цінові стратегії:

– стратегію демпінгування: для впровадження нового товару на ринок, забезпечення швидкого зростання обсягу продажу та повного використання ефекту досвіду підприємство може на початкових стадіях продавати цей товар зі збитком для себе в очікуванні зниження витрат і зростання прибутків;

– стратегію домінування: ведуче підприємство може знижувати ціну на товар прямо пропорційно до темпів зменшення витрат: така агресивна поведінка і ціновий диктат не дозволять підприємствам-новач-

кам з'явитись на даному ринку та витіснять з нього найслабших учасників;

– стратегію «парасольки»: утримуючи певний час ціну на незмінному рівні, тобто без зв'язку зі зменшенням витрат, підприємство матиме змогу швидко окупити інвестиції, але за цих умов цілком можлива або поява нових учасників даного ринку, які зацікавились високою прибутковістю, або втрата ринкової частки через здійснення стратегії домінування іншими учасниками (у будь-якому разі в довготривалому періоді стратегія «парасольки» не матиме успіху);

– стратегію надолуження: з метою збільшити ринкову частку і наздогнати лідера, зробити свою конкурентну позицію більш сприятливою певне підприємство деякий час продає товар за ціною нижчою ніж у конкурентів і нерідко нижчою за його виробничі витрати;

– стратегію відмови: у разі неможливості зайняти виграшну конкурентну позицію підприємство намагається вивести свої інвестиції з даного напрямку діяльності з максимально можливою рентабельністю.

За допомогою *стратегій диференціювання продукції* підприємство намагається сформувавши особливу пропозицію на новому ринку, яка б йому дозволяла індивідуалізуватись та вирізнитись серед конкурентів і таким чином уникнути конкуренції, яка має у своїй основі тільки цінове та витратне суперництво. Підприємство має пропонувати такий товар, який сприймається у межах даного напрямку діяльності як щось суттєво відмінне чи специфічне. Але наскільки багатоплановими і різноманітними є показники і характеристики, які визначають якість товару як наслідок процесу його урізноманітнення, настільки великою є кількість можливих стратегій, які об'єднуються даною базовою стратегією.

Виділяють [52] дві підгрупи стратегій у даному базовому напрямку: підгрупу стратегій диференціювання шляхом покращення якостей товару – в цьому разі відбувається зростання співвідношення «якість/ціна»; підгрупу стратегій диференціювання продукції через зниження якостей – в даному разі співвідношення «якість/ціна» буде зменшуватись.

Також виділяють [51] чотири види стратегій диференціювання: стратегії спеціалізації, покращення, обмежень та спрощення.

*Стратегії спеціалізації* приймаються і реалізуються для невеликих груп покупців, потреби яких або погано, або зовсім не задовольняються товарами еталонного рівня якостей. Існування та розміри цих груп покупців можуть бути встановлені заздалегідь, до появи диференційованого товару на новому ринку. Це можуть бути, на-

приклад, такі споживачі, які мають дуже малі або дуже великі розміри одягу і взуття, специфічні потреби щодо продуктів харчування.

*Стратегії покращання* підтверджують свою життєздатність і сенс якісної диференціації тільки після появи нового товару на ринку. Вони розраховуються, як правило, на більшу частку ринку або на всіх покупців. У разі вдалого визначення нового співвідношення «якість/ціна» цілком можливо, що новий диференційований виріб замінить у споживанні товар еталонного рівня якості.

*Стратегія обмежень* являє собою різновид стратегії диференціювання через зниження якостей і націлена на специфічний ринковий сегмент, для якого апіорі було встановлено, що еталонний рівень має надлишкові якості. Вилучення цих якостей, а значить, і відповідне зменшення витрат і ціни, не спричиняє зниження суб'єктивної оцінки товару представником даного сегмента ринку.

*Стратегія спрощення*, яка входить до другої підгрупи стратегій диференціювання, також відмітна зниженням якостей порівняно з еталонним рівнем. У той самий час вона зорієнтована на пошук покупців, які свідомо придбавають спрощений товар і для яких єдиною спонукою виступає прийнятна ціна. Наскільки великою буде частка таких покупців, виявиться з часом, і буде встановлено ринком.

Для того щоб прискорити своє зростання, збільшити свій потенціал розвитку, зменшити бізнесові та інші ризики, ще більш ефективно використовувати наявні ресурси та ті, що будуть придбані та накопичені на новому ринку, підприємство повинно постійно шукати нові, стратегічно важливі напрямки діяльності. Ми погоджуємося з думкою, що можна виділити [33] такі напрямки стратегічного зростання, як спеціалізація і диверсифікація.

Спеціалізація здійснюється виключно в межах певного напрямку діяльності, на якому підприємство концентрує свої зусилля. Воно ставить за мету досягти в даному напрямку найвищого рівня компетентності і внаслідок цього забезпечити собі вирішальну конкурентну перевагу. Обидві базові стратегії формування конкурентної переваги – зниження витрат і диференціації – реалізуються тією чи іншою мірою через спеціалізацію. Стратегія зниження витрат відповідає логіці спеціалізації, оскільки кожний з конкурентів, хто робить ставку на ефект досвіду, покращує свої витратні характеристики і завдяки цьому конкурентну позицію. А в результаті впровадження стратегії диференціювання виробники пропонують на ринку відмінні товари та перерозподіляють на свою користь ринковий попит. Для того щоб утримати свою частку ринку, забезпечити та захистити відмінність свого товару, підприємство приречене домагатись найвищого рівня компетентності, здійснювати специфічні витрати. Тобто в будь-якому разі успіх завжди приходить через ту чи іншу форму спеціалізації. Конк-



ретизація ж форми спеціалізації, яку обере підприємство, залежить від впливу двох основних чинників: рівня зрілості напрямку діяльності та конкурентної позиції підприємства.

Підприємство, що обрало спеціалізацію як стратегічний напрямок свого розвитку, можуть її здійснювати (в часі) послідовно або паралельно, наступними двома шляхами: 1) через визначення просторових параметрів, що зводиться до здійснення вибору між розширенням або звуженням ринкового простору, на якому підприємства представлятимуть результати діяльності у певному її напрямку; 2) через встановлення сполучень продукт-ринки, що мають ключові фактори успіху, яким найкращим чином відповідають ресурси, компетенції та здатності підприємств.

Сама по собі ідея спеціалізації проявляється тільки відносно певного ринку, певного напрямку діяльності. Разом з тим, вона дозволяє визначити географічне поле, на якому підприємство буде конкурувати з метою досягнення кращого рівня досвіду і створення визначної конкурентної переваги.

Диверсифікація за своєю сутністю переважає просте розширення поля діяльності підприємства. Якщо спеціалізація має в своїй основі використання незмінного набору компетенцій, то диверсифікація відбувається за умови впровадження нового набору компетенцій, який виник внаслідок проникнення підприємства в нові конкурентні сфери і є необхідною передумовою для такого проникнення. Диверсифікація може проявлятися через подальший розвиток певного напрямку діяльності або через його заміщення новим напрямком, або через розширення набору напрямків діяльності підприємства.

Будь-яке підприємство, яке обирає стратегію диверсифікації вступає до нового напрямку діяльності і, як правило, не є в ньому абсолютним новачком, необізнаним щодо внутрішніх і зовнішніх умов діяльності в даному напрямку. Здійснення диверсифікації обов'язково повинно мати підґрунтя наявність певних ресурсів, навичок, компетенцій, в тому числі необхідних для прийняття рішення про вступ до нового напрямку діяльності. Слід зауважити, що будь-яка диверсифікаційна стратегія використовує певну (більшу або меншу) кількість елементів синергії, які присутні в основному (основних) напрямку діяльності. І справді, якщо комбінації ключових факторів успіху відрізняють один сегмент від іншого, то завжди існують фактори, які входять до складу декількох або багатьох напрямків. Спираючись на ці спільні ресурси та компетенції, підприємство в рамках нового напрямку діяльності матиме конкурентні переваги з досвіду та ресурсів, накопичених і створених в традиційних напрямках.

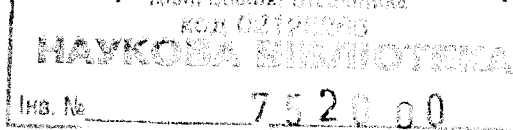
Диверсифікація здійснюється через прогресуючу еволюцію, яка базується на найбільш слушному використанні певних синергійних поєднань компетенції та ресурсів як стрижнів, що уможливають відкриття нових полів діяльності. Таким чином, поняття синергії виступає як фундаментальне для диверсифікаційних процесів, коли мова йде про промислову чи фінансову стратегію.

На принциповому рівні підприємство може диверсифікувати свою діяльність у двох основних вимірах:

1. Просторовому: тоді мова йде про географічну диверсифікацію.
2. Сутнісному, який може бути подано через вертикальну або горизонтальну диверсифікацію: а) у вимірі вертикальної диверсифікації (частіше вживається його назва «вертикальна інтеграція») відбувається об'єднання технологічно послідовних видів виробничої діяльності, які являють собою ланки виробничого процесу в масштабі макроекономічної системи; б) вимір горизонтальної диверсифікації передбачає сутнісний розвиток напрямків діяльності підприємства через включення до його портфеля пов'язаних певним чином або не пов'язаних із вихідним набором напрямків діяльності.

Географічна диверсифікація починається відтоді, відколи підприємство виходить зі звичного ринку і починає атакувати ринки в інших географічних зонах (в інших країнах), діяльність в яких буде вимагати нових, додаткових ресурсів і компетенцій. Навіть якщо товари виготовлені підприємством залишаються без змін, мережа й умови товаропросування, дистрибуції та торгівлі змінюються від зони до зони і часто породжують стратегічні сегменти, які відрізняються ключовими факторами успіху. В нинішній час географічна диверсифікація у глобальній її формі відбувається прискореними темпами. Глобалізація, як системне та багатоаспектне явище, може також розглядатись як стадія в еволюційному розвитку підприємства або як принциповий підхід підприємства до своєї стратегії, обумовлений сильною залежністю від стану та кон'юнктури міжнародного економічного середовища. Глобалізація може існувати і як одна зі стратегій підприємства, яка має на меті завоювання зовнішніх ринків. У перелічених аспектах глобалізація вписується в сутнісний ряд таких етапів, як експорт, інтернаціоналізація, мультинаціоналізація.

Щодо експорту, то в промислово розвинених країнах підприємства обирали цю стратегію (період 1945–1965 р.р.) для виробів, створених і виготовлених для власних, національних ринків, але які (товари) могли експортуватись без суттєвих змін у виробництві за умови організації експортної філії. Другий етап – інтернаціоналізація – досить часто виникає з простої політики експорту, як тільки підприємство прийняло рішення впровадитись та виробляти про-



дукцію за кордоном. Мультинаціоналізація, як третій етап розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності була зумовлена ускладненням митних бар'єрів і протекціоністськими заходами держав. Цей етап (період 1960–1980 р.р.) відзначений створенням філій за кордоном на місцевих статутних умовах але у тісній залежності від материнської компанії. Протягом цього етапу підприємства виробляли свою продукцію та продавали її в багатьох країнах без створення повномасштабних економічних, виробничих, комерційних зв'язків між філіями в кожній з країн. Організація діяльності була швидше регіональною чи континентальною. Наступним етапом деякі автори визначали транснаціоналізацію, яка б мала на меті раціоналізацію ресурсного споживання та цілей відповідних груп. Але цей еволюційний процес насправді формував передумови для інтенсифікації глобалізаційних процесів, які зараз і відбуваються.

Для успішного здійснення стратегії географічної диверсифікації за умов прискореної глобалізації господарської діяльності важко переоцінити значення двох визначальних її характеристик: конфігурації напрямків діяльності та їх належної координації.

Глобальна конфігурація повинна дозволити підприємству ефективно організувати свою діяльність у світовому масштабі. Класично виділяють два полярно протилежні види конфігурації: концентрована і дисперсна. Щодо концентрованої конфігурації, то вона являє собою концентрацію найбільш важливих ланок ланцюга формування вартості в одній або декількох країнах. Це дозволяє отримувати економію від масштабів та накопичувати великий досвід при виконанні принципово важливих видів діяльності.

За умов дисперсної конфігурації успіх глобальної стратегії, навпаки, залежить від належного рівня розпорощення діяльності певних видів. Така конфігурація передбачає здійснення великих інвестицій за кордоном. Вона зменшує ефект від масштабів виробничих одиниць, але найкращим чином відповідає локальним потребам. В цьому аспекті дисперсна конфігурація використовується для покращання маркетингової та комерційної діяльності в локальному масштабі. Така глобалізаційна стратегія спостерігається в галузях, яким властиві високі витрати на транспортування, складування та комунікації. Разом із тим, цей вид конфігурації дозволяє примножити кількість інформаційних джерел щодо розвитку підприємницької діяльності та конкуренції і, відповідно, накопичити досвід здійснення бізнесової діяльності в певних країнах, регіонах тощо.

Загалом при визначенні виду конфігурації підприємство з глобалізаційною стратегією повинно вирішити питання про впровадження і розміщення напрямків і видів своєї діяльності. При вирішенні цього питання на рівні принципу необхідно враховувати досягнення кон-

курентних переваг, які, з одного боку, пов'язані з економією від масштабів, з дією ефекту досвіду та спричиненим ним зниженням витрат, а з іншого – зумовлених локальною присутністю, яка дозволяє добре знати клієнтів та бачити підходи до місцевого ринку.

Координація напрямків діяльності глобального підприємства посилює конкурентні переваги, які виникають через ефективний менеджмент дисперсованих видів діяльності. Очевидним є те, що координація сприяє збагаченню ринкового досвіду за специфічних локальних умов. Разом із тим вона повинна також надавати різнопланову інформацію щодо конкурентів з інших економічних зон, про їх продукцію, ринки, особливості виробничої, маркетингової та іншої діяльності. У зв'язку із зазначеним координація повинна виходити з принципу делегування відповідальності підрозділам і сприяти мобільності кадрів для обміну досвідом і їхніми компетенціями.

Координація є імперативом для видів діяльності глобального підприємства, які зв'язані між собою. Вона конкретно проявляється через: 1) синхронізацію етапів ланцюга формування вартості; 2) зниження трансакційних витрат; 3) циркуляцію інформації як між підрозділами, так і між ними і центральним апаратом; 4) ефективне управління взаємозалежністю.

Високоякісна координація дозволяє також розподілити політичні, фінансові, постачальні та інші ризики в певних країнах, знівелювати їх у достатній мірі, належним чином реагувати на кон'юнктурні коливання. Від ефективно організованої глобальної координації залежатиме здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, тобто бути глобально конкурентоспроможним.

Вертикальна диверсифікація, або інтеграція, може бути як поступальною – вперед по стадіях загальноекономічного процесу виробництва, так і зворотною – рух по тих самих стадіях, але у зворотному напрямку відносно до початкової стадії, яку виконує певне підприємство. Вона проявляється через придбання нових компетенцій і через посилення конкурентного потенціалу підприємства в його базовому напрямку діяльності. Це є результатом багатьох явищ, на які пропонує звернути увагу М. Портер [57]:

- економія за рахунок масштабів комбінованих операцій;
- економія на внутрішньому контролі та координації;
- економія на витратах, пов'язаних з інформацією;
- економія на витратах, пов'язаних із проведенням ринкових операцій;
- економія внаслідок стабільності відносин;
- можливості технологічних покращань;
- посилення стабільності попиту та пропозиції;
- елімінування певною мірою залежності від партнерів;

- посилення здатності до диференціювання продукції;
- створення вхідних бар'єрів та бар'єрів мобільності;
- можливості вступу до прибуткового бізнесу;
- створення можливостей для безпосереднього спілкування з постачальниками та покупцями.

Рівень вертикальної інтеграції підприємства встановлюється часткою основної, проміжної та побічної продукції інтегрованого по вертикалі процесу виробництва у загальному обсязі продажу. За умов такої організації господарської діяльності підприємства можуть обрати такі стратегії диверсифікації: а) стратегія з домінуючою вертикальною інтеграцією (значення рівневого показника більше ніж 70 %); б) стратегія з обмеженою вертикальною домінантою, коли диверсифікація зорієнтована на одну із сильних позицій на ринку або на один ресурс; в) стратегія, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою і за якою диверсифікація передбачає одночасне використання декількох сильних позицій або декількох ресурсів; г) стратегія, яка не пов'язана з вертикальною домінантою, диверсифікація при цьому ніяк не стосується основного виду діяльності.

Горизонтальний сутнісний вимір диверсифікаційних процесів має своїм об'єктом оновлення (заміна деяких чи розширення діапазону напрямків діяльності) бізнес-портфеля підприємства, яке часто спирається на синергію та доповнюваність. При цьому диверсифікація може бути пов'язаною (спорідненою) чи непов'язаною (конгломератною) із вихідним набором напрямків діяльності. Тобто стратегії горизонтальної диверсифікації ґрунтуються на використанні різноманітних, явних і неявних горизонтальних зв'язків. Рівень цих зв'язків визначається часткою продажу, який припадає на найбільшу групу об'єднаних між собою напрямків діяльності у загальному обсязі продажу підприємства. Підставою для об'єднання можуть бути групи рівнозначних споживачів, аналогічність виробничих і позавиробничих процесів, витратних факторів тощо. За цих умов підприємство може використовувати такі диверсифікаційні стратегії:

- стратегія використання однієї загальної сильної позиції або ресурсу, коли певна кількість напрямків діяльності тісно пов'язані один з одним;
- стратегія використання декількох загальних позицій або ресурсів, коли хоча б один напрямок діяльності пов'язується щонайменше з одним іншим напрямком;
- стратегія здійснення конгломератної диверсифікації з активним проникненням на нові ринки, які жодним чином не пов'язані з попередньою діяльністю;

– стратегія пасивного включення до набору напрямків діяльності таких, які раніше ніколи не здійснювались підприємством.

У процесі пошуку прийнятних варіантів для диверсифікації підприємство може зупинити свій вибір на спорідненій або зовсім новій галузі діяльності. В першому випадку підприємство проникає в галузь, яка має у своєму роді стратегічну відповідність. Ця відповідність існує в тому випадку, коли існують достатньо схожі виробництва або однотипні ланцюги формування вартості. За цих умов виникають можливості для передачі досвіду навичок, концепцій у новий напрямок діяльності або навіть для об'єднання різних напрямків у єдину систему з метою зменшення виробничих та позавиробничих витрат.

Зв'язки, які ґрунтуються на стратегічній відповідності, можуть мати різні підстави: технологію виробництва, єдині джерела постачання матеріальних ресурсів, однаковий підхід до маркетингу та збуту продукції, наявність одних і тих самих оптових покупців, потенціалу спільного післяпродажного обслуговування, а також отримання синергійного ефекту від використання спільної торгової марки, тобто стратегічні відповідності можуть бути ринкові, виробничі, управлінські тощо. Існування стратегічної відповідності в наборі напрямків діяльності підприємства створює реальну основу для виникнення нової додаткової конкурентної переваги.

Незважаючи на те, що споріднена диверсифікація на базі стратегічних відповідностей є очевидно більш привабливою та досить розповсюдженою, як показує практика, існує і конгломератна, непрофільна диверсифікація. І рішення про диверсифікацію у неспоріднену галузь діяльності є найчастіше результатом пошуку та придбання вигідних підприємств, які діють у галузях з гарними можливостями отримання прибутку. Як правило, це такі підприємства, чия вартість занижена або які переживають фінансові труднощі, або які мають великі можливості для зростання, але не мають для цього достатніх інвестицій.

Конгломератна диверсифікація дозволяє підприємству розподілити фінансовий і комерційний ризики, вигідно використати наявні вільні фінансові ресурси і загалом підняти рівень рентабельності своєї діяльності. Разом із тим керівництву підприємства треба дуже уважно стежити за здійсненням цієї диверсифікаційної стратегії, оскільки її переваги можуть бути перекриті її ж недоліками. При проникненні у неспоріднені галузі діяльності суттєво зростає складність управління широко диверсифікованим підприємством і неможливо використовувати стратегічну відповідність як додаткове джерело створення конкурентних переваг. Практично всі різновиди диверсифікаційних процесів можуть відбуватись за рахунок

двох джерел: 1) через створення внутрішніх умов для розвитку компетенції, накопичення ресурсів, формування досвіду та навичок, у достатній мірі необхідних для того, щоб відбулися якісні зміни в бізнес-портфелі підприємства; 2) через зовнішній організаційний розвиток, тобто за рахунок придбання нових технологій, підприємств чи окремих його підрозділів або шляхом об'єднання з іншими підприємствами вертикально чи горизонтально розташованими, функціонуючими в споріднених чи неспоріднених галузях.

Отже, різноманітність та багатогранність ринків та відмінності у функціонуванні компаній в цих умовах призводять до появи та об'єктивного існування ряду стратегічних напрямків та певних видів можливих стратегій виходу фірми на іноземний ринок. Вибір виду стратегії конкретного підприємства залежить перш за все від специфіки його діяльності та від поставлених цілей, яких воно прагне досягти на новому ринку.

## **1.2. Корпоративні стратегії – методика формування та реалізації**

Відомо, що поняття «стратегія» запозичене в економічну літературу з військового лексикону, де воно означає планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів. Тепер в економічній літературі питання відносно сполучення або розділення двох підходів для визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» займає досить багато місця. Якщо у першому випадку для визначення стратегії компанії необхідно відповісти на запитання: «Хто ми є?», «Куди ми йдемо?» та «Коли і як ми досягнемо наших цілей?» то, визначаючи «стратегію як результат», необхідно ототожнити мету і стратегію з визначенням конкретних орієнтирів. Отже, визначення стратегії для підприємства, фірми чи корпорації принципово залежить від конкретної ситуації в якій підприємство знаходиться.

Фактично, скільки існує підприємств, – стільки існує конкретних ситуацій. При формуванні та реалізації стратегії керівництво, залежно від положення компанії на ринку, вирішує такі питання: а) який бізнес припинити?; б) який бізнес продовжити?; в) в який бізнес перейти? (що відповідно пов'язано з ринком). При цьому увага концентрується на таких положеннях:

- що підприємство, фірма чи корпорація змушена робити, а чого не робити для визначення стратегії розвитку;
- що найбільш важливо (актуально, пріоритетно) у діяльності на даний момент та що найменш важливо.

У такому випадку підприємство може вибрати один з трьох наступних підходів до вироблення стратегії його поведінки на ринку: перший – пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва; дру-

гий – пов'язаний із спеціалізацією у виробництві продукції, чи здійсненні видів послуг; і третій – відноситься до фіксації визначеного сегменту ринку, та концентрації зусиль підприємства у вибраному ринковому сегменті.

У цьому контексті розрізняють такі підходи щодо здійснення стратегічної діяльності:

- найчастіше *стратегію* ототожнюють з *позицією на ринках*, із заходами, що дають змогу змінити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків, тобто – це конкретизована у повних показниках позиція у середовищі;
- *стратегія* розглядається як *зразок*, до якого прагне наблизитися фірма (компанія, корпорація);
- *стратегію* можна розглядати як *філософію*, якою має керуватись компанія (з цієї точки зору, стратегія – це спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, це інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє, це процес мислення, який потребує спеціальної підготовки фахівців, це відтворювана цінність);
- *стратегію* можна визначити як *шаблон* логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві (фірмі, корпорації) свідомо чи стихійно;
- *стратегію* можна визначити як *елемент самовизначення* підприємства чи компанії [70].

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [74]. У своїй фундаментальній праці І. Ансофф дає таке визначення, що за своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності [3]. Він стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію. Отже, *стратегія* – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики та приймаючи стратегічні рішення, які можуть носити оперативний характер, або далекоглядну перспективу. *Вона ж дає* визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації у довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах і *не дає* негайного результату. Тому стратегія не повинна бути «вилитим у бронзі» планом, який треба виконувати за будь-яких умов і будь-якою ціною, чи бути переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства, фірми чи корпорації. Таким чином стратегічні рішення, які визначають пріоритети діяль-



ності компанії на відносно довгу перспективу є відповідальнішими, ніж короткострокові. На відміну від оперативних помилок, які значно легше виправити, стратегічні можуть привести до дуже істотних, часто непоправних наслідків. Менеджмент вимушений витратити значні зусилля для збору і аналізу інформації, визначення численних альтернатив, а також перевірки їх на життєздатність і привабливість. При цьому досить важливо враховувати фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії: потреба клієнтів; наявність необхідних ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень; рівень діючої технології та можливості її модифікації (доцільність запровадження інновацій); тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій; кадровий потенціал тощо. Хоча, як підтверджує практика, дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок [70].

Стратегічне планування є набором дій і рішень керівництва, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своєї мети (рис.1.5). Належне стратегічне планування сприяє розвитку компанії і зростанню вартості її акцій.

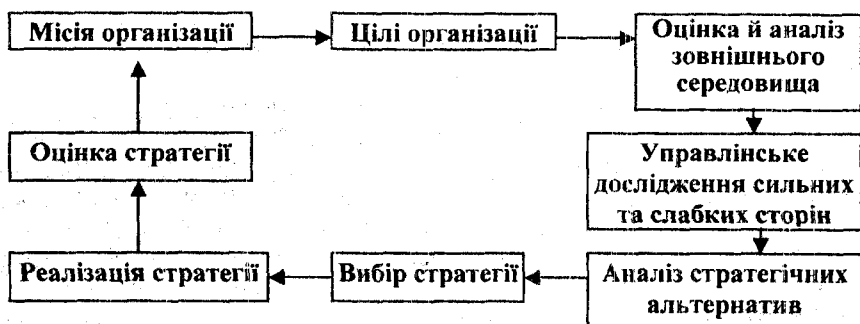


Рис.1.5. Модель процесу стратегічного планування [11]

Процес планування – безперервний процес, його мета полягає у щорічному перегляді і продовженні плану. В рамках процесу повинні бути забезпечені можливості перегляду плану, а також розповсюдження і офіційного обговорення стратегічних директив, які дозволяють операційним підрозділам корпорації складати свої плани [35]. Сам процес стратегічного планування включає чотири етапи: 1) розробка загальної мети; 2) визначення конкретної мети (деталізуючи цілі і задачі на порівняно за короткий період часу – 2–5–10 років); 3) визначення шляхів і засобів досягнення мети; 4) контроль за досягненням конкретних цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними.

Слід зазначити, що процес стратегічного планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення та необхідні зміни в організації. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності у рамках процесу стратегічного планування. До них відносять:

1) розподіл ресурсів – фонди, дефіцитні управлінські таланти і технологічний досвід;

2) адаптація до зовнішнього середовища – охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відношення організації з навколишнім середовищем;

3) внутрішня координація – включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій;

4) організаційне стратегічне прогнозування – передбачає здійснення систематичного розвитку мислення у менеджерів.

Фахівці виділяють три рівні стратегічного планування: 1. загальна стратегія; 2. економічні стратегічні і плани; 3. функціональна стратегія.

Перераховані рівні стратегічного планування утворюють так звану «піраміду стратегій» (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Піраміда стратегій [37]

На рівні вищого керівництва розробляється загальна корпоративна стратегія, яка враховує можливості компанії зайняти певну позицію на ринку на найближчу перспективу. При цьому враховується її власна роль, види діяльності, які вона зможе здійснити, очікуваний приріст ефективності і рентабельності.

З урахуванням загальної стратегії розробляються економічні стратегічні плани, які орієнтовані на конкретні структурні підрозділи. В економічних стратегічних планах відображується очікуваний прибуток, частка участі на ринку, асортимент продукції та його оновлення,

можливі переваги порівняно з конкурентами. Функціональна стратегія враховує конкретні функції: закупівлю, виробництво продукції, оптимальне і раціональне використання ресурсів тощо. Отже, всі рівні стратегічного планування взаємопов'язані і направлені на реалізацію вибраної стратегії. Стратегічне планування – це достатньо дорогий процес, що вимагає залучення кваліфікованих фахівців, які володіють не тільки високими аналітичними здібностями, але й реальним досвідом розробки стратегій у різних ситуаціях. Тому створення стратегії не може бути нікому делеговано і є однією з найважливіших областей персональної відповідальності. Вибору стратегії повинні приділяти серйозну увагу й акціонери компанії [30].

Як правило, фахівці з управління рекомендують спочатку розробити стратегію для кожної бізнес-одиниці і тільки тоді приступати до розробки стратегії корпорації в цілому. Проте, як показує досвід, такий підхід є дуже затратним як з точки зору часу, так і з погляду на бюджет. Тому рекомендується така послідовність:

1. Розробка коротких стратегічних концепцій для кожної бізнес-одиниці;
2. Розробка першого варіанту корпоративної стратегії (формування портфелю бізнесів, визначення принципів і структури управління портфелем);
3. Розробка детальних стратегій бізнес-одиниць для найважливіших напрямів бізнесу;
4. Уточнення корпоративної стратегії з урахуванням розроблених стратегій бізнес-одиниць;
5. Розробка детального плану реалізації стратегії.

Розробка попередніх стратегічних концепцій дозволяє сформувати оптимальний портфель бізнесів і визначити пріоритети корпоративного рівня в найкоротші терміни. У результаті детальні стратегії будуть розроблені тільки для пріоритетних бізнес-одиниць, що дозволить істотно скоротити витрати і підвищити якість прийнятих рішень.

Вартість диверсифікованої корпорації формується за рахунок вартостей, що знаходяться в портфелі бізнес-одиниць, а також корпоративного центру (рис. 1.7).

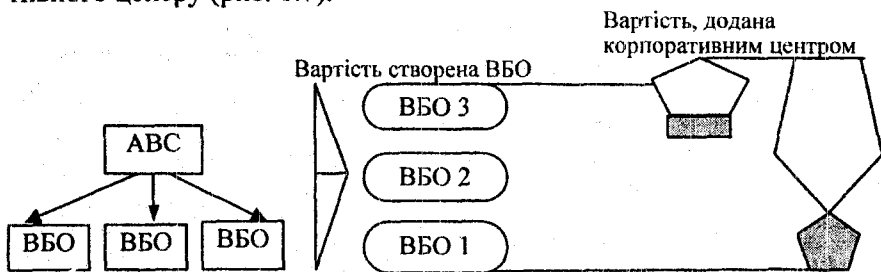


Рис. 1.7. Вартість диверсифікованої корпорації [11]

Розробка корпоративної стратегії включає дві основні задачі: формування портфеля бізнесів і визначення пріоритетів; формування організаційної структури.

Формуючи портфель бізнесів, необхідно зосередити увагу на творцях вартості і на тих напрямках, які відповідають основному бізнесу та можуть стати джерелами зростання вартості внаслідок реструктуризації. Бізнеси, які є успішними і прибутковими, але не відповідають ключовому бізнесу корпорації, повинні бути виведені з портфелю. Вони є самодостатніми і можуть існувати окремо. При цьому не йдеться про продаж і тим більше про ліквідацію бізнесу – просто він не додає вартості корпорації, а корпоративний центр і інші види бізнесу не підсилюють його позиції.

Розробка принципів управління припускає вирішення наступних завдань:

- а) розмежування повноважень і відповідальності центру і бізнес-одиниць;
- б) визначення ключових компетенцій, які необхідні для корпорації (загальні/спеціалізовані);
- в) централізовані функції та ресурси;
- г) методи контролю (фінансовий, стратегічний або оперативний);
- д) ключові процеси і організаційна структура;
- е) лідерство;
- є) система показників ефективності.

Ефективна корпоративна стратегія повинна: 1) бути чітким планом дій і містити уявлення про те, як корпорація в цілому може створювати вартість; 2) бути системою взаємодіючих частин таким чином, щоб успіх одного напряму міг стимулювати успіх інших; 3) дозволяти ефективно капіталізувати нові можливості, які виникають на ринку; 4) забезпечувати таку вигоду від участі у бізнесі корпоративного центру, яка перевищує витрати на нього.

Найважливіший моментом є чітке розуміння того, яким чином корпорація в цілому створює вартість (за рахунок сильного бренду, низької вартості капіталу, синергізму між бізнес-одиницями, масштабу операцій, привілейованих відносин або доступу до унікальних ресурсів тощо).

Вартість бізнес-одиниці залежить від ряду чинників, які для різних галузей можуть істотно відрізнятися один від одного. Тому, розробляючи стратегію зростання, необхідно чітко розуміти які чинники є найбільш значущими і яким чином можна управляти ними.

Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на інформації з різних джерел, яка відображає, зокрема: а) бачення й очікування акціонерів компанії; б) глобальні тенденції в галузі (що відбувалося за останні 10–20 років в аналогічних галузях інших країн, які тенденції розвитку

галузі в світі); в) основні тенденції на вітчизняному ринку; г) галузеву експертизу (рівень знань галузевих фахівців, включаючи міжнародних експертів); д) бачення і очікування менеджерів компанії.

Для розробки стратегії необхідно зробити наступні кроки:

– чітко сформулювати бачення корпорації власниками фірми на перспективу і визначити головний напрямок її розвитку (головну стратегічну мету, місію);

– встановити мету і контрольні параметри бізнесу;

– визначити тип підприємства і способи управління власністю;

– проаналізувати сильні і слабкі сторони корпорації, визначити ключові чинники успіху і можливі загрози (причинно-наслідковий аналіз, метод SWOT);

– виробити вимоги і критерії оцінки основних видів діяльності;

– визначити основні проблеми у системі управління фірмою і у зовнішньому оточенні;

– встановити загальні вимоги до управлінських підсистем (інвестиційного розвитку, організаційного розвитку, управління якістю планування і контролю над затратами, управлінського і бухгалтерського обліку, інформаційного забезпечення);

– визначити мету і загальні вимоги до використання об'єктів, які знаходяться у власності корпорації.

Глибоке опрацювання і деталізація базових елементів стратегії дозволяє провести діагностику системи управління корпорацією і виробити рекомендації по удосконаленню окремих підсистем [53].

Дуже важливо зрозуміти саму концепцію підходу до створення стратегії: це бачення майбутнього і напрям для досягнення поставленої мети, це погляд з майбутнього на сьогоднішні ресурси компанії, а не екстраполяція поточного стану і внутрішніх обмежень на наступний період. Ми маємо справу не з логікою, а з інтересами. Ознакою відсутності стратегічного підходу є концентрування організації на внутрішніх ресурсах. У такому випадку ігноруються всі можливі загрози й ризики. Компанія, яка одержує ресурси ззовні і випускає кінцевий продукт, що орієнтований на зовнішнього споживача і здійснює конкуренцію на ринку, змушена бути орієнтованою назовні. Отже, найважливішим процесом в діяльності компаній є аналіз зовнішнього середовища, з якого і слід почати розгляд своєї моделі стратегічного розвитку.

Розглянемо основні етапи формування і реалізації корпоративної стратегії в акціонерному товаристві (рис. 1.8).

**I етап** є сукупністю умов, які виникають незалежно від діяльності конкретного акціонерного товариства (корпорації), але при цьому здійснюється значний вплив на його функціонування. Аналіз зовнішнього середовища дає корпорації час для прогнозування, складання

плану можливостей і плану непередбачених обставин, для попередження загроз [37].

Для того, щоб сформулювати чітку і зрозумілу картину розвитку ситуації, отримані результати необхідно правильно зіставити, звести в єдине ціле декілька етапів аналізу:

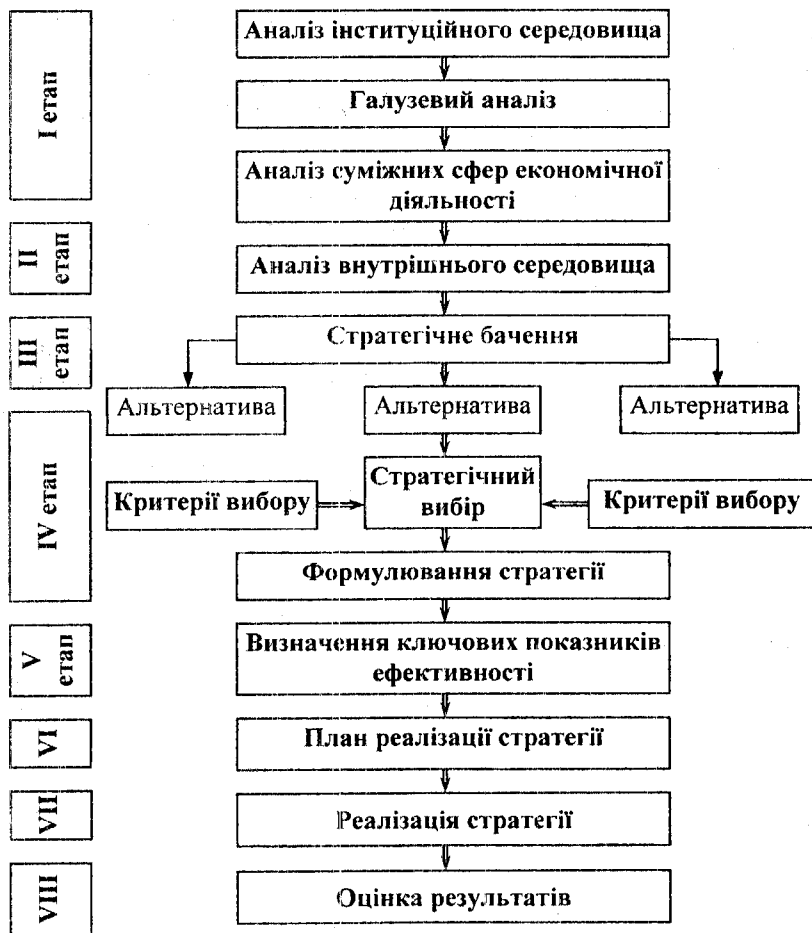


Рис.1.8. Алгоритм формування та реалізації корпоративної стратегії компанії [11]

1) аналіз макросередовища, яке умовно можна поділити на сектори: *політичне середовище* (нормативні акти місцевих органів влади і держави; рівень розвитку правового регулювання економіки, зокрема від-

ношення до антимонопольного законодавства тощо), *економічне середовище* (темпи інфляції; податкова ставка; міжнародний платіжний баланс; рівень зайнятості тощо), *соціальне середовище* (суспільні цінності; відносини, традиції тощо), *технологічне середовище* (зміни в технології виробництва, конструктивних матеріалах; використання обчислювальної техніки у проектуванні нових товарів і послуг, в управлінні тощо);

2) аналіз міжнародних чинників (керівництво фірмами, яке діє на міжнародному ринку, повинне постійно оцінювати і контролювати зміни в цьому широкому середовищі);

3) аналіз ринкового середовища, який включає численні характеристики, і таким чином безпосередньо впливає на ефективність функціонування корпорації, а саме: розмір і потенціал ринку; поведінка клієнтів; сегментація; постачальники; дистриб'ютори; тенденції в ціноутворенні; еластичність попиту [37].

Бенчмаркінг і аналіз конкурентного середовища відповідного виду економічної діяльності, як правило, включає оцінку наступних основних чинників: переважаючі показники виду економічної діяльності, який аналізується, фактично діюча стратегія; мета на майбутнє; ключові чинники успіху; привабливість області діяльності.

Отримавши достатню інформацію про зовнішнє середовище, можна синтезувати її методом створення сценаріїв – реалістичного опису того, як тенденції можуть себе проявити в тій або іншій області на майбутнє. Як правило, створюється декілька сценаріїв за якими потім випробовується та чи інша стратегія компанії. Сценарії дають можливість визначити найважливіші чинники зовнішнього середовища, які необхідно враховувати, а частина з них буде знаходитись під її прямим контролем. На випадок існування чинників, які не підвладні контролю з боку корпорації, розроблена стратегія повинна допомагати максимально використовувати конкурентні переваги і, в той же час, мінімізувати можливі втрати.

Процес розробки і реалізації корпоративної стратегії достатньо складний і багатоступінчастий. Він вимагає знання не тільки теоретичних основ побудови науково обумовленої стратегії, але і володіння методами розробки конкретних практичних дій, бачення оптимальних стратегічних альтернатив, розробки і прийняття своєчасних рішень, уміння прогнозувати їх результати і оперативно скоректувати розроблену стратегію [37]. На практиці, як правило, процес розробки стратегії бізнес-одиниці в середньому займає біля 2–3 місяців.

Стратегічний аналіз включає оцінку тенденцій в галузі, оцінку конкурентного середовища у позиції компанії, а також оцінку здатності компанії реалізувати свої стратегічні наміри. Стратегічний аналіз найкритичніший етап при розробці стратегії; він займає до 70 % часу. На

даному етапі повинні бути проведені оцінки привабливості цільових сегментів, а також визначені можливі джерела стійких конкурентних переваг. За наслідками стратегічного аналізу менеджмент компанії готує звіт. Факти, припущення і прогнози, які заявлені у звіті, повинні сформувати загальне уявлення про майбутнє, яке після обговорення і коректив приймається учасниками групи за основу для подальших кроків.

На наступному етапі формулюються стратегічні альтернативи, які відповідають на питання про конкуренцію і конкурентоспроможність:

1. Де конкурувати?
2. Як конкурувати?
3. Коли конкурувати?

Відповідь на *перше питання* характеризує позиціонування компанії (продукт → споживач → канали розподілу → території → позиція в ланцюжку цінностей). Відповіді на *друге питання* характеризують джерела стійких конкурентних переваг, які забезпечать лідерство компанії в конкурентній боротьбі (унікальні активи, компетенції, привілейовані відносини). Відповідь на *третьє питання*: вибір альтернатив припускає різні терміни реалізації стратегічних ініціатив.

Оцінка альтернатив проводиться по декількох критеріях, включаючи відповідність стратегічній та фінансовій меті, організаційним та фінансовим обмеженням тощо. У результаті вибирається найсприятливіша альтернатива, на основі якої менеджмент компанії розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії.

Щоб стратегія працювала, необхідно:

1. Розробити ясну систему цільових показників, яка орієнтує компанію на досягнення загальної мети, визначеної в стратегії.
2. Створити систему мотивації менеджменту, яка буде стимулювати менеджмент до досягнення мети.
3. Провести відповідні зміни в організаційній структурі.
4. Забезпечити менеджмент компанії необхідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії [30].

**II етап** Поряд з аналізом зовнішнього середовища важливо провести поглиблене дослідження реального стану акціонерного товариства. Внутрішнє середовище включає динамічні (сильні і слабкі) сторони, які знаходяться всередині акціонерного товариства і які піддаються контролю з боку керівництва. Аналіз внутрішнього стану компанії здійснюється на основі комплексного вивчення її різних функціональних зон. Для управлінського дослідження рекомендується включити сім функціональних зон: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, науково-технічний потенціал, організація, корпоративна культура. Дослідження мікро – і макросередовища акціонерних товариств, вивчення їх можливостей, загроз, сильних і слабких сторін необхідно для визна-



чення менеджерами місії і мети суспільства, формування стратегії, яка направлена на посилення конкурентних переваг [30]. Адже конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами (компаніями), що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку. Конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сама продукція – знаряддям конкурентної боротьби. Вона є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, а для товаровиробників – зовнішньою примусовою силою для підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем зарплати тощо. Однак ці фактори не є постійними, вони змінюються у залежності від: особливостей галузі, сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства чи у цілому корпорації.

Ключові фактори успіху базуються на: рівні і темпах впровадження інвестиційно – іноваційного процесу у виробництво та організацію управління; рівні персоналу, рівні маркетингу, фінансово-економічному рівні тощо. Вони формують конкурентоспроможність об'єкту дослідження: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави тощо. Однак, важливо зауважити, що у стратегічному управлінні конкурентоспроможність найчастіше розглядається у двох аспектах: 1) конкурентоспроможність товару (продукції) – тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів, або обраного ринку (у тому числі зарубіжного); 2) конкурентоспроможність підприємства (фірми) – цебто рівень його компетенції відносно інших підприємств – конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технологій, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо. Все це досить важливо постійно враховувати, а особливо при виході фірми чи компанії на зарубіжний ринок.

III етапом формування і реалізації корпоративної стратегії є стратегічне бачення корпорації, тобто її корпоративний план, який визначає поточний статус компанії, мету і шляхи її досягнення.

Виділяють три важливі кроки необхідні для формування стратегічного бачення керівництвом: формування місії; визначення мети; озайомлення керівництва і персоналу з цією метою.

Місія акціонерного товариства є рішенням власників про призначення корпорації, про значення її існування – у сферах і напрямках діяльності, виробництва товарів і послуг, ринках збуту. Вона повинна бути тісно пов'язана з очікуваннями так званих контактних груп. У будь-якої корпорації існують певні зобов'язання перед цими групами,

принципи взаємодії з якими представляють основу філософії організації. Місія, як основний задум, і підприємницька філософія необхідні для встановлення стратегічної мети корпорації, а також для завоювання довіри споживачів та інших контактних груп, для уникнення конфлікту їх інтересів [53]. Вона є баченням того, яким повинне бути акціонерне товариство в майбутньому. Це система цілей (довго- та короткострокових), це бажані результати, які відповідають розумінню загальної мети. Ясно, що глобальною передумовою успішної розробки стратегії управління на будь-якому рівні є правильне визначення мети. Визначення мети корпорації – це спосіб конкретного уточнення стратегічних і політичних рішень: організації, узгодження додаткових оперативних цілей і завдань. Це інтеграційний процес, який зв'яже корпоративне планування і бізнес-операції. Етапи впровадження мети в корпорації зображені на рисунку 1.9.

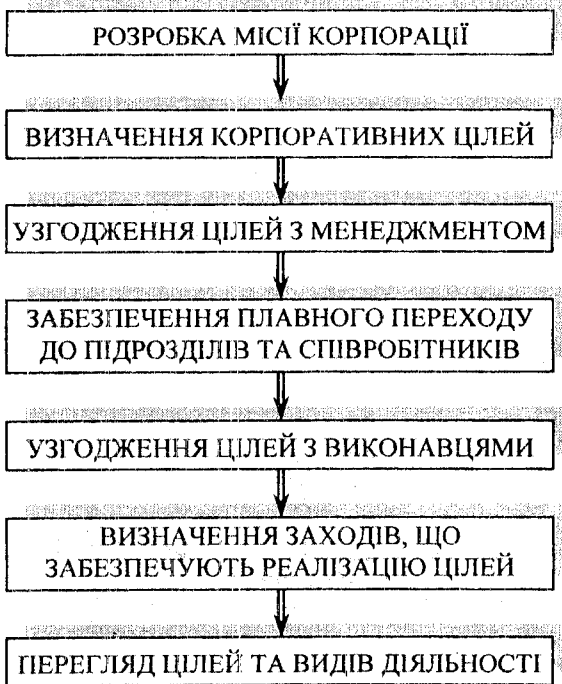


Рис. 1.9. Етапи впровадження цілей в корпорації [11]

Цілі більш високого рівня зорієнтовані на довгострокову перспективу і дозволяють менеджерам оцінювати вплив поточних рішень на довгострокові показники. Мета більш низького рівня, яка зорієнтована на короткострокову і середньострокову перспективу є початковим пунктом систем стратегічного планування, мотивації та контролю.

Після збору даних для аналізу і отримання інформації для моделювання майбутнього, компанія може розробити реалістичну стратегію – **етап IV**. Тут важливо усвідомити, що для кожного акціонерного товариства створюється своя унікальна стратегія, яка не терпить стереотипів і стандартних рішень.

Створення стратегії здійснюється на вищому рівні управління. Для цього, менеджеру необхідно оцінити альтернативні шляхи діяльності корпорації і вибрати оптимальні варіанти для досягнення поставленої мети. Стратегічний менеджмент допускає, що корпорація визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від пріоритетності мети. Перед акціонерним товариством стоять чотири основні стратегічні варіанти розвитку: 1) обмежений ріст; 2) ріст; 3) скорочення; 4) поєднання цих стратегій.

Вибравши певний стратегічний варіант, керівництво повинно звернутися до конкретної стратегії. Стратегія – це єдиний, інтегрований і чіткий план, розроблений так, щоб забезпечити досягнення мети корпорацією. Звідси, корпоративна стратегія – це визначення цінностей компанії, які знаходять своє відображення у фінансовій та іншій меті. Вона ґрунтується на виявленні, створенні або придбанні ключових ресурсів та виробничих можливостей і приводить до прийняття рішень про те, в яких областях корпорація має намір конкурувати і як будуть взаємозв'язані між собою різні напрями бізнесу. Для цього керівники повинні мати чітку, сприйнятту всіма, концепцію організації майбутнього корпорації [70]. При цьому, на стратегічний вибір корпорації впливають різноманітні фактори (рис. 1.10):



Рис. 1.10. Чинники, які визначають стратегічний вибір корпорації [11]

Слід зауважити, що залежно від типу взаємозв'язків між галузевими напрямками прийнято виділяти декілька основних типів корпоративної стратегії: взаємозв'язана диверсифікація; невзаємозв'язана диверсифікація і стратегія вертикальної інтеграції.

Стратегії диверсифікації полягають у проникненні компанії в іншу економічну діяльність з метою ліквідації надмірної залежності однієї асортиментної групи товарів від ринкової кон'юнктури. При реалізації стратегії взаємозв'язаної диверсифікації корпорація шукає нові види діяльності, які доповнюють вже існуючі в технологічному і комерційному плані, з метою досягнення ефекту синергії. Під час реалізації стратегії невзаємозв'язаної диверсифікації корпорація виходить за рамки традиційного виробничого або комерційного ланцюжка і шукає нові види діяльності, відмінні від уже існуючих і в області технологій, і по ринках збуту. Даний вид диверсифікації здійснюється в основному для отримання швидких або стабільних фінансових результатів.

Після вибору основної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. Важливим механізмом стратегії є розробка планів і орієнтирів: тактики, політики, процедур і правил – **V етап**.

Стратегічний план діє протягом декількох подальших років і регулює виконання стратегічних задач корпорації. Протягом цього періоду акціонерне товариство вкладатиме засоби і переглядатиме поточні плани з метою досягнення стратегічної мети або внесення змін у свій стратегічний план. Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з метою. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії [16].

**VI етап.** Успішне виконання стратегічного плану значною мірою залежить і від компетентності кадрів, які можуть допомогти компанії досягти поставлених цілей. Коли стратегічний план вже розроблений, то перед менеджером стає проблема реалізації з позитивним ефектом. Якщо розробка стратегії – це перш за все підприємницька діяльність, то її реалізація – це внутрішня адміністративна діяльність. Проте для того, щоб реалізувати стратегію, необхідно використовувати інструмент, який називається системою взаємозалежних показників ефективності, і на підставі цієї системи потрібно розробити механізми операційного управління корпорацією. Під системою взаємозалежних показників ефективності розуміється система фінансових і не фінансових показників, які впливають на кількісну або якісну зміну результатів щодо стратегічної мети (очікуваного результату).

Структура системи взаємозалежних показників ефективності залежить від специфіки корпорації і від завдань структурних підрозділів. Основні завдання реалізації корпоративної стратегії зображені на рисунку 1.11.



Рис. 1.11. Ключові завдання реалізації стратегії акціонерного товариства [11]

Ефективну реалізацію стратегії забезпечує корпоративна культура, яка базується на основних етичних нормах і принципах діяльності. Ці цінності в різних корпораціях можуть бути різними і багато в чому залежать від того, чиї інтереси лежать в основі діяльності корпорації: самої компанії в цілому чи окремих її членів. Високий рівень корпоративної культури – важливий стратегічний чинник, який мобілізує всі структурні ланки корпорації та її окремих працівників задля досягнення поставлених цілей в рамках місії.

До найістотніших характеристик корпоративної культури відносяться: усвідомлення працівником свого місця в корпорації; тип загальної діяльності; норми поведінки; тип управління; культура спілкування; система комунікацій; діловий етикет; традиції компанії. Однак, вирішальним чинником у формуванні корпоративної культури є філософія компанії або, інакше кажучи, принципи за якими здійснюється керівництво корпорацією [11].

Реалізація стратегії включає також вибір правильної комбінації структур і контроль за реалізацією корпоративної стратегії. При цьому контроль повинен здійснюватися на всіх рівнях управління: корпоративному, дивізійному, функціональному і індивідуальному.

Оцінка і контроль виконання стратегії виконується шляхом стратегічного управління – **VII етап**. Даний процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між досягненням мети корпорації і метою організацій, які входять в корпорацію.

Керівництво повинне створити ефективну систему механізму внутрішнього контролю для того, щоб успішно управляти роботою корпорації та розробляти стратегічний план. Однак, єдиної системи внут-

рішнього контролю не існує, адже кожна корпорація має відмінну від інших культуру, систему і стиль управління, структуру і види економічної діяльності. Створення і практичне використання системи внутрішнього контролю має на меті підтримку стратегічної мети економічної діяльності корпорації [16].

Система внутрішнього контролю повинна реалізовуватися через такі кроки: 1) встановлення стандартів оцінки функціонування, які розробляються одночасно із стратегією; 2) створення системи вимірювання; 3) порівняння реального функціонування зі встановленими цілями; 4) оцінка результатів [38].

З метою гарантування якості і ефективності системи контролю, необхідно здійснювати перевірки і моніторинг системи шляхом проведення постійних, або періодичних оцінок.

Створення стратегії корпорації забезпечує ефективний розподіл і використання всіх ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, землі і технологій, а вже на цій основі – стійке положення на ринку в конкурентному середовищі. В зв'язку з цим, у першу чергу, необхідний перехід від реактивної форми управління (ухвалення управлінських рішень, як реакції на поточні проблеми) до управління на основі аналізу і прогнозів.

При формуванні стратегії корпорації необхідно також враховувати проблеми, які виникають у процесі планування як на корпоративному, так і на дивізіональному рівні. До них відносяться питання про доступність інформації, відносин влади і власності. Без чіткого розуміння цих проблем неможливо оптимально визначити стратегію компанії чи корпорації, яка повинна бути системною, тобто враховувати структуру капіталу і залежати від типу корпоративного об'єднання.

Необхідною умовою розробки і реалізації корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства є створення відповідного механізму узгодження інтересів учасників корпоративних відносин при визначенні стратегічної і поточної мети акціонерних товариств. Організація продуктивного стратегічного діалогу між керівниками компанії (членами ради директорів і топ-менеджерами) – важлива умова підвищення ефективності корпоративного управління [11]. Усі посадові особи вищої ланки повинні спільно вирішувати безліч важких питань: вибрати позицію, яка ляже в основу корпоративної стратегії (формуюча, адаптивна, зберігаюча право на участь у грі); визначити головне джерело конкурентної переваги компанії (структурна перевага, якісне виконання повсякденних операцій, глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків); обґрунтувати найважливіший метод застосування бізнес-концепції (високі ставки, реальні і фінансові опціони, безпрограшні ходи, страхування); виявити рівень невизначеності, на якому діятиме фірма (упевнений прогноз, набір сценаріїв, обмежена невизначеність, повна непередбачуваність) тощо. Сформулювавши і затвер-

дивши загальний курс, лідери компанії приступають до його послідовної реалізації.

Експерти консультативної компанії McKinsey Кен Беррімен (Ken Berryman) і Том Стефенсон (Tom Stephenson), які спеціалізуються на питаннях застосування інформаційних технологій в стратегічному управлінні вказують, що ефективна взаємодія ради директорів і топ-менеджерів неможлива без своєчасного надання обом сторонам чітких даних про успіхи чи невдачі компанії існують в здійсненні вибраної нею стратегії. Ці відомості далеко не завжди містяться в квартальних фінансових звітах чи інших традиційних матеріалах. Усі керівники акціонерного товариства повинні регулярно одержувати особливу добірку об'єктивних, взаємопов'язаних звітів, здатних створити чітку і яскраву картину ситуації, в якій знаходиться компанія. Для того, щоб корпоративна ІТ-система забезпечувала генерацію таких звітів, вона повинна успішно вирішувати чотири важливі завдання. *По-перше*, досягнути внутрішньої єдності показників, що використовуються. Вони повинні розраховуватися так, щоб можна було легко прослідкувати їх формування з первинних даних, які характеризують фінансово-господарські операції. Менеджерам вищої ланки і членам ради директорів потрібно мати нагоду докорінно докопатися до коренів виниклих у компанії проблем або розглядіти паростки можливостей, які відкриваються перед нею. *По-друге*, забезпечити максимальну актуальність інформації. Традиційні звіти з цифрами за минулий місяць зараз вже є анахронізмом: в американських корпораціях вважається, що керівники повинні одержувати відомості не більше ніж двотижневої (а краще – тижневої) давності. Скорочення термінів надання даних створює умови для прийняття більш гнучких і майже миттєвих стратегічних рішень. *По-третє*, індивідуалізувати звіти відповідно до потреб та кола повноважень конкретних користувачів. Членам ради директорів, що вибирають ту чи іншу глобальну ринкову стратегію, і топ-менеджерам, що визначають опорний регіональний ринок для втілення цієї стратегії в життя, потрібна різна інформація для роздумів. У складі ради директорів створюються комітети, які націлені на вирішення специфічних завдань (найпоширенішими є комітети із аудиту, призначень і винагород), тому кожному з них потрібна особлива, профільна інформація. Іншими словами, діюча в корпорації ІТ-система повинна забезпечувати складання звітів в різних варіантах, орієнтованих на строго певну цільову аудиторію. *По-четверте*, використовувати у всіх звітах базовий набір індикаторів ефективності, який охоплює найважливіші складові частини корпоративного бізнес-портфелю. Для повноцінного запровадження в дію цих індикаторів необхідно стандартизувати і автоматизувати не тільки збір даних і формування звітів, але і розсилку керівникам термінових повідомлень про досягнення ключових показників, певних порогових значень, які свідчать про кар-

динальні – як позитивні, так і негативні зміни ситуації. За свідченням К. Берримэна і Т. Стефенсона, ІТ-комплекси значної кількості американських компаній поки що не включають в себе ні загальнокорпоративних наборів індикаторів, ні працюючих на їх базі «сигнальних систем».

Роль інформаційних технологій в стратегічному менеджменті не обмежується створенням описаної вище звітності. Слід зазначити ще один важливий напрям: досить швидко розвиваються внутрішньо-корпоративні комунікації (Інтранет-системи), що надають вищим посадовцям миттєвий доступ до найсвіжіших даних про діяльність компанії, і дозволяють проводити повноцінні Web-засідання органів управління, учасники яких знаходяться в різних містах і країнах. Лише небагато гігантів – наприклад, Hewlett-Packard і Intel – створюють такі системи своїми силами. Більшість же корпорацій звертається до послуг спеціалізованих організацій, і одним з лідерів у виробництві програмного забезпечення з вказаними функціями є американська технологічна фірма Board Vantage Inc. Як відзначає генеральний директор крупної торгової компанії Albertsons Inc., яка запровадила цю систему на початку 2003 р., «наша рада директорів стала набагато активнішою і пунктуальнішою, ніж раніше».

Поза сумнівом, забезпечення виконання таких складних задач вимагає від акціонерного товариства дуже серйозних затрат. Проте поліпшення стратегічної взаємодії керівників окупиться сторицею, втілившись у швидкому прийнятті далекоглядних рішень, тобто в підвищенні довгострокової ефективності бізнесу.

### **1.3. Методологічні підходи, принципи і методи оцінки ефективності діяльності корпорації**

Для визначення ефективності діяльності корпоративних структур доцільно звернутися до оптимізаційних моделей. Концептуальною основою для методологічних розробок у цьому напрямі можуть бути принципи системного підходу, у рамках якого система діяльності корпорації розглядається як єдиний об'єкт із впорядкованою структурою та взаємозв'язками. З точки зору наукової логіки, цей метод можна охарактеризувати як найбільш повний, точний і достовірний, здатний теоретично обґрунтувати економічно доцільне рішення і запропонувати шляхи його практичної реалізації.

Оптимізаційні моделі разом з імітаційними і експертними утворюють блок проблемно-орієнтованих моделей, направлених на пошук кращих підприємницьких рішень, які передбачають їх подальшу реалізацію. Процес, при якому здійснюється вибір варіанту (у даному випадку сукупності рішень і заходів), кращого зі всіх можливих, називається процесом оптимізації, а сам такий вибір – умовою оптимальності (від лат. *optimum* – якнайкраще).



Принцип оптимізації рішень вельми поширений у теорії управління, планування, прогнозування, а також у проектній, виробничій та комерційній діяльності. Проте його використання має спрощену форму – вибір кращого варіанту. Вибір такого роду не відповідає умові оптимальності, а лише, так званій, умові раціональності, коли коло даних варіантів обмежене, і якнайкращий варіант може виявитися за його межами.

Відмінність між імітаційними і оптимізаційними моделями виявляється лише у методах їх побудови (імітаційні моделі передбачають відтворення перебігу процесу, оптимізаційні – використання аналітичних методів). Сам процес оптимізації сприймається при цьому як властивість, що є запорукою здійсненності всіх проблемно-орієнтованих моделей.

При моделюванні діяльності корпоративної структури властивість оптимізації особливо важлива. Вибір оптимальної моделі діяльності корпорації – найхарактерніший приклад його прояву, коли умова оптимальності дозволяє реалізувати комплексний підхід до вивчення різноманітних процесів і явищ, різноякісних чинників і характеристик, забезпечити зважену, повністю узгоджену їх оцінку [6–1, с. 271].

Властивість оптимальності виявляється у варіантності (від лат. *varians* – змінний) процесу моделювання. Варіантність (варіантний метод, варіантний підхід) є процесом розробки попередніх проектів моделі, за котрими приймають рішення відповідні розпорядники (керівники).

Пропозиції, які покладені в основу управлінського рішення, повинні завжди містити ряд варіантів – різних напрямів дії для досягнення поставленої мети, серед яких керівник, що приймає рішення, може (і зобов'язаний) вибрати кращий. Безальтернативна пропозиція фактично є не продуманою рекомендацією, а ультиматумом.

Існує декілька *типів варіантних побудов*.

*Перший тип* побудови включає так звані хронологічні варіанти. Їх характерна особливість – хронологічна послідовність рішень, коли в даному періоді встановлюються два або три рівні рішення соціально-економічних проблем. При двох рівнях рішення розглядаються мінімальний і максимальний рівень, при трьох – ще і середній рівень. За такої схеми побудови один варіант не виключає іншого, вони всі можуть бути здійснені, але в різні терміни.

*Другий тип* варіантних побудов опирається на варіанти, що розрізняються принципово, причому ухвалення одного з них повністю виключає ухвалення інших. Такі варіанти отримали назву альтернативних.

*Третій тип* включає варіанти, які не мають взаємовиключного характеру, і не розташовані в хронологічній послідовності. У них можуть міститися елементи, що повторюються або взаємно доповнюють

один одного, а відмінності можуть не бути принциповими. Проте, це не означає, що остаточно ухвалене рішення може включати не один, а два або декілька варіантів. Процес пошуку оптимуму, сам вибір варіантів не втрачає свого значення.

Характер побудови варіантів не є основним у процесі оптимізації, більш важливим є обґрунтування критерію оптимальності, на базі якого здійснюється вибір найкращого варіанту.

Одним з **основних принципів**, що дозволяє реалізувати пошук кращих рішень, є **принцип зіставлення варіантів**. Зіставлення, як економічна категорія, є забезпечення таких умов, при яких можливе порівняння показників і характеристик, отриманих різними методами або в різний час. Зіставлення порівнюваних моделей діяльності корпорації може бути забезпечене за певних умов. Першою умовою є одноманітність структури моделей. Структура моделі діяльності корпорації повинна включати три крупні блоки (моделі розвитку виробництва, комерційної діяльності і фінансову модель), що володіють значною часткою самостійності. Можливість їх трактування як самостійних моделей обумовлена прагненням досягнути фіксованої мети, однозначністю об'єкту розгляду (моделювання), специфікою методичного інструментарію, своєрідністю показників і характеристик, що використовуються для оцінки стану корпорації тощо.

Другою умовою співставлення є ідентичність порівнюваних показників. Номенклатура показників, що використовуються для вирішення задач оптимізації діяльності корпорації, досить велика. Не зважаючи на широке застосування показника прибутку, як основного результату діяльності корпорації, також знаходять обґрунтування такі показники, які відображають об'єм виробленої продукції (у порівнянні з витратами), і які враховують зниження собівартості, що базуються на комплексуванні соціальних і економічних об'єктів тощо. Частина з цих показників можна застосовувати в процесі оптимізації, проте їх множинність у практичній оціночній діяльності неможлива. Достатньо коректними є лише ті порівняльні оцінки, в основі яких лежать одноманітні принципи, підходи, критерії.

У процесі оптимізації підприємницьких рішень дуже важливо використовувати вірні, науково-обґрунтовані критерії (від грецьк. *kriterion* – засіб для роздумів, міркувань). Критерієм оптимальності є кількісний показник, що має граничну міру, і придатний для порівняльної оцінки різних варіантів. *В екстремальних задачах критерієм називають перемінну величину, за зміною якої можна судити про оптимальність варіанту рішення.* В задачах на максимум ця величина прагне до збільшення (наприклад, критерієм оптимальності може розглядатися прибуток). В задачах на мінімум вона прагне до зменшення (наприклад, критерієм оптимальності може виступати об'єм витрат).

Пошук оптимального значення вибраного критерію є метою розрахунків або цільовою функцією.

Для однієї задачі може існувати лише один критерій оптимальності, і така задача завжди монокритеріальна. Пошук такого показника продовжується вже не одне десятиріччя. Вітчизняними ученими було висловлено безліч пропозицій щодо його обґрунтування і використання. Пропонувалося максимізувати об'єм продукції (чистої, умовно чистої, реалізованої тощо), що випускається, прибуток і рентабельність виробництва, ефективність капітальних вкладень і показники рівня життя. Мінімізації «піддавалися» повні і приведені витрати, кількість затраченого часу, площа території, яка використовується, тощо.

Загальний підхід до побудови критерію оптимальності як у провідних вітчизняних, так і зарубіжних представників наукових шкіл характеризується винятковою єдністю. Їх увага сконцентрована на показнику ефективності, виразнику інтенсивного росту та розвитку будь-якого об'єкту.

У вітчизняній економічній літературі останніх десятиріч навряд чи можна знайти більш поширене поняття, ніж ефективність. Йому присвячено безліч наукових праць і досліджень. Дано загальні й безліч часткових трактувань цього поняття, розглянуто основи його формування і запропоновано різні методи оцінки. В цілому, ефективність характеризує розвинуті системи, процеси і явища. Ефективність виступає як індикатор розвитку, вона ж є його найважливішим стимулом. Прагнучи підвищити ефективність діяльності корпорації, ми визначаємо конкретні заходи, які сприяють процесу її розвитку, і відкидаємо ті, що ведуть до регресу. В цьому розумінні ефективність завжди пов'язана з практикою. Вона стає цільовим орієнтиром управлінської діяльності.

Ефективність – якісна категорія, пов'язана з інтенсивністю розвитку корпорації. Вона відображає глибинні процеси удосконалення, що відбуваються у всіх її елементах і виключає механістичні підходи. Таке широке трактування ефективності не суперечить вузькому її розумінню. Достатньо відомі такі показники ефективності виробництва: його результативність, інтенсивність функціонування системи, ступінь досягнення мети, рівень організованості системи тощо [5, 11]. Це свідчить про багатогранність категорії ефективності та складність уявлення про неї в показниках і вимірах.

Для визначення принципів і методів оцінки ефективності діяльності корпорації розглянемо дві найважливіші економічні категорії – ефект і ефективність. Обидві категорії відображають здатність економічного об'єкту до прогресивних кількісних змін, які виражені в об'ємних показниках. Найбільш сильний взаємозв'язок цих категорій з поняттям розвитку і властивими йому якісними змінами, завдяки

яким частіше за все досягається бажаний результат. Економічне зростання може відбуватися за рахунок збільшення ресурсів і не відображати використання інтенсивних чинників. Разом з тим, між цими категоріями є істотні відмінності. *Ефект* є віддзеркаленням результату діяльності, тобто того стану, до якого прагне економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна сприймати у такому випадку як тотожні. Управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління за результатами», направлено на кількісний приріст конкретних показників, хоча і має на увазі зміну якісних характеристик.

*Ефективність*, на відміну від ефекту, враховує не тільки результат діяльності (прогнозований, запланований, досягнутий, бажаний), але й умови, при яких він досягнутий. Ефективність будь-якої діяльності прийнято виражати за допомогою відношення результату до витрат. Цільова орієнтація такого відношення – прагнення до максимізації. При цьому ставиться задача максимізувати результат, що доводиться на одиницю витрат. Можливо і зворотнє співвідношення, коли показник витрат відносять до показника результату. В цьому випадку порівняльний показник мінімізується.

Діяльність корпорації перш за все направлена на досягнення мети. І хоча не завжди до неї приводить, але обов'язково закінчується певним результатом. Якщо кінцевий результат співпадає з метою то діяльність корпорації може бути визнана раціональною, якщо ж такий збіг відсутній – діяльність корпорації вважається нераціональною (рис. 1.12).

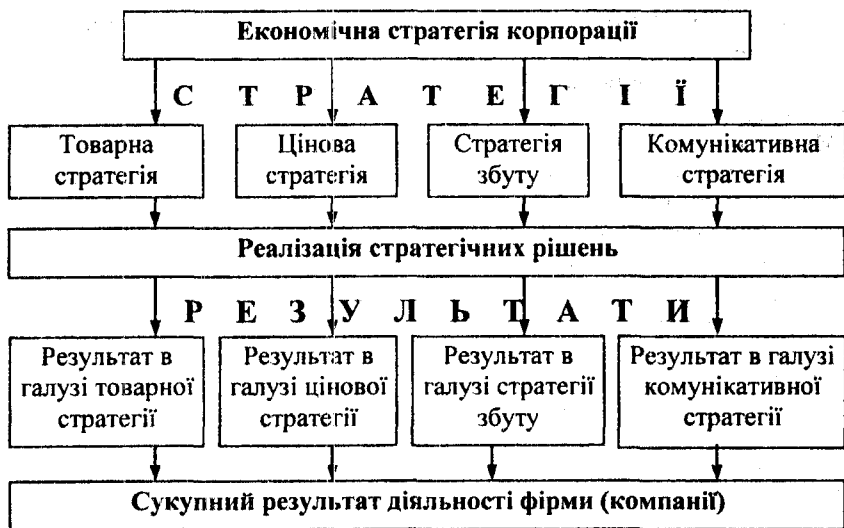


Рис. 1.12. Схема взаємодії мети та кінцевого результату діяльності корпорації [10, 11]

Корпорація, яка базується на сучасній маркетинговій концепції, завжди має декілька цілей [7, 9, 11, 12]. Така множинність проявляється, у першу чергу, в альтернативності процесу визначення мети, коли із безлічі цілей вибирається одна, яка найбільшою мірою відповідає принципам ефективності. Хоча множинність цілей може проявлятися в її багатокомпонентному складі. Для прикладу, при прагненні до зростання прибутку і мінімізації витрат діяльність корпорації включає виробничий, комерційний і фінансовий напрями, для кожного з яких характерні власні цілі, іноді взаємовиключаючі. При цьому, зрозуміло, постає завдання пошуку єдиної мети або розумного компромісу. Якщо компроміс не можливий, задача оцінки ефективності розв'язується методом багатоцільової оптимізації.

**Другий принцип** оцінки ефективності підприємницької діяльності корпорації – це **допустимість використання декількох критеріїв оптимальності**. Важливо підкреслити, що йдеться саме про допустимість, а не про необхідність використання декількох критеріїв.

Цільові установки корпорації є базою для стратегічних рішень, реалізація яких забезпечується тактичними і оперативними заходами, що закладені в основу контролю отриманих результатів. На етапі контролю кількісні оцінки дають більш точні і обґрунтовані результати, ніж якісні. Безумовно, будь-які якісні категорії можуть бути описані кількісними оцінками за допомогою балів або індексів, але такі оцінки завжди мають елемент умовності, який можна послабити (наприклад, за допомогою дотримання всіх правил і принципів експертного методу), хоча повністю виключити неможливо. Тому при оцінці ефективності діяльності слід віддавати перевагу кількісним оцінкам, використовуючи їх як для характеристики мети, так і для характеристики результату.

Маркетингова концепція допускає використання різних стратегій, серед яких найбільше розповсюдження отримали так звані наступальні стратегії. Серед властивих їм цілей можна виділити: збільшення об'єму продажів, прибутку і вартості корпорації (в кількісному виражі); оволодіння певним сегментом ринку, заняття певного положення в конкурентному середовищі, приріст об'єму виробництва, досягнення кількісно вираженого соціального ефекту тощо. Основне завдання цієї концепції – зміна відносних показників діяльності корпорацій, підвищення рентабельності, обігу засобів, норми прибутку або, навпаки, зниження питомої витрати сировини і допоміжних матеріалів.

Для оцінки результатів діяльності корпорацій частіше використовується методика оцінки рентабельності власних капіталовкладень, яка була розроблена корпорацією DuPont:

$$ROI = D/K - (D/V) \cdot (A/K)$$

де

$ROI$  – рентабельність інвестицій;

$D$  – прибуток за даний період;

$K$  – інвестований власний капітал (значення на початок періоду або в середньому за період);

$V$  – оборот (об'єм продажів) за період, що розглядається;

$A$  – сумарні активи організації в грошовому виразі (значення на початок періоду або в середньому за період).

Ця формула інтерпретується таким чином: «Віддача на власний капітал пропорційна добутку рентабельності продажів, обігових активів і фінансового важеля (відношення активів до інвестованого капіталу)».

Методика DuPont ґрунтується на пізнанні залежності між різними фінансовими показниками. Використовуючи її, можна визначити, які складові бізнесу і в якій мірі потрібно змінити, щоб досягти запланованих ключових показників. Застосовуючи формулу  $ROI$  для оцінки результатів діяльності корпорації першочергове значення надається показникам, які знаходяться в чисельниках дробів, тобто  $D$  (прибуток), і/або  $A$  (сумарні активи).

З точки зору специфіки і задач розвитку корпорації, збільшення маси прибутку і зайнятої частки розмірів капіталу, приріст конкурентних переваг обумовлюють стійкість стратегічних позицій корпорації, тобто характеризують можливість її ефективного функціонування в тривалій перспективі. Але ця концепція розвитку корпорації завжди потребує додаткових засобів, які можна залучити тільки у осіб, які зацікавлені у стабільному пасивному доході і висувають високі вимоги до системи корпоративного управління.

Звідси послідовно виходить **третій принцип**: оцінюючи ефективність діяльності корпорації доцільно **віддати перевагу цілям, які характеризують стійкість ринкових позицій корпорації**. Зацікавленість в оптимальному значенні кожного з чинників, які входять у формулу розрахунку рентабельності капіталу, припускає контроль за зниженням значень в знаменниках, у тому числі і зростання продуктивності.

Такий підхід не суперечить прагненню до збільшення прибутку і створює умови для успішного функціонування в тривалій перспективі. При цьому ефективність оцінюється з урахуванням стратегічних пріоритетів, а серед показників переважають ті, які характеризують результативність зусиль отримати такий дохід  $D$  на свої інвестиції  $K$ , які забезпечують віддачу на капітал на деяку розумну величину  $X$  (ікс), яка вища за середній галузевий рівень. При цьому рентабельність не повинна зростати більше за цю «розумну величину», оскільки її подальше зростання зв'язано з різким збільшенням бізнес-ризиків.

При такому підході не стоїть задача лідерства ринку або галузі, тут вирішується завдання раціонального використання ресурсів корпорації, у тому числі і делегування частини функцій власницького контролю, системи корпоративного управління. Таким чином, взаємозв'язок результатів діяльності з етапами циклу створення і реалізації продукції (робіт, послуг) є четвертим принципом оцінки ефективності управління діяльністю корпорації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Залежність результатів діяльності корпорації від етапів циклу створення і реалізації продукції (робіт, послуг) [11]**

Етапи циклу створення та існування продукції (робіт, послуг)	Мета	Показник результату
Маркетинг і моніторинг ринків	Виявлення потреб на ринках і тимчасове скорочення розвитку даної стадії	Показник (або їх сукупність), що відповідає стратегії корпорації
Проектування	Розробка конкурентно-здатної продукції (робіт, послуг)	-
Планово-підготовчі роботи	Організація випуску продукції (робіт, послуг)	-
Випуск кінцевої продукції (робіт, послуг)	Поглиблене проникнення на ринок	Конкурентоспроможність продукту Зайнята частка ринку
Реалізація продукції (робіт, послуг)	Збільшення прибутку. Забезпечення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг)	Прибуток. Конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг)
Експлуатація продукції (робіт, послуг)	Забезпечення гарантійного періоду продукції, робіт, послуг	Підвищення конкурентного статусу корпорації
Завершальна стадія життєвого циклу будівельної продукції, робіт, послуг	Швидкий вихід з ринку і заміна застарілої продукції нової	Показник (або їх сукупність), що відповідає стратегії корпорації

Як відомо, прибуток з'являється лише на стадії реалізації. Через цю обставину для оцінки ефективності діяльності корпорації [4, 11] на проміжних стадіях потрібні показники, орієнтовані на стратегічні задачі, що охоплюють весь життєвий цикл продукції, починаючи від формування ідеї і закінчуючи зняттям продукції з виробництва.

У системі оціночних показників на стадії реалізації продукції (робіт, послуг) домінує прибуток. Він відображає саму суть даної стадії: стабілізацію зростання прибутку, що детермінується визнанням продукту споживачем, зниженням його собівартості. Проте в кінці стадії, коли спостерігаються перші ознаки абсолютного зниження прибутку, стають актуальними задачі оновлення ряду продукції і розробки нових її видів. На цьому етапі зростає значення стратегічних задач – пошук нових ідей, їх розробка, випробування, просування на ринок тощо, а оцінка ефективності знову тяжіє до використання показників ринкової стійкості корпорації. На завершальній стадії життєвого циклу продукції, що випускається, відбувається, як правило, швидкий вихід з ринку застарілої продукції і відмова від активних ринкових дій.

Отже, можна констатувати значну залежність показників діяльності корпорації від стадії життєвого циклу продукції (робіт, послуг), що випускається, а також можливість їх комбінацій [10, 22].

Конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг), яка випускається, або корпорації, виражається за допомогою відносного показника, де у якості оцінюваних альтернатив виступає продукція або безпосередньо корпорація, яка створює конкурентне середовище.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції, що випускається, використовується підхід, який ґрунтується на отриманні узагальнених показників, що об'єднують безліч приватних характеристик з урахуванням їх ваги і значущості. При цьому використовується широко відомий алгоритм:

Визначаються часткові показники, які характеризують конкурентні властивості продукції, що випускається. Встановлюється значення часткових показників по кожному з альтернативних варіантів (в натуральних одиницях вимірювання, а при необхідності – в балах) –  $K_i$ .

За допомогою експертного методу вибудовується послідовність часткових показників конкурентоспроможності, тобто їх ранжирування – розміщення в певному порядку за ступенем їхньої значущості для споживачів.

Вибирається варіант – «еталон», що є базовим при зіставленні приватних показників (як еталон може бути використаний будь-який з альтернативних варіантів).

Приватні показники конкурентоспроможності порівнюють з еталонним варіантом і визначають індекси часткових показників ( $j$ ) по кожному варіанту:

$$j = \frac{K_i}{K_{ie}}, \quad (1.1)$$

де  $K_{ie}$  – частковий показник конкурентоспроможності, який відповідає «еталону».



За допомогою методів інженерного прогнозування визначається коефіцієнт вагомості часткових показників конкурентоспроможності –  $k_i$ .

$$k_i = \frac{i}{2^{i-1}}, \quad (1.2)$$

де  $i$  – номер показника у послідовності, ранжируваній за ступенем значущості.

Розрахунок сукупного (інтегрального) показника конкурентоспроможності продукції  $Y$  (корпорації) за кожним з порівнюваних варіантів:

$$Y_{ku} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} k_i J}{\sum_{i=1}^{i=n} k_i}, \quad (1.3)$$

де  $n$  – число оцінюваних часткових показників конкурентоспроможності.

Цей показник цілком придатний для порівняльної оцінки ефективності діяльності корпорації, проте не може використовуватися як абсолютна характеристика.

В якості узагальнюючої характеристики показника прибутку можна застосувати широко відому модель, побудовану на основі типової моделі

$$\text{Max} E_i = (P_i Q_i - \sum_{j=1}^{j=n} f_j x_j - FC - R_i B_i)(1 - T), \quad (1.4)$$

де  $E_i$  – дохід корпорації після відрахування податків і сплати відсотків;

$P_i$  – ціна за одиницю продукції;

$Q_i$  – кількість одиниць реалізованої продукції;

$f_j$  – ціна одиниці продукції  $j$ -го чинника виробництва;

$x_j$  – загальна кількість  $j$ -го чинника виробництва, що використовується у виробничому процесі;

$n$  – кількість чинників виробництва;

$FC$  – платежі, які фіксовані корпорацією;

$R_i$  – середня ставка відсотка, яка виплачується по власним позикам;

$B_i$  – загальна кількість позик, які одержані корпорацією (вартість невластних фондів);

$T$  – ставка корпоративного податку.

Таким чином, процес оцінювання конкурентоспроможності будь-якої продукції (товару, послуги), що планується на експорт, включає в себе такі етапи:

- аналіз ринку і вибір найбільш конкурентноспроможного товару – еталону для порівняння з рівнем конкурентоспроможності товару, що вивчається;
- визначення набору параметрів порівняння обох товарів;
- безпосередній розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару, який вивчається (рис. 1.13).

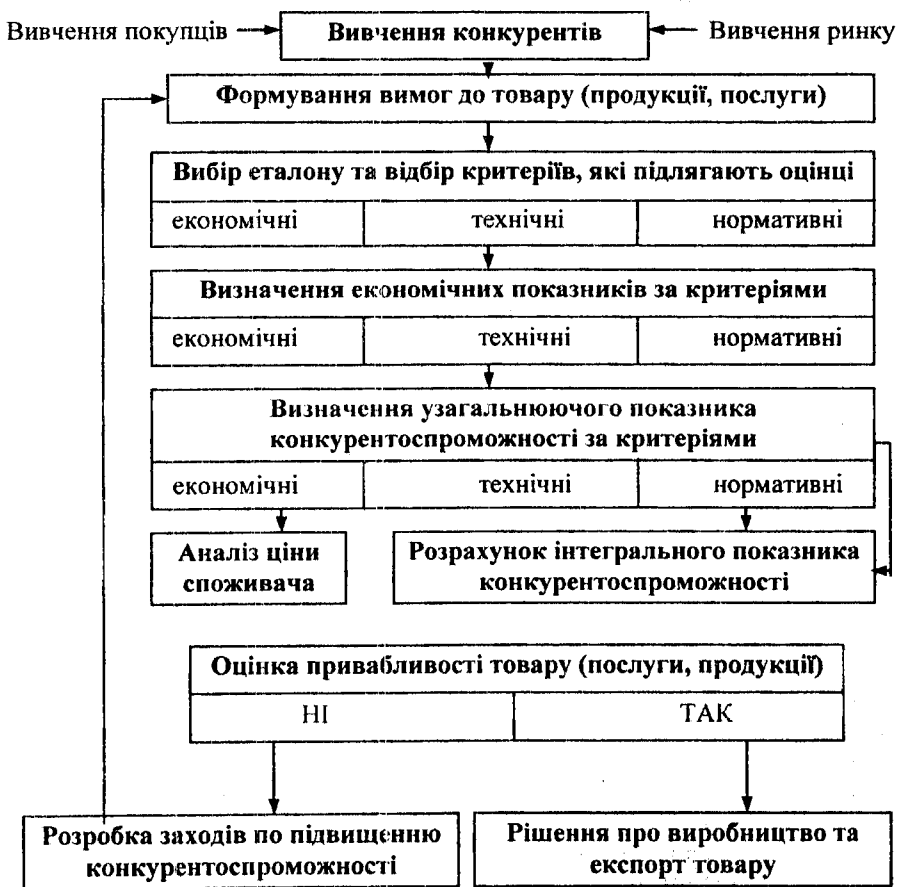


Рис. 1.13. Схема оцінки конкурентоспроможності товару (продукції, послуги) [61]

Для характеристики затрат, що обумовлюють отримання результату, необхідно орієнтуватися на принцип комплексності і повноти витратних компонентів. Можна запропонувати наступну сукупність затрат:

$$Z = Z_{об} + Z_{ос} + Z_{пр} + Z_m, \quad (1.5)$$

де  $Z_{об}$ ,  $Z_{ос}$ ,  $Z_{пр}$ ,  $Z_m$  – затрати на відтворення оборотних (обігових) фондів, основних виробничих фондів, трудових ресурсів і на маркетинг (відповідно).

Затрати на маркетинг є сукупністю складових, що акумулюють витрати на проведення різних маркетингових заходів і процедур:

$$Z_m = \sum_{m=1}^{m=n} Z_m \quad (1.6)$$

де  $Z_m$  – затрати на маркетингові заходи  $m$ -го вигляду;  $n$  – число заходів.

При формуванні сукупності маркетингових витрат враховуються затрати на маркетингові дослідження; розробку інноваційних рішень; підготовку ринку; організацію маркетингової діяльності; розробку комплексного плану маркетингу; становлення, зміцнення і ефективне використання комунікативних зв'язків; організацію і стимулювання збуту; рекламу і комерційну пропаганду; заходи по зміцненню іміджу.

На практиці можуть виникнути складнощі у використанні механізму зважування (співвідношення) показників результату і витрат. Якщо показник результату має вартісний вираз (наприклад, прибуток), то можна скористатися простим механізмом порівняння однорозмірних величин. Але якщо показник результату представлено в інших одиницях вимірювання (частка ринку, конкурентоспроможність), він не може бути прямо зіставлений з вартісним показником. В цьому випадку, застосовуючи показник ефективності як відносну величину, призначену для наукового обґрунтування і вибору найраціональніших рішень, можна використовувати індексний підхід, тоді показники затрат і результату виражаються в безрозмірній формі, яка дозволяє здійснювати порівняння.

У рамках оптимізаційного моделювання завжди можлива індексація ключових показників. Індеси розраховують у ході зіставлення розглянутих альтернатив, один з яких приймається як базовий (еталон), а його показник приймається за одиницю. Такі показники відображають сукупний результат діяльності корпорації і можуть називатися узагальнюючими. Крім того, кожен вид діяльності характеризується власними результатами, на базі яких можуть бути розраховані показники, які відображають ефективність функціонування окремих

видів діяльності корпорації. Ці показники не можуть претендувати на роль узагальнюючих характеристик, але можуть успішно використовуватися як додаткові складові. Для *виробничої підсистеми* корпорацій можуть бути запропоновані наступні додаткові показники: 1) ефективність виробництва, яка розрахована за типом ресурсовіддачі; 2) продуктивність праці; 3) рентабельність; 4) ефективність виробничих зв'язків; 5) система показників, яка відображає ефективність управління виробництвом; 6) ефективність управління кадрами тощо.

Важливо звернути увагу на те, що ефективність комерційної підсистеми корпорації можна оцінювати за допомогою відносних показників, які характеризують: об'єм реалізації продукції і витрат на організацію її збуту та просування на ринку, різних каналів збуту, збутових систем, посередників; управління збутовою мережею; надійність вибору посередників; ефективність використання збутової і маркетингової інформації; ступінь відповідності збутової мережі цілям і задачам маркетингу; тривалість періоду реалізації (співвідношення із витратами на організацію збуту); відносну величину прибутку в загальному товарообігу корпорації.

Для оцінки ефективності функціонування *фінансової підсистеми* корпорації можна використовувати сукупність найважливіших показників і параметрів, які наведені у фінансових звітах корпорації. Наприклад: доходи від основної діяльності; собівартість реалізованої продукції; чистий дохід без урахування частки у прибутках асоційованих компаній тощо. Співвідношення цих показників із показниками витрат дає уявлення про ефективність фінансової діяльності корпорації.

Говорячи про ефективність *комунікативної підсистеми* необхідно підкреслити, що під нею розуміють комунікативні зв'язки між виробником і споживачем. В цій підсистемі можуть бути використані додаткові показники ефективності рекламної діяльності (економічної і соціопсихологічної); застосування різних засобів рекламної дії; вивчення мотивацій; використання засобів створення громадської думки відносно корпорації та її продукції; система показників, які характеризують роботу виставок і ярмарків, а також ті, що відображають інформаційні складові. Як показник результату не тільки в рамках комунікативної підсистеми, але і стосовно всієї корпоративної системи може бути використаний *імідж корпорації*.

Розглянутий підхід дозволяє вибирати оптимальні стратегічні орієнтири – обґрунтувати мету і задачі корпорації; зробити прогноз результатів діяльності; проаналізувати ринкові можливості організації та охарактеризувати позиції в конкурентному середовищі; зіставити результати за допомогою принципу взаємодоповнення цільових ха-

рактистик; використати принцип стратегічної гнучкості і адаптивності виробничих систем корпорації.

Окрему нішу в управлінні корпоративною структурою (компанією) займає *контроль ефективності фінансово-господарської діяльності*. Це достатньо складна, інтегрована діяльність з розгалуженою внутрішньою структурою. Структура системи контролю включає **горизонтальну і вертикальну** структуру. **Вертикальна** структура охоплює послідовність процедур контролю, відповідну єдиній логіці планово-управлінського циклу. Виділяється стратегічний, тактичний і оперативний контроль. *Стратегічний контроль* направлений на оцінку ступеню досягнення основної (генеральної) мети корпорації, а також стратегічних цілей, які виокремлюються в межах товарної, цінової, збутової і комунікативної політик. Він охоплює достатньо тривалий проміжок часу (5, 10, 15 років) і є основним видом контролю підсумкових результатів фінансово-господарської діяльності. *Тактичний контроль* оцінює ефективність заходів, які проводяться протягом не тривалого відрізка часу (як правило, 1–1,5 роки), і може розглядатися як контроль проміжних результатів процесу реалізації стратегії. Цей вид контролю особливо важливий для ведення господарської діяльності корпорації, яка в значній мірі схильна до впливу неминучих змін ринкової кон'юнктури на займаний нею сегмент господарства. Мета тактичного контролю – своєчасна реакція на зміну кон'юнктурних умов, особливо на появу лімітуючих (обмежуючих) чинників. *Оперативний контроль* покликаний оцінювати результати підприємницької діяльності протягом дуже коротких проміжків часу. Це, по суті, постійний контроль, який можна характеризувати як моніторинг проміжних результатів.

**Горизонтальна** структура системи контролю включає структурно-функціональні результати господарської діяльності компанії (корпорації). Вона передбачає оцінку результативності у виробничій, комерційній, фінансовій і комунікативній сферах, що створюють єдину систему управління. У рамках горизонтального контролю розглядаються додаткові показники ефективності, які хоча й не дають можливості охарактеризувати сукупну діяльність компанії (корпорації), але розглядають можливість контролю і пошуку своєчасних методів впливу на окремі структурні організації з метою досягнення єдиного результату.

Будучи невід'ємною частиною процесу управління корпорацією, контроль виконує дві функції: перша передбачає фіксацію досягнутих показників та ступінь їх відхилення від запланованих; друга функція пов'язана з аналізом причин виникнення таких відхилень і розробкою заходів щодо подолання негативних тенденцій. Ця функція не обмежується поверхневими поясненнями, вона вимагає поглиблених ана-

літичних дій, що розкривають закономірності перебігу конкретних ринкових процесів і прогнозних розробок.

Обґрунтованість ухвалених рішень залежить від повноти підсумкових висновків, якості і рівня аналізу, що проводиться. Для підвищення ступеню обґрунтованості рішень важливо класифікувати висновки по їх тимчасовому впливу і ступеню значущості, розглядаючи кожен з отриманих результатів і сукупний, інтегрований результат.

У процесі контролю слід використовувати певну сукупність оціночних показників, збудовану відповідно до завдань контролю, обумовлених їх положенням в структурі контрольних процедур (горизонтальної і вертикальної). Наприклад, на стратегічному рівні, коли оцінюється результативність діяльності у тривалому періоді і формуються управлінські рішення на майбутній період, можуть бути використані наступні показники:

- ступінь досягнення планованих результатів;
- ступінь використання ситуаційних чинників;
- ефективність методів і техніки управління;
- ефективність стилю управління і внутрішніх комунікацій тощо.

Узагальнюючи висловлене, слід підкреслити, що в основі *контролю ефективності господарської діяльності корпоративної структури лежать* результуючі, підсумкові показники і характеристики, які відповідають меті корпорації. Він є підсумковою ланкою у послідовних діях при досягненні мети; у розробці і реалізації заходів, направлених на її досягнення; в обґрунтовуванні висновків і рекомендацій на перспективу.

## РОЗДІЛ II. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ФІРМИ НА ІНОЗЕМНИЙ РИНОК

### 2.1. Необхідність та значення стратегії виходу фірми на іноземний ринок

Процес виходу фірм на іноземні ринки можна розглядати як процес поступового розвитку. Відмінності між добре відомим і навіть інколи безпечним внутрішнім ринком та далеким і ризикованим зарубіжним ринком здаються настільки значними, що більшість фірм віддає перевагу поступовому їхньому подоланню. На користь цієї точки зору виступають дослідження, проведені в ряді країн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Тракування виходу фірми на зарубіжний ринок у деяких європейських країнах

Назва країни	Тракування
Швеція	Процес розвитку знань за напрямками: а) аналіз створення фірмами розподільчих мереж; б) встановлення дострокових взаємовідносин з клієнтурою; в) вивчення відносин між основними підприємствами та філіями.
Данія	Тактика поступового та обережного розвитку міжнародних операцій
Фінляндія	Процес інтернаціоналізації по стадіях: – місцева стадія; – початкова стадія (на враховуючи зарубіжних операцій філій); – стадія розвитку (без закордонних філій виробничих підприємств); – стадія росту (виробничими підприємствами не більше, як у шести країнах); – багатонаціональна стадія (виробничі підприємства у шести і більше країнах).
Велика Британія	Тактика впровадження виробничих відносин з метою розвитку міжнародних економічних зв'язків

Практика показує, що дуже мало фірм розраховувало лише на досвід роботи на внутрішньому ринку. Шлях до створення першого виробничого підприємства за кордоном лежить в основному через прямі експортні поставки та використання посередників. Але найбільших успіхів досягли ті фірми, що йшли найдовшим шляхом: а) через експортні поставки, б) через посередників; в) через торгові філії. Отже,

систематичне, поступове надбання досвіду у міжнародних операціях – найкращий, а в багатьох випадках і єдиний шлях до успіху.

Крім цього необхідно зауважити, що вихід на міжнародні ринки і розширення торгових відносин з зарубіжними країнами диктується різними потребами підприємства та причинами їхнього виникнення. Загалом вони такі: 1) внутрішній ринок насичений товарами, тому вигідно вкладати капітали за кордоном; 2) висока активність зарубіжного конкурента та його успіхи на внутрішньому ринку; 3) необхідність підтримання свого іміджу; 4) подолання залежності від внутрішнього ринку; 5) залежність фірми від сезонних коливань попиту на внутрішньому ринку; 6) поліпшення завантаження існуючих і додатково створюваних потужностей; 7) зниження витрат шляхом використання різноманітних форм виробництва продукції за кордоном, включаючи навіть реімпорт з відповідними ціновими пільгами для внутрішнього ринку; 8) використання державних програм сприяння, що прийняті в своїй країні або в країні перебування; 9) підвищення ефективності збутової діяльності шляхом підсилення ринкових позицій (створення відділень, філій і дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо); 10) компенсація коливань валютного курсу шляхом організації часткового виробництва і збуту у відповідних країнах; 11) отримання доступу до «ноу-хау»; 12) можливість оминати тарифи і адміністративні перешкоди імпорту за допомогою форм прямого виходу на зарубіжний ринок; 13) забезпечення довгострокового успішного збуту і відповідно економічного зростання; 14) зниження загального ризику шляхом віднесення його на більший обсяг продукції в штуках, частина з яких виробляється на своїх зарубіжних фірмах; 15) вивільнення висококваліфікованого кадрового персоналу для розв'язання більш складних задач в своїй країні шляхом перенесення за кордон виробництва окремих виробів або комплектуючих до них; 16) стабілізація цінової політики або розширення меж для її здійснення на внутрішньому і зарубіжному ринках за допомогою депресії відносно кількості продукції.

Для отримання доступу на зарубіжні ринки фірмі необхідно пройти через декілька фаз, кожна з яких має свої особливості:

1 фаза експортного продажу починається з пробного експорту. Це досить поверхові односторонні дії, що базуються на односторонньому русі вітчизняної продукції і вмінні продавати.

2 фаза – екстенсивного продажу. Цим способом можна охопити лише незначну кількість ринків, а ті, що залишилися – згрупувати за категоріями: основні, другорядні і, можливо, третьорядні. Потім потрібно обмежити асортимент продукції, що експортується, до рівня найбільш прийнятного для конкретного ринку і який дасть найвищий очікуваний прибуток.



3 фаза – фаза інтенсивного продажу. Це підкреслюється тим, що ринкові контакти є більш глибокі та ефективні, але вони все ще продовжують залишатися додатком вітчизняного внутрішнього ринку.

4 фазу називають експортним маркетингом.

Дослідження зовнішніх ринків є більш складним ніж внутрішніх. Для прикладу, вітчизняні підприємства не мають за кордоном надійних джерел маркетингової інформації, спеціалізованих фірм-консультантів та інших посередників. Міжнародний маркетинг, як правило, вимагає використання незвичних форм і методів управління, гнучкого і творчого застосування різноманітних підходів до просування товарів на зарубіжних ринках. Можна навести лише деякі альтернативні підходи такого роду: 1) підтримувати прямі зв'язки із зарубіжними покупцями або діяти через агентські фірми; 2) вести експорт товарів чи ліцензій на право їх виробництва; 3) використовувати лізинг (здачу товару в оренду) як засіб стимулювання експорту або обмежитися традиційним продажем товарів.

Крім цього слід враховувати *труднощі транспортного забезпечення* експортних поставок. Адже міжнародними договорами встановлено 14 способів розподілу обов'язків між продавцем і покупцем («Інкотермс-2000»). У кожному з них існує свій особливий порядок розподілу ризиків відповідальності за транспортований вантаж і розрахунки.

Дуже важливе значення мають *традиції та вимоги закордонних ринків* при виході на міжнародні ринки. Вони пов'язані з національним законодавством, особливостями характеру і психології (менталітету) місцевого населення тощо.

Зараз на практиці існує три основні методи виходу на світовий товарний ринок: 1) *прямий метод* пов'язаний з укладанням угод безпосередньо зі споживачем або виробником товару. Зовнішньоторговельні операції здійснюються через власні зовнішньоторговельні фірми. Такий метод дає можливість компаніям безпосередньо перебувати на ринку, вивчати його особливості, запити покупців, вдосконалювати як сам товар, так і форму торгівлі, сервісне обслуговування споживачів. При цьому значно знижуються витрати на маркетингову діяльність, але неякісна маркетингова робота може звести нанівець усі зусилля підприємства зі створення конкурентоспроможних виробів;

2) *непрямий метод* працює тоді, коли угоди укладаються через таких посередників: а) спеціалізовані зовнішньоторговельні об'єднання за договором постачання із зміною власника товару, за договором комісії без зміни власника до переходу товару до іноземного споживача, за договором доручення, коли зовнішньоекономічна організація укладає від імені виробника договори з іноземним партнером; б) зарубіжні агентські фірми за договором постачання, договором комісії і агент-

ським договором. Цей метод дає можливість постійно нагромаджувати досвід міжнародного маркетингу, готувати кваліфіковані кадри тощо. Складність його пов'язана з необхідністю особливої ретельності у попередньому вивченні організації-посередника, оскільки від його сумлінності, спеціалізації, компетентності залежить успіх експортних пролажив:

3) *комбінований метод* передбачає участь змішаних товариств з використанням коштів вітчизняних господарських і зовнішньоторговельних організацій, СП, організацій та фірм на території нашої країни і за кордоном. Слід зауважити, що фірма, яка хоче діяти у світовому масштабі, повинна враховувати, що процес інтернаціоналізації її діяльності буде породжувати нові проблеми соціального, економічного і морального характеру. Як тільки фірма стає на шлях інтернаціоналізації своєї діяльності, вона повинна враховувати громадську думку країни, де збирається працювати – це головний принцип і основа успіху в маркетинг-міксі.

З іншого боку при виході на зовнішній ринок фірма потрапляє до умов жорсткої міжнародної конкуренції. В цих умовах можна успішно працювати, лише розробивши адекватну стратегію виходу на ринок та застосовуючи сучасні методи управління.

При розробці стратегії виходу на зовнішній ринок, на нашу думку, необхідно враховувати наступні особливості закордонних ринків:

1. Високі вимоги до запропонованих на них товарів, до якості їх упаковки, сервісу, реклами тощо, – це пояснюється гострою конкуренцією між фірмами-виробниками товару і переважанням «ринку покупця», тобто помітним перевищенням пропозиції над попитом.

2. Можливості ринків у плані працевлаштування – це вимагає вивчення значної кількості інформації з різних джерел.

3. Ефективність роботи на зовнішньому ринку, враховуючи вибір збутової організації, контроль за роботою посередників, вибір і застосування різноманітних методів стимулювання збуту, ділової активності, реклами тощо.

4. Особливості діючого законодавства, міжнародні правила, соціально-культурне середовище, звичаї, традиції, правила валютно-фінансових розрахунків, політична ситуація в країні тощо.

Дослідження ринку є основою для розробки стратегії виходу фірми на новий ринок та передбачає аналіз всіх умов, що мають значення для успішного входу на зовнішній ринок (рис. 2.1). Можна виділити три основні етапи дослідження ринку в зовнішньоекономічній діяльності.

Перший етап – це вивчення попиту. Першочергове значення мають: виявлення потреб в товарі, рівня купівельної спроможності, вимоги покупців до товару, фактори купівельної поведінки, а також

перспективи зміни потреб у товарі, виражені не тільки темпами росту, але й життєвим циклом товару.



Рис. 2.1. Структура дослідження нового ринку [82]

При виявленні потреби у товарі важливий показник місткості ринку. Місткість насиченого ринку оцінюється на основі даних промислової і зовнішньоторговельної статистики. Статистичні дані продажів

конкретного товару слід вивчати в динаміці і у співставленні з динамікою факторів, що їх визначають. Якщо ринок не насичений, то при визначенні місткості ринку важливе значення має визначення потенційного кола покупців. При аналізі попиту слід виходити з того, що покупець сам визначає відповідність товару, що йому пропонується, своїм реальним потребам. Тому необхідно ретельно вивчати вимоги споживача до товарів, що знаходяться на ринку. Крім того, важливо знати і специфічні вимоги покупців у відношенні асортименту, зовнішнього вигляду, упаковки, маркування, використання товарного знаку. На вимоги покупців до конкретного товару можуть вплинути географічні і кліматичні умови, діючі технічні стандарти, звички і смаки споживачів [39].

Аналіз перспектив розвитку ринку конкретного товару чи відповідної галузі економіки включає оцінку короткострокових перспектив і довгострокових тенденцій, які слугують в подальшому основою для розробки стратегії фірми.

Другий етап: вивчення пропозиції. В аналізі пропозиції товару важлива кількісна оцінка товарів на місцевому ринку, імпорту і експорту товару, зміни його запасів. Структура пропозиції, тобто ступінь оновлення асортименту, поява нових товарів, звичайно під загрозою постійних змін. Тому при аналізі пропозиції конкретного товару важливе значення має вивчення стану і тенденцій розвитку відповідного світового товарного ринку. Це обумовлено тим, що в сучасних умовах відбувається надзвичайно швидке оновлення і розширення номенклатури й асортименту товарів, які поступають на світові ринки. Тому науково-технічні прогнози розвитку і вдосконалення виробництва окремого товару, або галузі в цілому, – один з найважливіших аспектів дослідження пропозиції товару.

Основними показниками, які впливають на зміну пропозиції товару є наступні: обсяг капіталовкладень в будівництво, реконструкцію і модернізацію виробництва, обсяг випуску продукції, величина відвантажень товару споживачам, запаси товарів на складах у виробника і можливість їх доставки на ринок, розміри та структура витрат на науково-дослідні роботи, темпи оновлення продукції тощо.

Крім того, на обсяг пропозицій впливають загальноекономічні умови роботи і торгівлі, що також необхідно враховувати при прогнозуванні пропозиції товарів на конкретних ринках.

Вивчення та оцінка діяльності на ринку фірм-конкурентів важлива для визначення пропозиції товару і розробки стратегії підприємства. При вивченні фірм-конкурентів узагальнюється і аналізується наступна інформація:

– обсяг і частка продажів фірми-конкурента на ринку, що дозволяє оцінити міцність позиції конкурентів на ринку;

- характеристика продукції фірми, асортиментна політика, ціна, фактори конкурентноздатності, практика використання товарних знаків, упаковки та інших складових товару в реальному виконанні;
- характер запропонованих конкурентами послуг, що супроводжують купівлю товару;
- практика руху товару і збутова політика: види транспорту, склади та їх розміщення, умови зберігання й доставки на ринок, використання каналів руху товару, види торгових посередників і функції, що ними виконуються, витрати на утримання збутового апарату тощо;
- форми і методи рекламної діяльності та стимулювання продажів, витрати на ці цілі, організація рекламної діяльності тощо;
- інноваційна діяльність, виробнича та технічна політика, рівень витрат виробництва і шляхи їх зниження;
- фінансовий стан кожної фірми-конкурента та її здатність захищати та утримувати свої позиції на ринку, платоспроможність та здатність до розширення потужностей і організації нового виробництва.

Третій етап: вивчення умов роботи на конкретному ринку товару. Поряд з вивченням діяльності фірм-продавців і фірм-покупців особливо важливий аналіз комерційної практики, що склалася на ринку, умов руху товару і каналів розподілу товарів, правових питань, торгівельно-політичних умов тощо.

Вивчення комерційної практики передбачає з'ясування специфічних питань договірної практики, що склалася на даному ринку, типових контрактів, біржових контрактів, практики та умов проведення торгів та аукціонів. Важливе значення мають торговельні звичаї, що склалися у практиці міжнародної торгівлі, умови поставки товарів, методи та способи встановлення ціни, способи платежу.

Вивчення умов руху товару передбачає вибір виду транспорту, який залежить перш за все від виду товару та ґрунтується на аналізі й порівнянні тарифів і ставок різних видів транспорту. Важливе значення мають правила та особливі умови перевезень, правила здачі та прийому вантажів та інші питання. Ця інформація дає можливість правильно встановити ціну з доставкою товару в потрібний для покупця пункт за найкоротший час та з найнижчими витратами [24].

В сучасних умовах найбільш поширеними є такі стратегії виходу фірми на зовнішній ринок: 1) стратегія контрольної точки, 2) стратегія «зняття вершків», 3) стратегія впровадження товару на ринок 4) стратегія, що ґрунтується на вигідній ціні товару.

*Стратегія контрольної точки.* Ця стратегія заключається в досягненні цільового прибутку при заданих обсягах збуту, або при заданій ціні товару. Обсяг, що дозволяє досягнути цільового прибутку при встановленій ціні, називається контрольною точкою.

Цей метод ґрунтується на аналізі беззбитковості виробництва. Підприємство буде залежності витрат від обсягу виробництва, а також криву доходу від реалізації товару при заданих цінах. Точка перетину кривої сумарних витрат підприємства і доходу від реалізації й буде точкою беззбитковості (рис. 2.2).

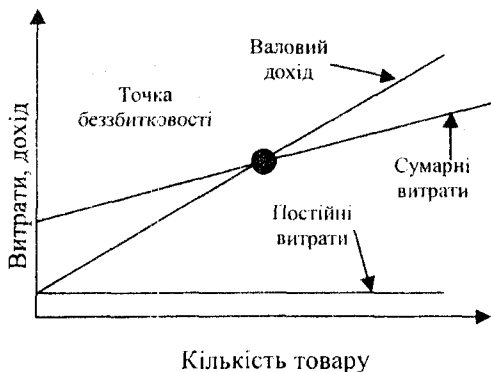


Рис. 2.2. Графік беззбитковості [14]

Ми погоджуємося з думкою деяких вчених [44], що цільовим показником при використанні даної стратегії може бути як прибуток, так і обсяг продажів. Звичайно ця стратегія використовується підприємствами з крупносерійним виробництвом, такими як Дженерал Моторз, Еппл, Байер [79]. Стратегія дозволяє врахувати ринкові фактори, знайти оптимальне співвідношення між ціною, обсягом збуту і затратами. Однак при її використанні необхідно визначити обсяг споживання товару, що і викликає основні труднощі при розрахунках. В якості цінового орієнтиру при реалізації стратегії контрольної точки можна використовувати ціни конкурентів на аналогічні товари. Найчастіше орієнтиром слугує рівень цін на товари фірми-лідера на даному ринку [34].

Фірмі, що наслідує лідера, необхідно відслідковувати цінову політику лідера, враховуючи знижки і розпродажі. Не рекомендується наслідування цін одразу декількох провідних фірм, так як це призводить до розмивання цінової політики самої фірми. Цей метод звичайно використовується невеликими фірмами, коли їм важко спрогнозувати попит або витрати, реакцію конкурентів на зміну цін. Використовуючи метод конкурентного ціноутворення, фірма отримує прийнятний рівень прибутку при мінімальних витратах на визначення ціни і маркетингову програму. Зазначений метод дозволяє фірмі уникнути цінової війни. Однак при слідуванні за ціновим лідером фірма практично не може впливати на ціни сама.

*Стратегія «зняття вершків».* Ця стратегія заключається у послідовному залученні різних сегментів ринку. Спочатку фірма встановлює максимально високу ціну на товар. Товар позиціонується як унікальний, для особливих випадків, проводиться відповідна рекламна кампанія, і сегмент покупців з високим рівнем доходу першими купують даний товар. Коли початкова хвиля попиту спадає, фірма знижує ціни, трохи змінює рекламу, приваблюючи таким чином наступний сегмент споживачів. Суть стратегії – максимізувати короткостроковий прибуток в умовах низької конкуренції, коли інші фірми не можуть запропонувати аналогічний товар.

Ця стратегія вважається найбільш виправданою в тому випадку, коли життєвий цикл товару відносно короткий. Звичайно стратегія «зняття вершків» застосовується у відношенні товарів тривалого користування і високотехнологічних виробництв. Класичним прикладом використання даної стратегії являється практика ціноутворення в фірмах ІБМ, «Еппл», корпорації «Тексас Інструментс».

*Стратегія впровадження товару на ринок* (стратегія прориву або витіснення ціноутворенням). Дана стратегія заключається у встановленні фірмою максимально низької ціни на товар, іноді навіть нижче собівартості, при виході на ринок з метою завоювати значну його долю і знизити собівартість товару за рахунок реалізації ефекту масштабу виробництва. Стратегія вважається достатньо ризикованою, так як розрахована на тривалий період і можливо більш високу конкуренцію.

Прикладами застосування такої стратегії є дії японських виробників мікрокалькуляторів і автомобілів при вході на американський ринок, в тому числі «Соні», «Тойота». Негативним наслідком використання цієї стратегії являється таке явище, як цінова війна.

Стратегія цінової конкуренції може дати позитивний результат тільки у випадках, якщо зниження цін дозволить розширити ринок збуту; якщо у фірми є технологічна перевага, що дозволяє знизити витрати значно нижче середньо галузевого рівня; якщо фірма проводить не разове зниження цін, а політику поступового, але постійного їх зниження.

В будь-якому випадку цінова війна призводить до зниження загальної рентабельності галузі. Тому фірми найчастіше застосовують методи нецінової конкуренції, встановлюючи основний орієнтир на відмінні, унікальні властивості свого товару.

*Стратегія, яка ґрунтується на вигідній ціні товару.* Ця стратегія опирається на знання і розуміння кінцевого використання товару і сприйняття його споживачем. Головна ідея стратегії заключається в тому, що покупець порівнює витрати на товар не з економічною, а з суб'єктивною цінністю даного товару і ціна при цьому повинна забезпечувати найкраще співвідношення переваг товару і витрат даного

споживача на нього. Стратегія орієнтується на попит, як на головний фактор ціноутворення і на нецінові методи конкуренції. Для реалізації стратегії фірмі необхідно виявити або сформувати ціннісні уявлення споживачів у відношенні даного товару, його властивостей і корисності. Проблема у тому, що визначити суб'єктивне сприйняття товару споживачами важко. Ця стратегія підходить перш за все для предметів розкоші, парфумерії, косметики. Вона була використана корпорацією «Форд Моторз» при випуску ексклюзивних автомобілів марки «Мус-танг».

При виборі стратегії виходу на зовнішній ринок фірма повинна обов'язково врахувати ряд факторів, що значно впливають на ринок того чи іншого товару. Серед них макроекономічні показники і характеристики країни, діяльність різних міжнародних організацій, характеристики конкретного ринку, його структуру і тип конкуренції, еластичність попиту, витрати на виробництво і реалізацію товару, життєвий цикл товару, зміни ринкової стратегії та багато інших чинників [20].

Отже, підсумовуючи сказане, можна наголосити на тому, що основною розробки стратегії виходу фірми на новий ринок є дослідження ринку, яке передбачає аналіз всіх умов, що мають значення для успішної діяльності фірми на зовнішньому ринку. Це дослідження включає в себе три основні етапи: вивчення попиту, вивчення пропозиції та дослідження умов роботи на ринку. Ці етапи обов'язково послідовно має пройти кожна фірма, що хоче досягти на іноземному ринку бажаних результатів. Крім цього, при виборі стратегії виходу на зовнішній ринок, фірма повинна обов'язково враховувати ряд факторів, що значно впливають на ринок того чи іншого товару. Серед них можна назвати макроекономічні показники і характеристики країни, в яку компанія увійшла зі своєю продукцією, діяльність різноманітних міжнародних організацій, особливості та характеристики конкретного ринку, його структуру і тип конкуренції, еластичність попиту, витрати на виробництво і реалізацію товару, життєвий цикл товару в умовах даного ринку, зміни ринкової стратегії (необхідність адаптації до нових умов) та багато інших чинників.

## **2.2. Характеристика німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері»**

Практичні аспекти розробки стратегії виходу іноземної фірми на ринок України можна проілюструвати на прикладі німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері», яка безпосередньо зіткнулася з проблемою розробки стратегії при вході на український ринок.

«МЕТРО Кеш енд Кері» – це міжнародна компанія, що представлена у 31 країні світу (додаток 1). Компанія займається створенням унікальних торгових центрів оптової торгівлі. На даний час тільки в



одній Німеччині функціонують 117 магазинів, що працюють за принципом «кеш енд кері» (*cash* – гроші, готівка; *carry* – везти, перевозити). Однак представники компанії на цьому не зупиняються і продовжують швидко розширювати свою мережу в інших країнах.

«МЕТРО Кеш енд Кері» являється ядром і основною (материнською) компанією «МЕТРО Груп», яка входить в трійку найбільших торговельних корпорацій (додаток 2) і займає провідні позиції в секторі оптової торгівлі «кеш енд кері» в Німеччині, Європі та по всьому світу. Головний офіс компанії розташований в місті Дюссельдорф (Німеччина).

«МЕТРО Груп» це одна з найбільших міжнародних торгових компаній світу з більш ніж 2 400 магазинами у 31 країні Європи, Африки та Азії. В компанії працює близько 290 тисяч чоловік 150 різних національностей [85]. Сильні торгові бренди «МЕТРО Груп» пропонують широкий спектр послуг для приватних і комерційних покупців. Всі торгові бренди корпорації «МЕТРО Груп» займають провідні позиції у відповідному сегменті і демонструють високу довіру у споживачів та компетентність в галузі торгівлі.

Корпорація «МЕТРО Груп» була створена в 1996 році внаслідок злиття кількох важливих торгових компаній, котрі працюють в різноманітних ринкових нішах у відповідності зі своїми концепціями збуту і дистрибуції (додаток 3). Ці компанії працюють по чотирьох бізнес-напрямах: «кеш енд кері», торгівля продовольчими товарами, торгівля непродуктовими товарами і універмаги. Група має чітко структурований портфель. Стратегічне управління здійснюється холдингом «МЕТРО АГ». Операційна діяльність підрозділяється на сегменти в залежності від напряму діяльності [85].

Ідея створення бізнесу за принципом «кеш енд кері» з'явилась 40 років тому у Західній Європі і була тісно пов'язана з ім'ям засновника мережі – професора Отто Байсхайма, який заснував перший магазин, що займався оптовою торгівлею і працював за принципом «кеш енд кері» у 1964 році у місті Мюлхайм на Рурі. У 1967 році професор Отто Байсхайм, сім'я Шмідт-Рутенбек і компанія «Франц Ханиель і Сіє» заснували товариство з рівними долями в німецькому «МЕТРО». Ця співпраця призвела до дуже успішного довгострокового партнерства. У 1968 році концепція «Кеш енд Кері» розповсюдилась за межі Німеччини. Початкові партнери зуміли домовитись з «Датч Стінколен Гендельсверенінг Н.В. (СГВ)» про створення «Макро Зелфбедінінгсгротандель С.В.», в якій партнерам-засновникам належало 40 % акцій (рис.2.3). У наступні роки «Метро Кеш енд Кері» і «Макро» динамічно розвивались не тільки на рідному німецькому ринку, але і в Нідерландах, а потім і по всьому світу. Сьогодні МЕТРО – макро лідер міжнародного ринку в секторі «Кеш енд Кері». Акції

«МЕТРО Груп» користуються попитом на біржах Дюсельдорфа і Франкфурта-на-Майні [88].

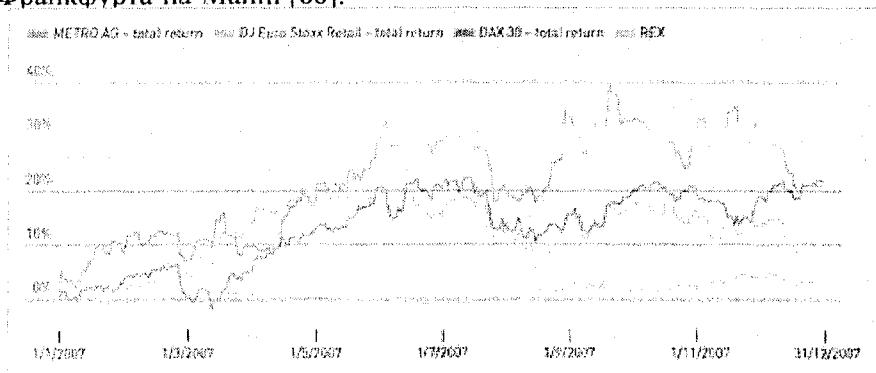


Рис. 2.3. Частка акцій «МЕТРО Груп» за 2007 р. [84]

Мережа оптових магазинів компанії орієнтована виключно на професійних бізнес-покупців, тобто для юридичних осіб та приватних підприємців, і пропонують асортимент з понад 25 тисяч найменувань продовольчої та непродовольчої продукції. Формат «МЕТРО Кеш енд Кері» розрахований на те, щоб зробити максимально зручною закупівлю товарів професійними покупцями, зокрема готелями, ресторанами, кіосками, приватними підприємцями та роздрібними торговцями. Для того, щоб здійснювати закупівлю професійні клієнти отримують картку клієнта «МЕТРО Кеш енд Кері». Клієнти самостійно формують замовлення, звичайно розраховуючись готівкою і відвозять куплений товар, використовуючи особистий транспорт (звідси і назва магазину «Кеш енд кері»). У порівнянні з іншими формами оптової торгівлі компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» надає покупцям ряд переваг, до яких відноситься вигідне поєднання ціни і якості, широкий асортимент представлених товарів (продовольчі і непродовольчі товари), можливість придбати всі необхідні товари в одному місці, більш тривалі години роботи, а також закупка товару як великими, так і маленькими партіями.

Характерними рисами «МЕТРО Кеш енд Кері» є широкий вибір товарів та привабливі ціни; високоякісні товари під власними торговельними марками МЕТРО та бренди відомих виробників. Формат «кеш енд кері» дозволяє покупцям заощаджувати свої кошти; бізнес покупці, які покладаються на «МЕТРО Кеш енд Кері» як постачальника товарів, мають ключову конкурентну перевагу. «МЕТРО Кеш енд Кері» це партнер в галузі оптової торгівлі для професіоналів: індивідуальних підприємців, комерційних і некомерційних організацій, сфер малого і

середнього бізнесу. «МЕТРО Кеш енд Кері» це унікальне рішення, що надає послуги для потреб професійного бізнесу. [88]

Торгівельні центри компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» існують по всьому світу (додаток 4) у трьох форматах (додаток 5): **Еко**, **Джуніор** та **Класік**. Магазини формату **Еко** (площею 2,500–5,000 кв.м.) в основному обслуговують клієнтів основного бізнесу, які використовують куплені товари для перепродажу, і в основному продають продукти харчування. Ці магазини переважають у Франції та останнім часом з'явилися у районі Середземномор'я. Торгівельні центри формату **Джуніор** (площею 6,000–9,000 кв.м.) обслуговують клієнтів основного бізнесу і додаткового бізнесу, які не використовують куплені товари для перепродажу, і продають як продовольчі, так і непродовольчі товари. Цей формат поступово переходить з Західної Європи в країни Східної Європи і в країни, що розвиваються. Торгівельні центри формату **Класік** (площею 10,000–25,000 кв.м.) обслуговують клієнтів основного бізнесу і додаткового бізнесу і продають як продовольчі, так і непродовольчі товари. Цей формат переважає в Німеччині і даний час практично не переходить в інші країни.

«Вище керівництво компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (Рада Директорів) складається з п'яти чоловік. Рада Директорів є основним органом прийняття рішень в компанії, що здійснює дисциплінарний і технічний контроль за їх виконанням. Організаційна структура компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на рівні керівництва компанії та торгового центру подана відповідно у додатках 6 та 6а.

«МЕТРО Кеш енд Кері» прагне забезпечити високу якість товарів і механізму роботи та надання послуг. Для досягнення цієї мети компанія прислуховується до вимог клієнтів та працює над постійним розвитком та удосконаленням. Для забезпечення високої якості товарів МЕТРО ретельно контролює: 1) забезпечення якості усіх товарів, що є у магазинах; 2) продаж товарів вироблених під власними торговими марками МЕТРО, виробництво яких контролюється компанією; 3) імпорт товарів (компанія купує товари з усього світу, її клієнти можуть бути впевнені у високій якості товарів незалежно від їх походження).

Всі торгівельні центри мережі «МЕТРО Кеш енд Кері» і головний офіс компанії працюють за принципом «клієнт завжди правий», оскільки тільки завдяки довірі і відданості торговій марці зі сторони вже існуючих покупців і залученню нових клієнтів «МЕТРО Кеш енд Кері» змогла закріпити і розширити свій вплив на ринку. Тому потреби клієнтів і їх вимоги до рівня сервісу являються одночасно відповідною основою всієї діяльності і дій керівництва компанії, що корегуються кожен день у процесі роботи. Також проводиться аналіз побажань і потреб цільових груп клієнтів за допомогою регулярних опитувань і ринкових досліджень.

Купувати товар в торгових центрах «МЕТРО Кеш енд Кері» можуть тільки ті клієнти, які використовують куплені товари для своїх професійних цілей, представники роздрібно́ї торгівлі та юридичні особи. Тому цільові групи, з якими працює компанія, можна розділити на три великі підгрупи:

- представники роздрібно́ї торгівлі (кіоски, лотки, невеликі магазини, вуличні торговці);

- HoReCa (готелі, ресторани, кафе, пекарні тощо);

- інші професійні клієнти, а також приватні підприємці (урядові заклади, державні структури, суспільні організації і клуби, лікарні тощо).

В компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» особлива увага приділяється групам клієнтів, які роблять найбільший товарообіг та групам клієнтів, які складають більшу частину від загальної кількості клієнтів.

Однією з позитивних сторін «МЕТРО Кеш енд Кері» є відповідність асортименту товарів потребам професійних покупців і можливість їх придбання в одному місці. Таким чином компанія надає своїм клієнтам зручне місце придбання товарів при найвищому рівні сервісу. При плануванні і розробці асортименту приймаються до уваги наступні критерії: вимоги клієнтів, наявні площі торгового залу і стелажів, а також умови, на яких товари закупаються у постачальників.

Мережа торгових центрів «МЕТРО Кеш енд Кері» пропонує своїм клієнтам різноманітний асортимент продовольчих (спеціалізація – свіжі продукти) та непродовольчих товарів.

Асортимент продуктів харчування нараховує більше 17 000 одиниць. Спеціалізація торгових центрів – свіжі продукти, які представлені відділами, що продають м'ясо, рибу, овочі та фрукти, молочні продукти, хліб та випічку. Інший напрям спеціалізації компанії – відділи, що продають консервовані товари, бакалію, кондитерські вироби, каву, алкогольні напої, миючі засоби, продукти глибокої заморозки, тютюн, безалкогольні напої, сезонні та святкові товари, паперові вироби.

Асортимент сектору непродовольчих товарів нараховує більше 30 000 одиниць. Його спеціалізація – господарчі товари, побутова техніка та мультимедійні засоби, які представлені у відділах, що продають офісну оргтехніку, папір та канцелярські товари, технологічні та телекомунікаційні засоби, комп'ютери, радіо, телефони, телевізори.

Крім того, «МЕТРО Кеш енд Кері» пропонує своїм покупцям текстильні вироби, чоловічий та жіночий одяг, меблі ручної роботи, ігри та іграшки, садовий інвентар та інвентар для кемпінгу, електроприлади, аксесуари та інструменти для автомобілів, взуття, спортивні товари, лакофарбові матеріали, сувеніри, книги тощо.

Асортимент «МЕТРО Кеш енд Кері» відрізняють також доступні ціни на товари відомих торгових марок і товари, що просуваються під

власним трендом в рамках спеціально розробленої програми. Підтримання високого рівня якості товару це основне завдання, що стоїть перед керівництвом компанії у відношенні представленого асортиментного ряду. У зв'язку з цим «МЕТРО Кеш енд Кері» спільно зі своїми клієнтами і постачальниками досліджує очікування покупців з питань якості і в той же час постійно слідкує, щоб якість товарів, що пропонується, відповідала очікуванням клієнтів.

«МЕТРО Кеш енд Кері» це найбільш інтернаціоналізована частина МЕТРО Груп. Більше ніж 290 000 осіб працюють у понад 2 400 магазинах компанії у 31 країні світу. Компанія пропонує понад 50 000 товарних позицій для 20-ти мільйонів професійних клієнтів від Великої Британії до Японії. Понад 3 млрд. людей – більше половини населення Землі – проживає у країнах, де сьогодні представлена компанія «МЕТРО Кеш енд Кері».

27 жовтня 2004 року компанія відсвяткувала свій 40-й день народження. Шлях «МЕТРО Кеш енд Кері» від Мюльгайма на Рурі до великих міст Європи та Азії не був коротким (додаток 1). Концепція торгівлі «МЕТРО Кеш енд Кері» успішна не лише в Німеччині. Основою стратегії виходу компанії на іноземні ринки є перенесення цієї концепції на будь-який ринок світу, враховуючи особливості клієнтів у кожній країні. Розширення діяльності компанії у нові країни відбувається на основі адаптації до різноманіття місцевих умов та вимог, що потребує сміливості, відкритості до інших культур, новаторського духу та ефективності.

Як міжнародна компанія, «МЕТРО Кеш енд Кері» закріплюється на зовнішніх ринках і продовжує своє динамічне зростання (табл. 2.1). Прибутки та обсяг продажів щорічно затверджують позиції «МЕТРО Кеш енд Кері» як основної рушійної сили розвитку «МЕТРО Груп».

Загальний обсяг продажів «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» в 2006 році склав 615 млн євро (338,5 млн євро в 2005 році). У 13 магазинах компанії та Головному офісі працює понад 5 000 співробітників. Протягом 2006 року відкрилось 5 нових магазинів: у Кривому Розі, Луганську, Донецьку, Полтаві, Дніпропетровську, створивши понад 1 800 нових робочих місць. Зараз в Україні налічується 20 магазинів, в яких працює біля 6 100 людей (додаток 7). З початку роботи «МЕТРО Кеш енд Кері» в Україні в 2003 році «МЕТРО Груп» інвестувала в економіку країни понад 250 млн євро.

В Україні компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» застосовує кращий міжнародний досвід, зокрема в управлінні товарними запасами. З оглядом на подальше регіональне розширення компанія вже сьогодні працює над оптимізацією логістики та гарантією сталої високої якості продукції уздовж всього ланцюга постачання.

## Бізнес-показники компанії «МЕТРО Кеш енд Кері»

Загальні показники бізнесу	Бюджетний рік		
	2006	2007	30/06/ 2008
Загальний обсяг продаж, млрд євро	58,3	64,3	31,7
з яких за кордоном, млрд євро	33,5	38,0	19,2
Доля продажів за кордоном, %	19,5	24,4	60,5
Прибуток до сплати податків (ЕВІТА), млн євро	1 928	2 098	1 140
Валовий дохід (ЕВІТА), млн євро	3 162	3 381	874
Капіталізація ринку (курс акцій на кінець року), млрд євро	15,8	18,7	20,1
Дивіденди в долі звичайних акцій, млрд євро	1,12	1,18	1,18
Кількість відділень	2 119	2 221	2 240
Кількість країн з «МЕТРО Груп»	30	31	31
Середня штатна чисельність, чол.	253 117	281 455	280 555
Торгова площа, кв.м	11 487 000	12 094 000	12 195 000

Ця стратегія сприяє утриманню привабливого співвідношення ціни та якості та постійної наявності широкого, стабільного асортименту у всіх торгових центрах мережі компанії «МЕТРО Кеш енд Кері».

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» не тільки стимулює та підтримує розвиток бізнесу, але й дбає про суспільство. За роки діяльності в Україні, водночас із активним розвитком, компанія надала соціальним установам підтримку понад 1 мільйон грн, зокрема при відкритті торгового центру у Полтаві було зроблено благодійний внесок до Дитячої бібліотеки ім. Панаса Мирного у сумі 50 тис. грн.

Взагалі, у кожному новому регіоні, де компанія відкриває новий торговий центр, обирається одна-дві соціальні установи для підтримки. Системна благодійна діяльність «МЕТРО Кеш енд Кері» є не стільки свідченням стабільності розвитку компанії, скільки підтвердженням політики участі і небайдужості до проблем регіону в який вона приходить. Соціальне орієнтування корпоративної політики компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» і традиції благодійної діяльності дозво-

ляють сприймати будівництво нових торгових центрів не тільки як інвестиції в регіон, а як збільшення робочих місць. З початком роботи у новому регіоні компанія робить свій внесок у розв'язання наявних у ньому проблем [48].

Отже, підсумовуючи сказане вище, можна відмітити, що мережа оптових магазинів німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» орієнтована виключно на професійних бізнес-покупців, і пропонує широкий асортимент продовольчої та непродовольчої продукції. «МЕТРО Кеш енд Кері» це найбільш інтернаціоналізована частина корпорації «МЕТРО Груп». Основою стратегії виходу компанії на іноземні ринки є перенесення цієї концепції на будь-який ринок світу, враховуючи особливості клієнтів у кожній країні. Розширення діяльності компанії у нові країни відбувається на основі адаптації до різноманіття місцевих умов та вимог. Керівництво компанії багато уваги приділяє розробці стратегій просування унікальної концепції «МЕТРО Кеш енд Кері» на іноземні ринки.

### **2.3. Основні аспекти стратегії виходу німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на ринок України**

Відповідальність по відношенню до покупців, акціонерів, суспільства демонструє розвинену корпоративну культуру компанії. Прагнення до інновацій – один з ключових факторів успішного розвитку «МЕТРО Кеш енд Кері». Будучи високоефективною групою компаній, вона прагне вносити вклад в подальший розвиток і модернізацію сектора торгівлі, як на національному, так і на міжнародному рівні.

Як компанія глобальної направленості «МЕТРО Кеш енд Кері» прагне якомога ефективніше розширяти межі своєї діяльності, виходячи на ринки інших країн. На даний момент торгівельні центри компанії розміщено у 31 країні світу (додатки 1, 4). Процес міжнародного розширення не може проходити хаотично, тому керівництво компанії багато уваги надає розробці стратегій просування унікальної концепції «МЕТРО Кеш енд Кері» на іноземні ринки (рис. 2.4).

Перший міжнародний крок компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» став можливим завдяки стратегічному партнерству з відомою голландською компанією. Від того часу розвиток бізнесу відбувався на міжнародному рівні. До 1972 року компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» вийшла на 8 західноєвропейських ринків. У 90-х роках компанія зробила перший крок через Середземномор'я, відкривши магазин у Туреччині та Марокко. А наступним напрямком для «МЕТРО Кеш енд Кері» стало розширення діяльності у Східній Європі: між 1994 і 2000 роками оптові центри самообслуговування з'явилися в Угорщині, Польщі, Румунії, Чеській республіці, Болгарії та Словаччині.

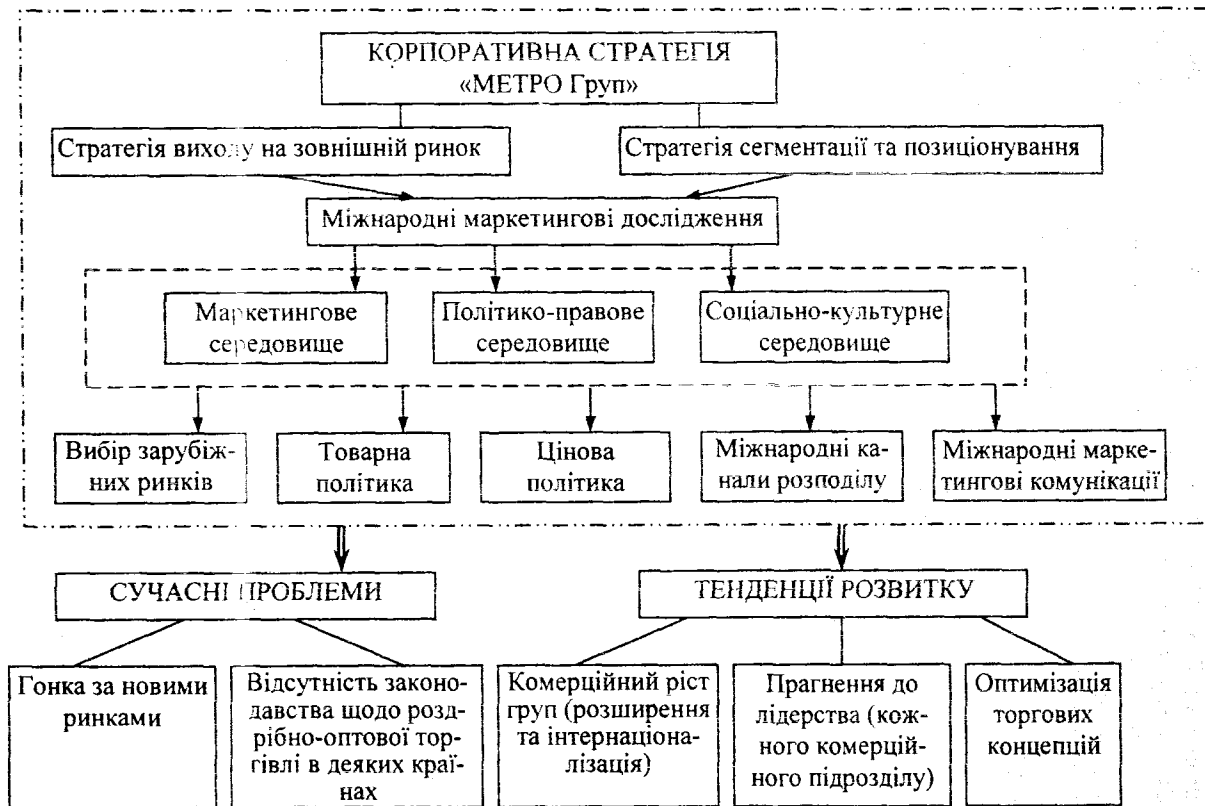


Рис. 2.4. Корпоративна стратегія «МЕТРО Кеш енд Кері»



Далі компанія почала рухатись на Схід, де на початку 90-х стала першою міжнародною групою оптової торгівлі, якій вдалося отримати дозвіл на діяльність на території всього Китаю. «МЕТРО Кеш енд Кері» відкрила свій перший магазин в Шанхаї у 1996 році. Останнім часом найбільше уваги компанія приділяла Східній Європі та Азії, про що свідчать нещодавно відкриті ринки України, Індії, Молдови та Сербії (додатки 4, 8, 9).

В 2006 році обсяг продажів «МЕТРО Кеш енд Кері» за межами Німеччини зріс на 8,4 % і склав 24,2 млн євро. Особливе зростання продажів (на 15 %) досягнуто в Східній Європі та Азіатсько-Африканському регіоні (на 21,5 %). На початку 2007 року «МЕТРО Кеш енд Кері» нараховувала 549 магазинів у 28 країнах світу (додаток 3). Протягом 2006 року компанія відкрила 41 новий магазин, 24 з яких – у Східній Європі. В цьому році «Метро Кеш енд Кері» планує зберегти таку саму динаміку розвитку мережі торгових центрів.

За останні два роки міжнародний розвиток був зосереджений на ринках, що розвиваються, а саме – Східної Європи, Росії та Азії. Тільки в Росії продажі компанії зросли на 40 %, в той час як збільшення обсягу продажів у Китаї склало 26 %. На погляд керівництва компанії ринки Східної Європи та Азії мають дуже великий потенціал для міжнародного розвитку, тому продовжується планомірний розвиток в цих регіонах (додатки 8, 9).

При розробці стратегії виходу на іноземні ринки компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» проводить дуже велику підготовчу роботу, що включає в себе:

- вивчення попиту: дослідження ємності ринку, дослідження вимог покупців до товарів і рівня купівельної спроможності, аналіз перспектив розвитку ринку;
- вивчення пропозиції: дослідження і оцінка діяльності фірм-конкурентів на місцевому ринку, дослідження можливостей збільшення асортименту товарів за рахунок імпорту та за рахунок співпраці з місцевими постачальниками, аналіз перспектив оновлення асортименту;
- дослідження умов роботи на ринку: вивчення форм і методів торгівлі, комерційної практики, вивчення умов руху товару; дослідження можливих каналів розповсюдження товарів, дослідження правових питань діяльності на ринку;
- дослідження потенційних можливостей фірми: аналіз господарської діяльності, аналіз конкурентоспроможності компанії, виявлення можливостей для розширення клієнтської бази [18].

Керівництво компанії вважає, що досягнення успіху на світовому ринку відбувається завдяки тому, що «МЕТРО Кеш енд Кері» є кращою компанією в галузі оптової торгівлі в сегменті «кеш енд кері» дякуючи унікальній концепції бізнесу, що сприяє підвищенню конку-

рентоспроможності у всьому світі. Успіх компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» підтверджується не тільки мільйонами задоволених клієнтів у цілому світі, але й бізнес-показниками: річним обсягом продажів у сумі 25,1 мільярди євро, чистим прибутком 799,6 мільйонів євро.

Успіху компанії сприяє також постійна увага до потреб *професійних клієнтів*, що є одним з ключових моментів *стратегії компанії*. Дотримуючись гасла «Професіонали – професіоналам» компанія пропонує широкий асортимент високоякісних товарів за конкурентними цінами. Іншим визначальним фактором стратегії є те, що компанія працює у глобальному вимірі, що дозволяє їй бути на крок попереду конкурентів. Для утримання лідерства на міжнародному ринку компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» постійно вдосконалює свою концепцію мерчендайзингу (рух товару до покупця, іншими словами – процес торгівлі) та логістики [36].

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» розвиває *стратегію сталого прибуткового зростання*. Запорукою успішного та динамічного розвитку мережі на міжнародному рівні є високоефективна концепція мерчендайзингу компанії, що легко адаптується до специфічних потреб покупців кожної окремої країни та регіону. Тісне співробітництво з місцевими виробниками й постачальниками створює довіру до компанії та допомагає здобути прихильність у кожній країні, де працюють її магазини. Майже всі працівники магазинів – місцеві жителі. Ця політика розповсюджується на всі посади, включаючи керівництво. Наприклад, працівниками торгового центру компанії в місті Полтава є не тільки полтавці, а й жителі прилеглих до Полтави міст і сіл та навіть жителі Києва та Харкова (додаток 7).

Враховуючи специфіку місцевого законодавства в кожній країні, компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» успішно розвивається на нових ринках. У регіонах зростання компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» успішна завдяки динамічному економічному розвитку, що позитивно впливає на купівельну спроможність та споживчий попит населення. Однак, починаючи працювати на нових ринках за межами Німеччини, компанія дбає не тільки про своє майбутнє: «МЕТРО Кеш енд Кері» створює велику кількість нових робочих місць, а інколи стає піонером у становленні сучасної системи торгівлі та дистрибуції.

Для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері», яка сьогодні працює у 31 країні світу, інтернаціональність є невід'ємною частиною корпоративної культури. Співробітникам, які пліч-о-пліч працюють з людьми з різних країн світу, відкриваються цікаві професійні та особисті можливості. Навички міжнародного спілкування, необхідність мислити та діяти глобальними категоріями є обов'язковими елементами щоденного ділового життя та загальної стратегії компанії [24].

Важливу роль у стратегічному управлінні торговими центрами компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» відіграє відділ закупівель – компанія «МГЕ Айнкауф ГмбХ», розташована в Дюссельдорфі. Вона була заснована в 1993 році як централізована компанія корпорації «МЕТРО Груп», що здійснювала закупівлі. Перед компанією «МГЕ» ставляться наступні стратегічні цілі:

- постійне підвищення ефективності роботи всієї корпорації, включаючи філіали в різних країнах і різноманітні канали дистрибуції;
- максимально ефективно використання каналів дистрибуції;
- розробка нових програм закупівель з урахуванням змін існуючих структур.

Для досягнення вказаних вище цілей до уваги також приймаються спеціальні задачі, стратегічні позиції та маркетингові програми.

Одним з найважливіших аспектів розробки стратегії компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» є *впровадження спеціальної системи управління товаром (GMS)* в абсолютно всіх торгових центрах в усіх країнах, де представлена компанія. Система управління товаром (GMS – Goods Management System) представляє собою інформаційну систему, в якій відображається взаємодія потоку товарів і внутрішнього інформаційного потоку компанії. Дана система управління товаром є внутрішньою системою обробки даних, за допомогою якої можна в будь-який час занести і проконтролювати дані про певний товар, клієнта або постачальника для прогнозування замовлення, повторного замовлення товару, контролю постачання товару, реєстрації вивозу товару, а також процедур своєчасної оплати і виставлення рахунків-фактур.

Невід'ємною частиною *стратегії компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» є прогнозування і замовлення товарів*. Тут основною метою являється оптимальне управління товарними потоками, тобто використання максимальних можливостей доставки товару клієнтам при мінімальних затратах. Керівництво компанії вважає, що досягнути цієї мети можна тільки за умови попереднього планування покупок. Для цього необхідні: певні товари, в певній кількості, в певний час, в певному місці, на найбільш вигідних умовах. Доступність і надання повної інформації про пересування товарів і відомостей про постачальників мають важливе значення для точного прогнозування і оформлення нових замовлень.

Свою місію компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» визначає: бути партнером у галузі оптової торгівлі для підприємців та професіоналів, що означає пропонувати якісну продукцію, конкурентний асортимент товарів та ефективні бізнес-рішення за найнижчими цінами.

Визначальним фактором при формуванні асортименту товарів в торгових центрах компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» є висококонкурентна *стратегія просування товарів власного бренду* і значення

цього чинника посилюється з кожним днем. Багато покупців цінують можливість придбання товарів під власним трендом «МЕТРО» за більш доступною ціною, ніж товари, що продаються під брендами відомих виробників, які можна купити в інших магазинах. Це приносить велику вигоду «МЕТРО Кеш енд Кері». З однієї сторони, збільшення продаж можна досягнути за допомогою концентрації товарів під власним брендом на міжнародному ринку; з іншої сторони, – також можна зберегти клієнтів, запропонувавши їм альтернативу у вигляді вигідного поєднання ціни і якості на товари, що продаються під відомими брендами.

Реалізуючи стратегію пресування власного бренду, «МЕТРО Кеш енд Кері» проводить так звану *політику використання єдиної торгової марки*. Єдина торгова марка використовується по відношенню до ряду товарів: під нею продаються багато товарів з різних груп, відмінною рисою яких є однакова упаковка, ціновий ряд та інші фактори. Найбільш відомим брендом компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» являється торгова марка «Аро». Це одна з чотирьох торгових марок, що використовується для всього асортименту товарів магазину, яка пов'язана з наступними критеріями бренду: асортимент, адаптований до магазину типу «кеш енд кері», а також якісні товари з високим обсягом продаж, що користуються високим попитом та популярністю серед споживачів.

«МЕТРО Кеш енд Кері» почала свій розвиток в Україні у 2003 році із відкриття першого у країні центру оптової торгівлі у Києві. З того часу інвестиції компанії у розвиток склали 300 млн євро, а кількість нових робочих місць для українців створених у 20 оптових магазинах компанії та головному офісі перевищує 6 100.

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» співпрацює з понад 1 100 українськими та міжнародними компаніями. Близько 90 % товарів представлених у магазинах компанії постачаються українськими виробниками, дистриб'юторами, а також імпортерами майже з усіх країн світу.

Незважаючи на політичні процеси, що проходили в Україні за останні роки та їх економічний вплив, обрана компанією «МЕТРО Кеш енд Кері» стратегія динамічного розвитку залишається незмінною. На даний момент компанія відкрила 20 торговельних центрів в Україні (додаток 7).

Перший центр оптової торгівлі «МЕТРО Кеш енд Кері» в Україні відкрився 20 серпня 2003 року в Києві. Вклавши у цей проект понад 100 млн грн, компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» принесла в Україну свій успішний формат, який вдало доповнив існуючу систему дистрибуції, заповнивши нішу між традиційним оптом та роздрібною торгівлею. Адже до того часу на задоволення закупівельних потреб малого і середнього бізнесу не орієнтувалася жодна торговельна структура.

Регіональне розширення мережі почалося у 2004 році із відкриття торгових центрів у Дніпропетровську та Харкові. Кожен із цих магазинів торгівельною площею 9 000 м<sup>2</sup> створив понад 350 нових робочих місць і приніс у державний бюджет понад 100 000 000 грн (приблизно 17 млн євро). Саме стільки інвестицій потребує кожен новий центр оптової торгівлі в Україні. 27 жовтня 2004 року відкрився другий магазин у Києві.

У 2005 році компанія продовжила свій розвиток відкриттями в Одесі, Донецьку, Львові та третього оптового магазину у Києві. Концепція мережі знайшла прихильність українських професійних покупців про що свідчать фінансові результати діяльності компанії.

Між торговими центрами «МЕТРО Кеш енд Кері» в різних країнах зовні немає ніякої різниці. Більш того, центри нічим не відрізняються по формату торгівлі, організації постачання, логістиці, інформаційному і програмному забезпеченню тощо. В цьому основна запорука міжнародного успіху компанії, тому що вона працює за єдиною формулою, єдиним форматом, єдиними стандартами. Тому усередині компанії все уніфіковано та одноманітно. Проте є маса місцевих національних особливостей, обумовлених законодавчими нормами, купівельною спроможністю населення. Цим визначаються асортимент, ціни та багато іншого. Крім того, не можна не враховувати такий чинник, як чисельність населення країни. Наприклад, Україна в сім разів більше Болгарії по числу населення, отже, має більше потенціалу, а значить тут робота повинна вестись у сім разів активніше і ширше.

Дуже важливим стратегічним рішенням керівництва компанії було створення спеціального відділу по набору персоналу. У ньому працюють професійні менеджери, що займаються підбором кадрів по двох напрямках: набір працівників в торгові центри і пошук співробітників для головного офісу, який здійснює керівництво компанією.

Найближчими роками компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» збирається продовжувати регіональний розвиток в Україні. Нещодавно відбулися відкриття центрів у Івано-Франківську, Рівному, Вінниці, Запоріжжі, Миколаєві та у Чернівцях. Ще один магазин побудовано в Одесі (додаток 7).

Таким чином, можна зробити висновок, що компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» розробила досить успішну стратегію виходу на зовнішні ринки. Основу цієї стратегії становить унікальність концепції торгових центрів оптової торгівлі, що працюють за принципом «кеш енд кері»; орієнтація виключно на професійних бізнес-покупців; широкий асортимент продовольчої та непродовольчої продукції та відповідність цього асортименту потребам професійних покупців і можливість їх придбання в одному місці; ефективне управління товарними запасами; постійна оптимізація логістики та гарантія сталої високої якості

продукції уздовж всього ланцюга постачання; стратегія сталого прибуткового зростання; адаптація до специфічних потреб покупців кожної окремої країни та регіону; тісне співробітництво з місцевими виробниками та постачальниками; впровадження спеціальної системи управління товаром; оптимальне управління товарним потоками, а також висококонкурентна стратегія просування товарів власного бренду.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ НІМЕЦЬКОЇ КОМПАНІЇ «МЕТРО КЕШ енд КЕРІ» НА РИНКУ УКРАЇНИ**

### **3.1. Проблеми та особливості розробки стратегії виходу німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на український ринок в умовах трансформаційної економіки**

При виході іноземної фірми на ринок України виникають певні перешкоди, так як наша країна знаходиться на етапі нестабільного політичного, економічного та соціального положення. Але поступове входження України у світовий економічний простір розширює її економічні, політичні, торгові, фінансово-кредитні, господарські та технологічні зв'язки з іншими країнами світу. За їх допомогою господарство України становить господарську систему, яка розвивається на основі суспільного поділу праці в умовах міжнародної інтеграції.

Серед позитивних факторів української економіки, що можуть привабити іноземних інвесторів можна виділити такі: перший, займаючи територію менше 1 % земної кулі, Україна має 5 % природних ресурсів світу. Проте вона не може повністю задовольнити свої потреби за рахунок власних ресурсів. У системі міжнародного поділу праці Україна спеціалізується на виробництві машин, продукції чорної металургії, продукції АПК, особливо харчової, виробництві хімікатів, цементу. Другий, – Україна має висококваліфікований науково-технічний і технологічний потенціали в машинобудуванні, зокрема, літакобудуванні приладобудуванні, виробництві енергетичного устаткування та важкому машинобудуванні, в окремих галузях чорної та кольорової металургії. Великі можливості для виходу на міжнародний економічний простір має вітчизняна ракетно-космічна галузь. Третій, – значними є потенційні можливості України у виході на світовий ринок з продукцією АПК, зокрема на ринок зерна, цукру, олії. Четвертий фактор пов'язаний з наявністю дешевої і кваліфікованої робочої сили.

Останні роки характеризуються для України непоганими показниками економічного росту. За прогнозами аналітиків, наша держава збереже 7–11 % темпи росту ВВП до 2010 року. Проте такі процеси характерні здебільшого для столиці, аніж для регіонів. За даними київського управління статистики у жовтні 2006 р. у порівнянні з 2005 р. об'єми виробництва продукції столичними промисловими підприємствами виросли більш ніж на 19 %, роздрібний товарообіг зріс на 40,8 %, а розмір заробітної платні – на 29,8 %. Іноземні інвестиції станом на вересень 2006 р. склали 2104,6 млн у.о. Таким чином, їхнє зростання у 2006 р. становило майже 13 % у порівнянні з відповідним періодом минулого року. Усі ці фактори говорять про підвищення рів-

ня довіри до України, сприяють розвитку професійних торгових центрів і створюють привабливе середовище для різних компаній.

Зокрема, німецька компанія «МЕТРО Кеш енд Кері», при виході на ринок України, розробляла свою стратегію спираючись на те, що Україна потенційно є інвестиційно привабливою країною. Перш за все на вибір компанії вплинули такі чинники:

1. Вигідне географічне положення. Воно визначається розташуванням країни в центрі Європи, на перехресті торговельних шляхів.

2. Освічена робоча сила – в Україні дуже високий інтелектуальний і професійний рівень працівників.

3. Різноманітність та висока якість продукції місцевих виробників.

4. Наявність в Україні законодавства про іноземні інвестиції. Незважаючи на певну недосконалість Закону України «Про режим іноземного інвестування», він усе ж дає можливість інвесторам вести свою діяльність в Україні. Зокрема, гарантуються захист інвестицій, можливість вивезення та реінвестування прибутків, система компенсації збитків.

5. Розвиненість та підтримка з боку держави малого та середнього бізнесу, адже саме на цей сегмент розраховані торгівельні центри «МЕТРО Кеш енд Кері». Для порівняння: основною причиною того, що компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» не працює на ринку Білорусії є те, що в цій країні недостатньо розвивається малий та середній бізнес, а великі підприємства монополізували ринок і тому держава активно не підтримує і не сприяє розвитку підприємництва.

6. В Україні діють державні структури, які займаються питаннями залучення іноземних інвестицій, що свідчить про серйозність намірів уряду щодо підтримки іноземного капіталу і, відповідно, викликає довіру іноземних інвесторів.

7. Визначальним стимулом для приходу компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» в Україну стала новизна та споживча ємність її ринку. Інвестора привабив великий внутрішній ринок України з майже 50 мільйонами споживачів [66].

Вітчизняний ринок роздрібної торгівлі визнаний одним з найперспективніших в світі. У рейтингу країн, найбільш перспективних для розвитку роздрібної торгівлі, консалтингова компанія «А.Т. Керні» надала у 2007 році Україні третє місце. Кілька років тому в звіті «Global Retail Development Index (GRDI)» наша держава знаходилась на одному з останніх місць, а за останній рік зробила ривок з 11 місця до трійки лідерів. Високе положення в GRDI не означає, що український споживчий ринок розвиненіший, ніж в країнах, що набрали нижчий рейтинг, просто в даний період співвідношення всіх чинників найсприятливіше для виходу на наш ринок.



Визначаючи позиції держави в рейтингу, дослідники оцінюють такі чинники як привабливість ринку, його щільність і динаміку розвитку, а також економічні і політичні ризики. Україна займає непогані позиції завдяки саме слабкому насиченню ринку, яке поєднується з швидкими темпами його формування. Привабливість України підвищилася також на фоні стагнації західноєвропейського ринку роздрібною торгівлі та відсутності на ньому вільних ніш. Зіграли свою роль і геополітичні особливості нашої країни. Україна з населенням в 48 млн жителів – дуже емний ринок. Важливою перевагою українського ринку є наявність великих міст, розташованих на відстані 500–700 км один від одного і 20-ти населених пунктів з кількістю жителів в 400–700 тис. чоловік.

Всі ці чинники позитивно впливають на інвестиційну привабливість нашої країни, але поряд з ними об'єктивно існують негативні моменти, бар'єри та перешкоди, що можуть завадити або навіть відштовхнути іноземну компанію, яка хотіла б працювати на ринку України. Справа у тому, що сьогодні для України склалась репутація країни, економіка якої порівняно з економіками інших країн Східної Європи та колишнього Радянського Союзу є однією з найменш розвинутих для іноземних інвесторів. Тому інвестори мають ретельно готуватися до можливих перешкод вступу на ринок і вміти адаптуватися до швидко змінюваних умов української економіки шляхом розробки ефективної стратегії [19].

Серед факторів, що можуть стати бар'єрами для виходу на ринок України можна назвати:

- політичну нестабільність в країні;
- економічні коливання;
- невисокий рівень життя населення;
- високий рівень корупції та тіньової економіки;
- відсутність відповідного інвестиційного клімату;
- недосконалість ринкового механізму;
- високий рівень інфляції;
- недосконалість правової бази.

Негативні тенденції в інвестиційній сфері обумовлені: підвищенням ризиків інвестування через невважені політичні спекуляції щодо невизначеності з правами власності; вилученням значних сум коштів підприємств, через переплати за податковими зобов'язаннями та неповернення ПДВ; різкою зміною умов оподаткування та політики щодо вільних економічних зон і територій пріоритетного розвитку, що обумовило погіршення інвестиційного клімату через зростання інституційних ризиків [19]. Крім цього, для іноземних підприємств негативними чинниками є: відсутність вільного доступу до ринків; обмежений рух капіталу; малорозвинений валютний ринок; обмеження на

репатріацію прибутків; обмеження на частку іноземної власності в українських компаніях; бюрократичні обмеження; високі податкові ставки і кількість податків; низький рівень ділової та професійної кваліфікації безпосередньо підприємців; відсутність зацікавлених партнерів; низька привабливість інвестиційних проектів; відсутність дієвої системи страхування інвестицій.

Неефективна державна регуляторна політика має вирішальний вплив на інвестиційний клімат в державі. Високі регуляторні ризики та регуляторні бар'єри, що обмежують вихід нових підприємств на ринок, послаблюють конкуренцію та зменшують обсяги інвестицій [19].

Саме тому при розробці стратегії виходу на ринок України іноземній компанії необхідно врахувати всі ці негативні фактори, знайти шляхи уникнення їхнього впливу на діяльність фірми, включити до розробленої стратегії певні методи страхування інвестицій. У такому середовищі стратегія іноземної фірми не може бути довгостроковою та стандартизованою, вона повинна постійно вдосконалюватися, бути гнучкою, щоб фірма змогла вчасно зреагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до умов українського бізнесу.

Що стосується привабливості українського ринку саме для розміщення торгових центрів компанії «METRO Кеш енд Кері», то тут існує ряд позитивних факторів. Упродовж останніх двох років ринок торгової нерухомості в Україні характеризується стрімким зростанням пропозиції. Інвестиції у цьому секторі в 2008 р становили 115–120 млн у.о. (у порівнянні з 2005 роком об'єми інвестицій зросли удвічі). На сьогодні в Україні інвестування у такий сегмент комерційної нерухомості як торгові центри є найбільш привабливим напрямом. Привабливість будівництва торгових центрів обумовлюється високою рентабельністю цього бізнесу. Для таких проектів характерні мінімалістичні вимоги до архітектури і жорстка економія у видатковій частині.

Важливою складовою популярності торгового центру є місце його розташування. Зараз торгові центри намагаються будувати переважно у центральних районах міста – поблизу максимального скупчення людських потоків, що істотно збільшує прибутковість торгового центру.

Ринок торгової нерухомості є дуже привабливим для українських та іноземних інвесторів. Згідно з прогнозами експертів Україна посідає перше місце у групі держав, до яких слід придивитися вже зараз і найближчим часом розпочати експансію. Але до початку цього процесу інвестор має врахувати існуючі ризики і зробити відповідні висновки, аби запобігти їхній появі. Ринок комерційної нерухомості «хворіє», насамперед, на непрофесіоналізм безпосередньо підприємців, який впливає з відсутності у них досвіду. Ризики полягають не

тільки у відсутності знань та досвіду, а й у недосконалості нашої системи будівництва, яка дісталась нам ще з радянських часів. Як і раніше норми Держбуду не мають нічого спільного з практикою будівництва на Заході. Функції генпідрядників – безвідповідальні у рамках міжнародних типових форм. Саме тому замовники часто непрофесійно підходять до своїх обов'язків і укладають угоди з некваліфікованими генпідрядниками. Відомо, що кредитні ресурси видають іноземні банки, а їх, передусім, турбуєчасне виконання строків і неможливість збільшення вартості об'єкту внаслідок, з одного боку, непрофесійного підходу на момент визначення цієї ціни, а з іншого – неякісного договору, який дозволяє змінювати ціну під час будівництва. Зміна строків та вартості будівництва і є основними ризиками в економіці проекту. Ці негативні моменти не властиві іноземним контрактам.

Серед чинників гальмування потоку інвестицій в торгівлю нерухомістю можна також виділити наступні:

1. Дефіцит доступних земельних ділянок для нового будівництва, а також труднощі, пов'язані з відведенням ділянок.

2. Недосконалість нормативної бази, яка багато в чому обмежує можливості інвесторів.

3. Ситуація в країні, а саме величезна кількість бюрократичних перешкод, високе оподаткування, проблеми у визначенні чіткого режиму права власності, нестабільність економіки і нестійкість політичної сфери.

4. Недостатній розвиток інфраструктури.

5. Відсутність у інвесторів достовірної інформації про український ринок торгівлі. Внаслідок цього даний сегмент є непрозорим для іноземних інвесторів.

Основними перешкодами на шляху виходу компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на ринок України стали, перш за все, складності з вирішенням всіх бюрократичних регламентуючих процедур, отримання різноманітних дозволів і ліцензій, на що витрачалось дуже багато часу. Також компанія зіткнулась з проблемою пошуку оптимальних земельних ділянок, адже її цікавить не просто ділянка площею 5–6 гектарів, а її місцезнаходження, яке відповідає бізнес-інтересам компанії. Наступною перешкодою в роботі стає сам процес узгодження, виділення і оформлення земельної ділянки під будівництво, на що витрачається мінімум півроку. Все залежить від порядків і законів, причому в кожному місті існують свої регулятивні норми. Як правило, з моменту першої зустрічі з мером і до закладення першого каменю проходить більше часу, ніж необхідно безпосередньо на будівництво торгового комплексу. Можна сказати, що є дві головні перешкоди, які знаходяться не у сфері контролю компанії: знаходження необхідної земельної ділянки і отримання дозволу на її використання.

У зв'язку з цим компанія всіляко підтримує зусилля уряду, направлені на те, щоб земля розподілялася через процедуру земельних аукціонів. Це дасть перевагу всім – як місцевим властям, які отримують найбільш вигідну за ціною пропозицію, так і інвесторам (іноземним й національним), які дістають рівноправний доступ і прозору процедуру придбання земельних ділянок.

При виході на ринок України компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» зіткнулась з бар'єрами, пов'язаними з обмеженнями її діяльності як конкурента для місцевих торгових компаній, а також інших іноземних інвесторів, які вже діяли на ринку України. Серед таких бар'єрів найбільш вагомими стали: правовий захист (патенти, ліцензії); сила торговельної марки, тобто ступінь прихильності споживачів якомусь вже існуючому на ринку бренду; потреби в капіталі для будівництва торгових центрів та проведення рекламної кампанії; доступ до збутових мереж та каналів розподілення продукції тощо.

Серед основних особливостей сучасного розвитку торгових центрів в Україні можна назвати більш скрупульозний підхід до розробки їх концепцій. Адже тільки за допомогою вивіреної концепції можна задовольнити комерційні запити і бажання як самого інвестора, так і покупців. Очевидно, що розробка концепції – достатньо складний процес, що вимагає професійних знань, навиків і досвіду [13].

На початкових етапах впровадження своєї унікальної концепції діяльності на ринок України компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» дотримувалась таких принципів:

1. Через низьку інформованість основної маси споживачів про особливості компанії проводити стратегію, що орієнтується на інтенсивний маркетинг з високими затратами на стимулювання продажів.

2. У зв'язку з високою потенційною ємністю ринку, сильною конкуренцією та низькою обізнаністю покупців про компанію, – обрати стратегію широкого проникнення на ринок. Високі витрати на рекламу та маркетинг, низькі ціни на товари дозволяють їй швидко збільшувати обсяги продажів і досягнути значного зниження витрат у результаті реалізації ефекту масштабу.

Таким чином, врахувавши всі особливості та специфіку українського ринку на етапі зростання компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» дотримувалась обраної стратегії, а на етапі зрілості, на якому компанія знаходиться в даний момент, зросла роль таких елементів маркетингу, як реклама, стимулювання продажів за допомогою знижок та нецінових методів конкуренції [18].

Загалом ринок України виявився привабливим для розвитку бізнесу компанії «МЕТРО Кеш енд Кері». Саме тому керівництво компанії планує розвинути роботу в нашій країні й надалі. Найбільші зусилля будуть направлені на експансію та розширення діяльності на українсь-

кому ринку, а це є досить позитивним явищем і для України, адже з ростом кількості торгових центрів будуть зростати інвестиційні потоки в країну, а також створюватися нові робочі місця, що в кінцевому підсумку виллється у задоволення самих покупців.

Таким чином, проілюструвавши практичні аспекти розробки стратегії виходу іноземної фірми на ринок України на прикладі німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері», ми бачимо, що мережа оптових магазинів цієї компанії орієнтована виключно на професійних бізнеспокупців, і пропонує асортимент з понад 25 тисяч найменувань продовольчої та непродовольчої продукції. Більше ніж 290 000 осіб працюють у понад 2 400 магазинах компанії у 31 країні світу і відповідно біля 6 100 осіб у 20 магазинах України. Компанія пропонує понад 50 000 товарних позицій 20-ти мільйонам клієнтів від Великобританії до Японії.

Основою стратегії виходу компанії на іноземні ринки є перенесення своєї концепції на будь-який ринок світу, враховуючи особливості клієнтів у кожній країні. Розширення діяльності компанії у нові країни відбувається на основі адаптації до різноманіття місцевих умов та вимог. Керівництво компанії багато уваги приділяє розробці стратегій просування унікальної концепції «МЕТРО Кеш енд Кері» на іноземні ринки. При розробці стратегії виходу на іноземні ринки компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» проводить дуже велику підготовчу роботу, що включає в себе вивчення попиту, вивчення пропозиції, дослідження умов роботи на ринку і дослідження потенційних можливостей фірми. Компанія розвиває стратегію сталого прибуткового зростання.

При виході на ринок України німецька компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» розробляла свою стратегію спираючись на те, що потенційно Україна є інвестиційно привабливою країною. Основними перешкодами на шляху виходу компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на ринок України стали перш за все складності з вирішенням всіх бюрократичних регламентуючих процедур, отриманням різноманітних дозволів і ліцензій, на що витрачалось дуже багато часу. Крім цього, при виході на ринок України компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» зіткнулась з бар'єрами, пов'язаними з обмеженнями її діяльності як конкурента для місцевих торгових компаній, а також інших іноземних інвесторів на ринку України. Серед таких бар'єрів найбільш вагомими стали: правовий захист (патенти, ліцензії); сила торговельної марки, тобто ступінь прихильності споживачів якомусь вже існуючому на ринку бренду; потреби в капіталі для будівництва торгових центрів та проведення рекламної кампанії; доступ до збутових мереж та каналів розподілення продукції тощо. Хоч загалом ринок України виявився привабливим для розвитку іноземного бізнесу.

### 3.2. Стратегічне планування діяльності на іноземному ринку як один із методів ситуативного підходу та шляхів удосконалення загальної стратегії компанії «МЕТРО Кеш енд Кері»

Планування є складовою частиною стратегічного менеджменту, однією з його найважливіших функцій – передбачення. Саме тому компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» застосовує методи та прийоми стратегічного планування при розробці загальної стратегії виходу та роботи на іноземному ринку.

У загальному уявленні планування можна визначити [18] як уміння передбачати фірмою свої цілі, результати своєї діяльності, а також ресурси, необхідні для досягнення цих цілей. Необхідність планування витікає з природи фірми і визначається загальними умовами господарювання на новому ринку. Як система вольових рішень, що свідомо приймаються, планування дозволяє впливати на економічні відносини у внутрішній і зовнішній діяльності компанії.

Суть стратегічного ділового планування полягає у формуванні бачення, розробці місії і цілей компанії, специфічних функціональних стратегій, що забезпечують вирішення глобальних завдань у віддаленій перспективі. Першим етапом розробки стратегічного плану розвитку компанії являється аналіз і оцінка зовнішнього ділового середовища за кон'юнктурними, науково-технічними, загальноекономічними, соціальними і політичними чинниками. Ми рекомендуємо оцінювати зовнішнє середовище за трьома параметрами:

- 1) оцінка змін, які впливають на різні аспекти поточної діяльності;
- 2) визначення чинників, що представляють загрозу для поточної діяльності;
- 3) визначення чинників, що представляють можливості для досягнення корпоративних цілей шляхом коректування плану.

Безпосередньо планування є інструментом реалізації об'єктивного бачення і місії компанії, тому серйозний підхід до планування створює основу для стійкого і ефективного бізнесу.

Вибір найбільш ефективних підходів до вирішення проблеми вироблення, аналізу, прогнозування результативності управлінських рішень є одним із найскладніших моментів у стратегічному плануванні і менеджменті. Цій проблемі відводиться значне місце у теоретичних наукових працях, що стосуються управління, а також у спеціальних працях з питань прийняття управлінських рішень. Особливо вони актуальні у тих випадках, коли рішення необхідно прийняти в умовах жорсткого дефіциту часу і відсуття можливості для їх апробації, експериментів, чи просто застосування методу проб і помилок. На наш погляд, якраз у ситуативному підході повинні органічно поєднуватися всі рекомендації шкіл управління, моделей і методів прийняття рі-

шень, вибору ефективних стилів керівництва, які пропонуються теорією менеджменту.

Важливо відмітити, що за відносно короткий історичний період існування даної науки, в ній було сформульовано немало теоретичних концепцій, які не втратили свого значення і по сьогоднішній день. Серед шкіл управління виділяють: підхід до наукового керівництва, адміністративний підхід, підхід з точки зору людських відносин, підхід з точки зору науки про поведінку та з боку кількісних методів. Крім цього в якості специфічних підходів до управління зарубіжні вчені-економісти Мелкон М., Альберт М., Хедоурі Ф. У своїй відомій роботі «Основи менеджменту» виділяють: підхід до управління як процесу; системний підхід і ситуаційний підхід. На їх думку, ситуаційний підхід – це концепція, яка стверджує, що оптимальне рішення є функцією факторів середовища в самій організації (внутрішні перемінні) і в навколишньому середовищі (зовнішні перемінні).

Ми вважаємо, що ситуаційний підхід не є простим набором розпоряджень або дій, які заздалегідь передбачені наказом по підприємству чи інструкцією, це, скоріш за все, – спосіб мислення про організаційні проблеми та шляхи, варіанти їх вирішення. У цьому зберігається концепція процесу управління, яка застосовується до всіх фірм (організацій чи корпорацій). Проте у ситуаційному підході вважається, що, хоч загальний процес однаковий, специфічні (особливі) прийоми, які може використовувати керівник для ефективного досягнення мети організації (фірми) можуть бути різні. Він повинен визначити, які перемінні ситуації більш вагомі, і як вони впливають (або можуть вплинути) на організацію. Методологію ситуаційного підходу можна уявити собі як чотирьохетапний процес, який ми називаємо: «Чотири КП (Керівник Повинен)»:

1. *Керівник повинен* бути обізнаним із засобами професійного управління, які довели свою ефективність. У даному випадку мова йде про знання процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, кількісних методів прийняття рішень.

2. *Керівник повинен* уміти передбачити ймовірність наслідків, – як позитивних, так і негативних, від застосування даної методики чи концепції. Адже кожна з них має свої сильні і слабкі сторони, або порівняльні характеристики на той випадок, як і коли вони застосовуються у конкретній ситуації.

3. *Керівник повинен* правильно оцінювати ситуацію, тобто вірно збагнути які фактори у даній ситуації є найбільш важливими, вирішальними і який ефект найбільш вірогідний після застосування, використання однієї або декількох перемінних.

4. Керівник повинен уміти поєднувати конкретні прийоми, які викликали б найменший негативний ефект і містили б у собі найменше недоліків, тому у конкретній ситуації, таким чином, змогли б забезпечити досягнення цілей організації (фірми) найбільш ефективним, чи найкращим шляхом.

Очевидно, що успіх чи невдача застосування ситуаційного підходу в значній мірі залежить від третього етапу, під час якого визначаються перемінні ситуації та їх вплив на загальну ситуацію. Це досить актуально під час виходу фірми на іноземний ринок. Оскільки на початку функціонування на ньому, не зважаючи на те, що він попередньо вивчався, аналізувався маркетологами, все ж таки можуть створюватися непередбачені ситуації, що спричиняють ризик для фірми. Такі ситуації можуть бути спровоковані людським чинником як наслідок конкурентної боротьби, а можуть скластися незалежно від волі людини. Тому при наявності можливостей оцінити ситуацію, не буде виникати необхідність застосовувати догадки, або метод спроби помилок для визначення найбільш раціонального, ефективного і оперативного управлінського рішення в організаційних проблемах.

Більшість авторів сходяться на тому, що існує не більше десяти факторів, які можна об'єднати по двом основним прикметам внутрішніх і зовнішніх перемінних. Наприклад, ситуаційна модель Фідлера розглядає три перемінних: 1) відношення між керівником і членом групи; 2) структура завдання; 3) посадові обов'язки. Підхід «шлях-мета» Мітчела і Хауса виходить з того, що керівник зміг зробити і фактично зробив для полегшення шляху і засобів, за допомогою яких підлеглі досягли мети. У рамках моделі «життєвого циклу» керівника Херсі-Бланшара стверджується, що найбільш ефективний стиль керівництва завжди різний, – і залежить він від зрілості і професійності виконавців. Модель прийняття рішень керівниками Врума-Йеттона базується на п'яти видах поведінки і семи потенційних ситуаціях.

Ми вважаємо, що під час розробки стратегії виходу фірми на іноземний ринок, виходячи з методології системного і ситуаційного підходів, необхідно враховувати роль лімітуючого (обмежуючого) фактору, який особливо впливає на прийняття заключного рішення. Адже кінцевий результат функціонування будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі й фірми, залежить не стільки від ресурсозабезпечення, скільки від степеню інтегральної спроможності (здатності) ресурсів, які у тій, чи іншій мірі впливають (сприяють, чи навпаки заважають) на прийняття рішення про вихід фірми на новий, ще не освоєний іноземний ринок, або успішного оперативного рішення в екстремальних умовах. Схематично роль лімітуючого фактору ми уявляємо таким чином (рис. 3.1):



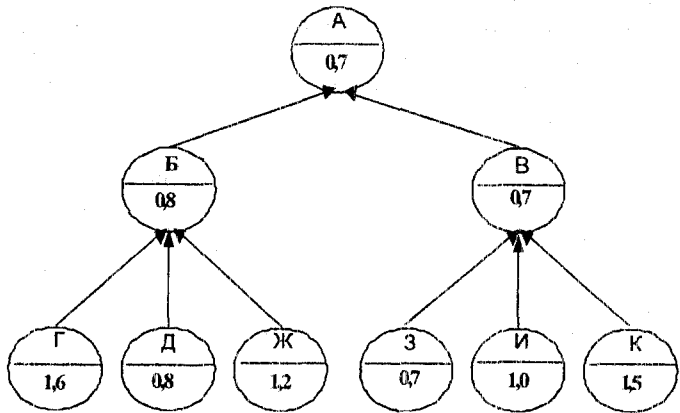


Рис. 3.1. Вплив лімітуючого фактору на інтегральну здатність прийняття заключного рішення [10, 21]

Як видно з рисунка 3.1, лімітуючим фактором у структурі умовного потенціалу «А» є ресурс «З». Звідси випливають два важливі висновки, які мають методологічне і методичне значення. По-перше, збільшення кінцевого результату з найбільшою ефективністю може бути забезпечено за рахунок впливу на лімітуючі (обмежуючі) чинники.

По-друге, на основі використання лімітуючого фактору може бути побудована методика оцінки потенціалу будь-якої фірми чи компанії, що є дуже актуальним під час вибору і прийняття правильного рішення, яке в цілому, впливає на перспективу та досягнення поставленої мети. А дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи фірми (компанії) і зменшує можливість негативних результатів. Розглянемо детальніше деякі з принципів планування [43].

1. Принцип єдності (холізму) припускає, що планування в організації повинне мати системний характер. Єдиний напрям планової діяльності, спільність цілей всіх елементів компанії стають можливими в рамках вертикальної єдності підрозділів (тобто єдність в рамках управлінської ієрархії), їх інтеграції.

Координація планів діяльності окремих функціональних підрозділів проявляється в тому, що:

- діяльність жодної частини організації не можна планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плановою діяльністю інших одиниць даного рівня;

– всякі зміни в планах одного з підрозділів повинні бути обов'язково відбиті в планах інших підрозділів.

Інтеграція планової діяльності припускає, що в організації існують плани загальні і індивідуальні для підрозділів, але кожна з таких підсистем планування діє виходячи із загальної стратегії фірми, а кожен окремий план є частиною плану вищого підрозділу і організації в цілому. Всі плани, що створені в організації, – це не просто сукупність або набір документів, це взаємопов'язана система.

2. Принцип участі означає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і виконуваної ним функції. Тобто процес планування повинен привертати до себе, об'єднувати всіх тих, кого він безпосередньо стосується.

Вигоди від реалізації принципу участі очевидні. По-перше, кожен з учасників організації отримує глибше розуміння різних сторін життя та більш обширну і об'єктивну інформацію про організацію, ніж раніше. В цілому процес обміну внутрішньофірмовою інформацією полегшується. По-друге, особисту участь членів компанії, зокрема рядових працівників, в процесі планування призводить до того, що плани компанії стають особистими планами тих, що працює, а участь в досягненні цілей фірми приносить задоволення власних потреб працівників. У кожного з працівників з'являються нові, яскраво виражені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації. По-третє, застосування принципу участі сприяє тому, що робітники компанії, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість. У них з'являються нові навички, знання, розширюються їх особисті можливості, а значить, фірма набуває додаткових ресурсів для вирішення майбутніх завдань. По-четверте, таке планування об'єднує дві функції менеджменту, які часто вступають в суперечність одна з одною, — оперативне керівництво і планування. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників. Керівники самі притягуються до їх складання разом з функціональними відділами.

Система участі в процесі планування може бути заснована на безпосередніх контактах між керівництвом фірми, плановиками і робітниками. Практична участь колективів працівників в корпоративному плануванні може бути організована в рамках таких структур, як гуртки якості (у багатьох компаніях на сьогоднішній день склалися найрізноманітніші форми колективної розробки планів).

3. Принципи безперервності і гнучкості планування. Вони знаходять віддзеркалення в здійсненні безперервності і гнучкості процесу планування і корегуванні планів.

Суть безперервності планування полягає в тому, що процес планування на підприємстві повинен здійснюватися постійно в рамках життєвих циклів, а розроблені плани повинні безперервно приходити на

зміну один одному. Тобто необхідні систематичні корегування або перепланування. Процес планування повинен бути безперервним і виходити із наступних важливих передумов: 1) невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачуваних змін, які роблять необхідним постійне корегування очікувань фірми щодо зовнішніх умов і відповідні виправлення і уточнення планів; 2) зміна уявлень фірми про свої внутрішні цінності і можливості.

Поняття гнучкості пов'язане з безперервністю планування, з наданням планам і процесу планування здатності міняти свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами. Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх з внутрішніми і зовнішніми умовами, що змінюються. Тому плани зазвичай містять так звані резерви, які інакше називаються «фінансовими подушками».

4. Принцип точності. Будь-який план повинен бути конкретизований і деталізований з таким ступенем точності, який дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми.

Стратегічне довгострокове планування обмежується визначенням глобальних цілей і найзагальніших напрямів діяльності тому, що кількість достовірної інформації про майбутнє дуже невелика, а діапазон і швидкість змін постійно ростуть. У планах, розрахованих на короткі проміжки часу і окремі підрозділи компанії, конкретність і опрацювання деталей повинні стати обов'язковими рисами. Масштаби діяльності компанії і особливості її стратегії обмежують або, навпаки, розширюють можливості планування. Переваги в здійсненні планування в результаті ефекту синергізму належать крупним фірмам, таким як «МЕТРО Кеш енд Кері». Тому вони володіють необхідними потенціалом для того, щоб передбачати своє майбутнє, а саме: у них вище фінансові можливості; вони в своїй більшості займаються серйозними проектними розробками; вони володіють висококваліфікованим персоналом і в змозі звертатися до таких же висококваліфікованих фахівців зі сторони.

Процес планування складний і різноманітний, він носить комплексний характер і включає систему планів:

1. Стратегічний план розвитку компанії. Він, як правило, складається на 5, а частіше – на 10–15 років.

2. Загальнофірмові плани, що представляють собою розвиток стратегічного плану – це програми і проекти, що визначають головні завдання компанії.

3. Короткострокові плани компанії і поточні плани підрозділів, зокрема бюджетні, доповнюють загальнофірмові плани поточної діяльності (як правило, з терміном планування в один рік).

Результатами процесу планування є програми (або плани-програми) і бізнес-проекти (іноді їх називають інвестиційними проектами).

Стратегічний план включає бачення, місію і загальні цілі, що визначають місце компанії в майбутньому, вибрані стратегії дій. Стратегічний план є орієнтиром для ухвалення рішень на нижчих рівнях. Загальні цілі організації, визначені в стратегічному плані, конкретизуються в цілях поточної діяльності. Крім того, стратегічний план являється обмежувачем для планів нижчих рівнів.

Програми зазвичай визначають розвиток одного з найбільш важливих аспектів життєдіяльності компанії. Це можуть бути програми по модернізації обладнання, організації контролю якості, вдосконаленню і обліку руху продукції, запасів, ресурсів та ін.

Бізнес-плани відрізняються від програм тим, що в них реалізується сукупність ідей і задумів, тобто інноваційних ідей, що генеруються в підприємницькому середовищі компанії. Вони мають високий рівень конкретики. До останнього часу вони були пов'язані зі створенням і просуванням на ринок нових продуктів і послуг фірми, способів комерційної діяльності. В даний час набувають поширення корпоративні бізнес-плани, що є узагальненою сукупністю індивідуальних планів різних бізнес-процесів, здійснюваних компанією.

Таким чином, використання прийомів стратегічного планування допомагає компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» відтворити, як вона вводить в дію свої активи (сильні сторони та конкурентні переваги на новому ринку), і ті що діють і потенційні, з тим щоб цілеспрямовано зустріти зміни в новому швидкозмінюваному середовищі на світовому ринку.

### **3.3. Шляхи удосконалення стратегії компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на українському ринку**

Сьогодні компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» – лідер торгівлі в Україні. З моменту відкриття першого магазину «МЕТРО Кеш енд Кері» інвестувала у розвиток мережі понад 200 млн євро, створивши майже 6 000 робочих місць. Понад 90 % товару компанія закуповує в українських виробників та імпортерів: це дозволяє не лише забезпечити відповідність асортименту очікуванням українського бізнес-покупця, а й підтримати українську економіку. Відкриваючи магазин у новому регіоні, компанія залучає до співробітництва місцеві компанії. «МЕТРО Кеш енд Кері» тісно співпрацює з українськими постачальниками, консультуючи їх у питаннях упаковки, логістики та маркетингу [36].

На сьогоднішній день перед компанією «МЕТРО Кеш енд Кері» стоять два пріоритетні завдання. Перше – подальше розширення діяльності при збереженні і нарощуванні рівня рентабельності. Дру-

гим пріоритетом є розвиток людських ресурсів, кадрове зростання всіх рівнів менеджменту з метою забезпечення кваліфікованими кадрами майбутні торгові центри. Адже в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» існує цілий набір різних механізмів, що дозволяють забезпечувати персональне зростання співробітників.

Розширення діяльності компанії на ринку України має надзвичайно великі перспективи. На сьогоднішній день як один з найбільш багатобічючих напрямків розвитку для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» можна запропонувати розміщення торгових центрів в регіонах України, а особливо в її західній частині. Західна Україна приваблює іноземних інвесторів своєю європейськістю і близькістю до Європи. Інші регіони вигідно відрізняються від столиці дешевиною й доступністю землі і робочої сили. Іноземцям також до душі відсутність конкуренції в областях. Для таких торгових компаній, як «МЕТРО Кеш енд Кері» прихід в регіони дає можливість надовго зайняти там позицію лідера. Порівнюючи український ринок зі своїм, європейським, іноземні інвестори мають звертати особливу увагу на його незаповненість. Саме тому вони готові інвестувати не тільки в міста-мільйонники, але і в міста з населенням від 50 000 чоловік, чим вони і відрізняються від вітчизняних інвесторів. У десяти регіонах, до яких такі інвестори, як «МЕТРО Кеш енд Кері» мають особливий інтерес, на першому місці – Дніпропетровськ. Далі по рейтингу – Одеса, Харків, Донецьк, Миколаїв, Львів. Західні регіони вважаються специфічними, адже тут рівень споживання набагато нижчий. Тому, на думку авторів, компанії слід зосередити свою увагу на більш широкій експансії в різномунітних регіонах України [76].

Здійснивши аналіз особливостей діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на ринку України можна запропонувати наступні шляхи вдосконалення стратегії роботи фірми:

1. Будувати торгові центри більш масштабного формату. Зараз компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» розташовує на території України торгові центри формату «Еко» (2,500-5,000 кв. м.) та «Джуніор» (6,000-9,000 кв. м.), за окупність яких можна не хвилюватися. Компанії варто проекспериментувати та побудувати магазин формату «Класік» (10,000-25,000 кв. м.) у великому місті, такому як Київ, Дніпропетровськ, Донецьк, або Одеса. До того ж, як свідчать тенденції сучасного ринку, розвиток крупноформатних об'єктів торгової нерухомості для інвесторів більш вигідний, оскільки, збільшуючи загальний обсяг необхідних інвестицій, скорочується строк їх окупності.

2. Застосовувати нетрадиційні методи залучення та приваблювання клієнтів з метою здивувати та захопити майбутніх постійних клієнтів. Це може бути, наприклад, влаштування презентацій, семіпінгів та дегустацій. Також можна привернути увагу до торгового

центру розмістивши на його території який-небудь спортивно розважальний комплекс, наприклад, каток. Загалом подібні заходи мають бути націлені на демонстрацію благ цивілізації та товарів, які можна придбати в торговому центрі, з акцентом на їх здатність задовольняти максимальну кількість вимог та потреб покупців.

3. Більше уваги приділяти відбору генеральних підрядників, тобто будівельних компаній, які виконують для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» абсолютно весь процес проектування та будівництва торгових центрів. В умовах посиленої конкуренції на ринку зростає значимість професіоналізму та відповідальності генпідрядників, адже чим міцніше та надійніше буде побудований торговий центр, тим менше виникне проблем та буде витрачено коштів на поточний ремонт у майбутньому.

4. Працювати традиційно, стабільно, не відходячи від тенденції, яка склалась в компанії. Будувати торгові центри не в центрі міста, а в другорядних, периферійних районах на окраїні. Причина більшої вигідності такого розміщення очевидна: всі центральні вулиці перенасичені торговими площами. Відповідно, в центрі могутнє конкурентне середовище, високі ціни на землю (не тільки вартість чи оренда землі, але й її оформлення, а також пов'язані з цим накладні витрати надто високі). Для покупців це теж вигідніше, оскільки простіше добиратися в умовах перевантаженості транспортом центральних вулиць.

5. Розташувати торгові центри на Кримському півострові, в таких містах, як Сімферополь, Севастополь та Ялта. На сьогоднішній день ці міста насичені сучасними торговими центрами не більш ніж на 40 %. Крупних торговельних об'єктів, площа яких складає 2,500–3,000 кв. м. небагато, тобто не існує надто серйозних конкурентів для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері», які б могли завадити їй увійти на ринок Криму. Саме тут компанія може знайти сегмент професійних покупців, на яких розраховані торгові центри «МЕТРО Кеш енд Кері». Велика кількість потенційних клієнтів пояснюється масовим нашестям заїжджих торговців, що використовують сезон відпочинку в Криму для розгортання активної сезонної торговельної діяльності. З цієї ж причини примножується кількість кримських компаній, що відкривають магазини та різноманітні розважальні заклади.

6. Звернути увагу на можливість відкриття додаткових торговельних центрів у місті Одеса. Привабливість цього міста для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» зумовлюється трьома основними факторами: вдалим розташуванням міста; особливостями його соціальної структури і уже сформованими особливостями земельних відносин. Під вдалим місцезнаходженням слід розуміти те, що Одеса – місто портове, «морські ворота» всієї країни. Цей транспортний вузол грає величезну роль в світовій системі транспортування і обробки ван-

тажів, що відправляються з Балкан в Північну Європу, з Росії на Близький Схід і в Азію, з країн Середземномор'я в Скандинавію. Саме тому розвиток торгівлі є надзвичайно високим і перспективним в цьому регіоні. Соціальна структура регіону відрізняється від інших регіонів країни тим, що тут достатньо численний «середній» клас населення та досить розвинений малий та середній бізнес, а це основна категорія клієнтів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері». Що стосується земельного питання, то в одеському регіоні дійсно склалась своєрідна земельна ситуація. Ще з часів дефолту 1998 року значна частина місцевих інвесторів, прагнучи захистити свої капітали, масово викувала земельні ділянки різної величини і призначення. До того ж Одеса, – по суті, поки що єдине місто України, в якому реально працює процедура викупу земельних ділянок, що знаходяться в муніципальній власності, на аукціонних торгах.

7. Відкрити додатковий торговий центр у Донецькій області. Не обов'язково у столиці регіону – місті Донецьк, а в таких промислових центрах, як Макіївка чи Єнакієво. Донецька область – лідер по рівню національного доходу на душу населення, а по споживчому потенціалу міста, яке оцінюється по критерію кількості жителів і рівню фактичних доходів, Донецьк поступається лише Дніпропетровську і Харкову. Донецький регіон входить в трійку лідерів з потенційно високою інвестиційною привабливістю.

8. Рационально використовувати приміщення торгових центрів для надання в оренду різноманітним контрагентам, таким як банки, страхові, туристичні компанії, мобільні оператори тощо. Орендну плату за частину приміщення торгового центру «МЕТРО Кеш енд Кері» можна встановити в районі 500 грн за квадратний метр і це стане додатковим джерелом прибутку для компанії.

9. Продумано влаштувати на території торгових центрів спеціалізовані ярмарки та виставки, орієнтовані на професійних клієнтів, що роблять покупки в торгових центрах «МЕТРО Кеш енд Кері» з метою подальшого використання куплених товарів у своєму бізнесі.

10. Відкрити ще один торговий центр у місті Харкові. На сьогоднішній день Харків може скласти певну конкуренцію Києву: північно-східний мегаполіс залишається другим в країні містом, яке може похвалитися повноцінною системою МЕТРО, по кількості населення поступається тільки нинішній столиці, а експерти в один голос називають Харків одним із найперспективніших міст у плані розвитку великоформатної торгівлі. Привабливість цього міста для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» зумовлюється малою насиченістю крупного міста сучасними торговими площами. Виникла парадоксальна ситуація, коли в другому за величиною місті в Україні практично відсутні

сучасні торгові центри, хоча такі є вже в більшості обласних центрів, не говорячи вже про мільйонники.

11. Обов'язковим елементом розробки стратегії діяльності компанії на ринку України має бути Центр прогнозування споживчого попиту, а також планування способів його задоволення. Необхідно, окрім регулярних досліджень споживчих переваг, проводити планування попиту напередодні свят. Керівники відділів торгових центрів зобов'язані стежити за сезонністю товарів, а також вони повинні бути попереджені про необхідність збільшити запас того або іншого виду товару, який імовірно матиме підвищений попит. При цьому займатися прогнозом споживчого попиту повинні аналітики. Приведемо такий приклад: на Паску недоцільно нарощувати об'єми випічки хлібобулочних виробів. Необхідно залишити близько 10 % від звичайних об'ємів, а решту потужностей використовувати для випуску пасхального хліба. Слід враховувати, що 1 вересня великий попит матимуть торти, солодкі напої, шампанське; на Паску – цукерки, одноразові скатертини і посуд; на Новий рік – найрізноманітніші продукти, з непродовольчих товарів – фотоплівка, подарунки, новорічні прикраси; на Восьме березня – жіночі моделі телефонів, косметика, господарчі товари.

12. При виході на новий ринок приділяти значну увагу розробці оптимальної процедури відведення земель під будівництво торгового центру, з урахуванням всіх основних «підводних каменів» і особливостей при вирішенні таких питань. Тобто зробити зміни у чинному законодавстві.

Процедуру землевідведення регулює Земельний кодекс (ЗК) України. Відповідно до ст. 19 ЗК, земля, на якій розміщений торговий центр, відноситься до категорії землі «житлової і суспільної забудови». Цільове призначення землі визначається уповноваженими органами на підставі даних обліку і земельного кадастру. Основне цільове призначення землі впливає і визначає зміст прав і обов'язків суб'єктів земельних правовідносин, а також органів управління використання і охорони земель. Залежно від того, до якої категорії спочатку належала земля, на якій надалі знаходиться торговий центр, і відбуватиметься процедура землевідведення. А також, в яке правове положення переходитиме (відводитиметься) земля. Як правило, для будівництва торгових центрів земля отримується юридичними особами, і найідеальніший варіант – це отримання земельної ділянки у користування або власність через вирішення органів місцевого самоврядування. В цьому випадку працює механізм розділу 19 ЗК України, тобто, якщо земля спочатку знаходилася в комунальній або державній власності і належала до земель житлової і суспільної забудови. На даний момент в Україні процедура отримання землі, яка знаходиться у власності держави і комунальній власності, в особисту власність, а у випадку



компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» – у власність юридичної особи для споруди торгового центру, можна сказати, не проводиться. Як правило, якщо все-таки вдалося отримати дозвіл на розробку землепоряджувальних документів, то вирішення органів місцевого самоврядування буде приблизно таким: «Затвердити проект відведення земельної ділянки для будівництва, експлуатації і обслуговування гіпермаркету (торгового центру). Передати в довгострокову оренду на 25 років (це в кращому випадку – як правило, до 15 років) земельну ділянку визначеної площі для будівництва, експлуатації і обслуговування гіпермаркету (торгового центру)». Дуже рідко такого роду земельні ділянки дозволяють приватизувати, тобто отримати у власність.

Виходячи з вищевикладеного, основна можливість землевідведення під торговий центр полягає в обмеженому термінами праві користування. Щоб отримати земельну ділянку у власність потрібно застосовувати процедуру відчуження (як правило, договір купівлі-продажу) або передачу корпоративних прав на земельну ділянку. На цьому етапі виникає проблема: якщо земля належить фізичній особі, то цільове призначення земельної ділянки однозначно не передбачає будівництво торгового центру, це або особисте підсобне господарство, або під забудову і обслуговування житлового будинку. Це ще раз говорить про те, що для того, щоб займатися будівництвом торгового центру, потрібно змінити цільове призначення землі (стаття 20 ЗК України «Встановлення і зміна цільового призначення земель»).

Віднесення земель до тієї або іншої категорії здійснюється на підставі рішень органів державної влади і органів місцевого самоврядування відповідно до їх повноважень. Зміна цільового призначення земель проводиться органами виконавчої влади або органами місцевого самоврядування. Зміна цільового призначення земель, що знаходяться у власності громадян або юридичних осіб, здійснюється за ініціативою власників земельних ділянок в порядку, що встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Окрім віднесення земель до певної категорії, яке пов'язане із здійсненням правомірності по розпорядженню землею (фактично закріпленню основного цільового призначення земель), законодавству відоме переведення земель з однієї категорії в іншу. Таке переведення земель здійснюється в результаті зміни їх основного цільового призначення. Зміна цільового призначення земель, що знаходяться в державній або комунальній власності, теж здійснюється органами виконавчої влади або органами місцевого самоврядування, які приймають рішення про передачу цих земель у власність або надання у користування, вилучення (вкуп) земель; затверджують проекти землеустрою або приймають рішення про створення об'єктів природоохоронного та історико-культурного призначення. Такі об'єкти можуть створюватися відповідно до ст.ст. 46 і 53 Земельного кодексу України.

Що ж до зміни цільового призначення земель, які знаходяться у власності громадян або юридичних осіб, то це питання вирішується трохи інакше. Хоча встановлення і зміна цільового призначення земель – прерогатива їх власника, закон встановлює певні обмеження прав приватних власників на землю. Вказана зміна цільового призначення можлива лише за ініціативою власників відповідних земельних ділянок в порядку, який встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2002 р. затверджений Порядок зміни цільового призначення земель, що знаходяться у власності громадян або юридичних осіб. Відповідно до названого нормативно-правового акту зміна цільового призначення земельної ділянки здійснюється за заявою (клопотанням) його власника, адресованою сільською, селищною радою, якщо ділянка розташована в межах населеного пункту, або районної держадміністрації, якщо земельна ділянка розташована за межами населеного пункту. Нажаль, чинне законодавство не встановлює максимальних термінів, яких необхідно дотримуватися при зміні цільового призначення земельної ділянки. У зв'язку з цим можна припустити, що повинні діяти загальні вимоги, що стосуються розгляду заяви, підготовки проекту відведення земельної ділянки і ухвалення відповідного рішення.

Уповноважений орган розглядає заяву (клопотання) з документами, що додаються до неї, і у разі згоди на зміну цільового призначення земельної ділянки дає дозвіл на підготовку проекту його відведення. Підготовлений проект відведення земельної ділянки узгоджується в установленому порядку з уповноваженими органами і підлягає державній землевпорядкувальній експертизі, після якої проектні матеріали поступають в орган місцевого самоврядування або орган державної виконавчої влади для ухвалення відповідного рішення. Це рішення є підставою для оформлення громадянину або юридичній особі державного акту на право власності на земельну ділянку зі зміненним цільовим призначенням. Але вищевикладене все одно не вирішує всіх проблем. Річ у тому, що земельні ділянки, які надаються у власність фізичним особам, обчислюються в сотках, і їх площа, як правило, не перевищує одного гектара. Площі ж торгових центрів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» займають набагато більше, ніж один гектар. У такому випадку, компанія має купувати декілька ділянок, при цьому кожна з них повинна пройти процедуру зміни її цільового призначення. Або, якщо ці ділянки знаходяться поряд одна з одною, спочатку їх купити, потім об'єднати і тільки після цього змінити цільове призначення.

Таким чином, з урахуванням всього вищевикладеного, можна зробити висновок, що найоптимальнішим варіантом землевідведення земельної ділянки під будівництво торгового центру залишається ва-

ріант відчуження (договір купівлі-продажу) землі однією юридичною особою у іншої юридичної особи, яка з різних причин вирішила продати земельну ділянку. У випадках, коли цільове призначення земельної ділянки вже визначене під будівництво торгового центру з площею; що дозволяє таке будівництво, землевідведення полягатиме лише в укладанні договору купівлі-продажу і переоформленні юридичних документів, пов'язаних зі зміною власника земельної ділянки [90].

13. При проектуванні торгового центру (ТЦ) проводити ретельний аналіз місцезросташування об'єкту. Основним чинником успішності торгівлі є місце розташування торгового центру, оскільки воно відповідає за генерацію людських потоків. Торговий центр, розташований в незручному для покупців місці, ніколи не матиме багато покупців і належного попиту товарів, відповідно, не окупатимуться вкладені засоби інвестора.

Існують різні методи оцінки, проте будь-який з них включає наступні стадії: пошук (всі ділянки), оцінка (кожна ділянка зіставляється з набором певних критеріїв), вибір (найкраща ділянка). Слід врахувати, що в реаліях української економіки перша стадія не завжди можлива. Часто у інвесторів немає вибору: вони або розглядають декілька однотипних ділянок, або отримують ділянку разом з проектом, який він повинен допрацьовувати з урахуванням особливостей місцезросташування. Саме тому фахівці [90] при оцінці ділянки під будівництво торгового центру розглядають його вже як факт, що відбувся, і оцінюють його позитивні і негативні сторони, а концепцію торгового центру і його формат формулюють вже з урахуванням отриманих результатів.

Найбільш простим і об'єктивним методом оцінки розташування можна назвати поєднання методів Беррі і Парра, а також Боулбі, Бренені і Фута [90].

Такий об'єднаний метод допускає 3 стадії оцінки місцезросташування:

- 1) оцінка макророзташування;
- 2) оцінка мікророзташування;
- 3) вибір місця (як вже вказувалось раніше, в наших реаліях не завжди можливий).

Розглянемо кожну із стадій оцінки місцезросташування ТЦ:

Оцінка макророзташування. Показники, які розглядаються в цьому розділі, є коротким зведенням про стан економіки і демографічної ситуації в регіоні. Для зарубіжних інвесторів макроекономічні показники грають ключову роль при ухваленні рішення про вихід на ринок країни або міста.

Для оцінки демографічної ситуації в регіоні, як правило, розглядаються наступні показники: чисельність і щільність населення, кількість працездатного населення, рівень безробіття і рівень доходів населення.

Економічна ситуація характеризується наступними чинниками: об'єм і динаміка ВВП, прямі іноземні інвестиції в країну і дане місто, об'єм промислового виробництва, інвестиції в основний капітал. Особливо важливим показником в цьому розділі є рівень і динаміка роздрібного товарообігу в країні і в місті, оскільки він побічно характеризує платоспроможність населення.

Оцінка мікророзташування включає декілька розділів:

1) географічне положення ділянки, його фізичні характеристики. У цьому пункті також слід врахувати привабливість ділянки з погляду її розташування на карті міста: що це за район і як його характеризують городяни, в межах яких вулиць розташовується ділянка, які житлові масиви знаходяться в безпосередній близькості.

2) інфраструктура району. Один із значущих показників рівня розвитку інфраструктури району це доступність об'єкту для потенційних покупців. Тобто недостатньо виявити кількість покупців в торговому районі, необхідно оцінити, скільки покупців фізично в змозі відвідати торговий центр. Таким чином, завжди необхідно проводити маркетингове дослідження доступності.

Вивчаються наступні чинники:

а) об'єм і структура пасажиропотоків і транспортних засобів. Об'єм характеризується таким показником, як загальний пасажиропотік зони спостереження. Для визначення цього показника, як правило, використовується метод прямого спостереження. Вимір загального пасажиропотоку здійснюється в буденний і робочий день. У зону спостереження повинні входити вулиці, прилеглі безпосередньо до ділянки під забудову. При вимірі пішохідного потоку спостерігачі фіксують щільність потоку за одиницю часу, напрям руху, джерело потоку (МЕТРО, автобуси, маршрутні таксі, особистий транспорт). Структура пасажиропотоку в безпосередній близькості до торгового центру – це співвідношення одиниць спостереження – автомобілістів, громадського транспорту і пішоходів;

б) аналіз транспортної доступності ділянки. Береться до уваги безпересадочна доступність об'єкту громадським транспортом. Чим більше районів міста мають пряме сполучення з ділянкою, тим більше вона приваблива для розміщення торгового центру;

в) аналіз часової доступності ділянки. Прийнято виділяти 3 зони: пішохідна – до 10 хвилин, транспортна – 5–7 хвилин і пішохідно-транспортна 10–15 хвилин;

г) дорожня мережа, тобто наскільки зручні під'їзні шляхи, що ведуть до торгового центру;

д) можливість розміщення парковки. Західні дослідження в цій області [59] показують, що ідеальне співвідношення простору парковки до торгової площі сучасного торгового центру – близько 40–50 машиномісць на 1 000 квадратних метрів площі;

е) візуальна доступність;

є) доступ до ділянки персоналу і поставок продукції.

Процес нанесення на карту торгового району включає: визначення зони торгівлі, аналіз торгового району, оцінку потенційного попиту. Визначення зони торгівлі дозволяє виміряти кількість цільових покупців. Цей процес нагадує стратегію позиціонування нового товару за масштабом обхвату аудиторії (локальний, регіональний або міжнародний ринок). Найпоширенішими інструментами для визначення торгового району є теорії центрального місця, цінності землі, просторової взаємодії, мінімальної диференціації, а також методика концентричних зон, матриця мобільності покупця/часових обмежень. При визначенні зони торгівлі враховуються показники інфраструктури району, торгового оточення, переваги і характеристики цільової аудиторії. В межах торгової зони виділяються три підзони – первинна, вторинна і третинна (периферійна), в межах яких проживають «опорні», «тяжючі» і «перспективні» відвідувачі центру. В процесі аналізу також визначають ємність торгової зони, тобто здатність ринку до абсорбції (поглинання) товарів та послуг. Отримані межі є достатньо умовними, оскільки, за словами фахівців [90], вони встановлюються не менше чим через півроку роботи торгового центру.

3. Аналіз торгового району включає такі питання, як число жителів, темпи приросту населення, доходи на душу населення, спосіб життя, аналіз сусідства, звички відносно ЗМІ, рівень безробіття і так далі.

Демографічні показники використовуються як індикатор потенційних продажів в сьогоднішній і майбутньому.

Спосіб життя впливає, наприклад, на такі показники, як частота відвідування торгового центру, частота здійснення покупок, середній розмір покупки. Звички у сфері засобів інформації впливають на ефективність процесу спілкування з покупцем.

4. Оцінка попиту використовується для вимірювання існуючого рівня витрат груп споживачів, що проживають у даному торговому районі. Для прогнозування попиту на новий торговий об'єкт використовується, наприклад, такий метод, як індекс роздрібного насичення. Даний метод можна використовувати для прогнозу потенційного попиту в торговому районі, враховуючи рівень конкуренції між торговими центрами і ступенем витрат покупця. При оцінці попиту на но-

вий об'єкт (торговий центр), враховується такий параметр, як його торгова площа.

5. Аналіз рівня конкуренції. Об'єкти торгівлі, які вже розміщені в районі, можна розділити на конкуруючі і доповнюючі по відношенню до потенційного торгового центру. Проводячи аналіз конкурентного середовища, слід взяти до уваги склад торгових об'єктів як в даний час, так і в майбутньому, тобто зробити прогноз на декілька років, виходячи з даних про проекти, що були висунуті на розгляд Архітектурної Ради.

6. Аналіз споживачів, виявлення цільової аудиторії. Торгові центри компанії «МЕТРО Кеш ед Кері» розраховані на певну цільову аудиторію, що володіє власними, властивими тільки їй характеристиками – професійних покупців (приватних підприємців та представників юридичних осіб). Так як відомий портрет потенційного покупця, можливе визначення асортименту торгового центру, рівня цін, оформлення інтер'єрів і, крім того, стає можливим визначення кількості цільових покупців, що проживають в безпосередній близькості до ділянки.

Таким чином, аналіз місцезрештування об'єкту – це об'ємна і кропітка праця, від успіху якої залежить успішність проекту в цілому. Будь-який маленький прорахунок на етапі маркетингових досліджень може коштувати компанії колосальних збитків в майбутньому.

7. При виході на ринок нового регіону більш тісно співпрацювати з місцевими постачальниками, особливо що стосується товарів продовольчої групи. Українські споживачі досить консервативні у своїх звичках і набагато більш охоче споживають продовольчі товари українського походження. Ще однією причиною цього є непроста ситуація з ввезенням імпорту та його оформленням.

8. Перед виходом на кардинально новий ринок для компанії, звернутись до послуг спеціалізованої консультативної установи, що займається маркетинговими дослідженнями. На сьогоднішній день, з огляду на нестабільну ситуацію на ринку нерухомості, інвестори мають обережніше підходити до питання вкладення грошей в нові будівельні проекти, що у свою чергу примушує такі компанії, як «МЕТРО Кеш енд Кері», задуматися про доцільність проведення масштабних маркетингових досліджень з метою успішної реалізації своїх проектів. При проведенні дослідження компанія може звернутися до спеціалізованого маркетингового агентства і довірити йому весь об'єм робіт, починаючи від розробки концепції у даному конкретному регіоні і закінчуючи отриманням аналітичного звіту і консультацій. Можна також скооперувати роботу агентства за участю власних кваліфікованих співробітників, що, безумовно, забезпечить високу ефективність дослідження. Фахівці з маркетингу зможуть більш грамотно провести

тендер серед маркетингових агентств та проаналізувати проміжну інформацію, що мінімізує кількість можливих помилок. Участь компанії-замовника в дослідженні дуже важлива, оскільки усунення замовника від процесу є причиною багатьох помилок дослідження. Дослідники часто не розуміють цілей і завдань проєкту, затягують терміни, а за відсутності зовнішнього контролю стає актуальною і проблема фальсифікації результатів дослідження. Уникнути цього допомагають чітко обумовлені форми і ступінь участі замовника в дослідженні.

Компанія може (і повинна) звернутись до висококваліфікованих фахівців також і в будь-якій скрутній ситуації, які допоможуть вирішити проблеми фірми. Також потрібно враховувати випадки, коли необхідно звернутись в консалтингову фірму, щоб отримати незалежну думку про існуючу проблему. На сьогоднішній день існує можливість залучення консультантів на будь-якій стадії розвитку мережі компанії з метою отримання консультації з приводу вдосконалення роботи або постановки моделі розвитку мережі, а також аналізу функціонування відкриття нових торгових центрів.

Загалом, спектр послуг, які пропонуються консалтинговими фірмами, і можуть бути використані компанією «МЕТРО Кеш енд Кері» можна розділити на декілька етапів: аналітичний (виявлення проблем), планово-впроваджувальний (розробка шляхів вирішення проблем і їх реалізація на практиці), контролінг (відстеження виконання рекомендацій і корегування), коучинг (консультування топ-менеджменту). Отримавши експертний висновок про причини виникнення проблеми, керівництво компанії може спробувати самотійно усунути помилки, але практика показує, що з часом необхідно все-таки знову звернутися в консалтингову компанію. Звернення до консультантів можливе також з питань розробки концепції залучення покупців, яка дозволить клієнтам отримати задоволення від відвідування торгового центру. Досягти такого ефекту можна, застосувавши комплексний підхід.

9. У штаті компанії в кожному регіоні, де вона працює, повинен бути маркетолог, в обов'язки якого входить координація і контроль діяльності компанії та проведення досліджень. Ця людина повинна брати активну участь у всіх етапах дослідження, починаючи із збору і закінчуючи аналізом даних і формулюванням висновків, порівнювати отримані результати із стратегією компанії.

10. Використовувати можливість відхилення від загально прийнятого стандарту в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» щодо асортименту продукції та розміщення товарів у торгових центрах з урахуванням особливостей та уподобань клієнтів конкретного регіону. Необхідно адаптуватися до умов місцевих ринків хоча б у деяких дрібницях. Наприклад, дослідження мерчандайзерів свідчать про те, що українським

покупцям не подобаються торгові зали, де овочі розташовані справа, а алкогольні напої знаходяться в кінці маршруту покупця. Такі питання повинні досліджуватися та відстежуватися керівництвом компанії, враховуючи менталітет, звички, традиції народу того чи іншого регіону.

Отже, можна зробити висновок, що розраховувати на комерційних успіх проекту торгового центру на ринку України компанія може тільки якщо вона має необхідний досвід роботи, веде постійний моніторинг тенденцій на ринку, глибоко підходить до розробки концепції майбутнього торгового центру, активно та інтенсивно застосовує маркетингові програми. Саме повнота даних, зібраних на підготовчому етапі реалізації проекту, правильна їх інтерпретація і грамотне використання результатів при розробці концепції майбутнього торгового центру визначають ступінь його успіху у потенційної споживчої аудиторії.

Таким чином, на сьогоднішній день перед компанією «МЕТРО Кеш енд Кері» стоять два пріоритетні завдання: 1) подальше розширення діяльності при збереженні і нарощуванні рівня рентабельності та 2) розвиток людських ресурсів з метою забезпечення кваліфікованими кадрами майбутні торгові центри. Адже розширення діяльності компанії на ринку України має надзвичайно великі перспективи.



## ВИСНОВКИ

Виходячи з описаних вище теоретичних основ формування стратегії виходу іноземної фірми на ринок України та практичних аспектів її розробки, проілюстрованих на прикладі німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» можна зробити висновок про необхідність ретельного вибору стратегії виходу на закордонний ринок іноземною фірмою для виявлення основних сучасних тенденцій, наявних проблем даного процесу і шляхів їх вирішення.

Відповідно до мети і завдань дослідження у монографії було проаналізовано теоретико-методологічні основи сутності можливих стратегій виходу іноземної фірми на ринок України: прослідковано і проведено аналіз основних видів стратегій виходу іноземної фірми на ринок України; доведено, що розробка стратегії виходу іноземної фірми на ринок України є необхідною та важливою у сучасних умовах; ідентифіковано проблеми, з якими зустрічається іноземна фірма при виході на ринок України та пристосуванні до його умов; узагальнена практика вибору стратегії виходу на ринок України німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері», а також надані практичні пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення стратегії діяльності компанії на українському ринку.

Багато з процесів розробки стратегії, що використовуються підприємствами й зараз при виході на іноземний ринок, базуються на наукових основах таких теорій, описаних в магістерській роботі. При виході на зовнішній ринок підприємство потрапляє до умов жорсткої міжнародної конкуренції. В цих умовах можна успішно працювати, лише розробивши адекватну стратегію виходу на ринок та застосовуючи сучасні методи управління. При розробці компанією стратегії виходу на зовнішній ринок необхідно обов'язково враховувати специфічні особливості закордонних ринків.

Дослідження ринку являється основою розробки стратегії виходу фірми на новий ринок та передбачає аналіз всіх умов, що мають значення для успішного входу на зовнішній ринок. В сучасних умовах існує декілька основних стратегій виходу фірми на зовнішній ринок: стратегія контрольної точки; стратегія «зняття вершків»; стратегія впровадження товару на ринок та стратегія, яка ґрунтується на вигідній ціні товару.

При виході іноземної фірми на ринок України можуть виникати певні перешкоди, так як наша країна знаходиться на етапі нестабільного політичного, економічного та соціального положення. Але поступове входження України у світовий економічний простір виявляється в розширенні її економічних, політичних, торгових, фінансово-кредитних, господарських і технологічних зв'язків з іншими країнами світу.

За їх допомогою господарство України становить єдину господарську систему, яка розвивається на основі суспільного поділу праці.

Важливість розробки стратегії при виході на іноземний ринок показана на прикладі компанії «МЕТРО Кеш енд Кері», яка займає провідні позиції в секторі оптової торгівлі в по всьому світу. «МЕТРО Кеш енд Кері» прагне забезпечити високу якість товарів і механізму роботи та надання послуг. Для досягнення цієї мети компанія прислуховується до вимог клієнтів та працює над постійним розвитком та удосконаленням. Основою стратегії виходу компанії на іноземні ринки є перенесення цієї концепції на будь-який ринок світу, враховуючи особливості клієнтів у кожній країні. Розширення діяльності компанії у нові країни відбувається на основі адаптації до різноманіття місцевих умов та вимог, що потребує сміливості, відкритості до інших культур, новаторського духу та ефективності.

Успіху компанії сприяє постійна увага до потреб професійних клієнтів, що є одним з ключових моментів стратегії компанії. Іншим визначальним фактором стратегії є те, що компанія працює у глобальному вимірі, що дозволяє їй бути на крок попереду конкурентів. При розробці стратегії виходу на іноземні ринки компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» проводить дуже велику підготовчу роботу, що включає в себе вивчення попиту, вивчення пропозиції, дослідження умов роботи на ринку і дослідження потенційних можливостей фірми. Компанія розвиває стратегію сталого прибуткового зростання. Запорукою успішного та динамічного розвитку мережі на міжнародному рівні є високоефективна концепція мерчандайзингу компанії, що легко адаптується до специфічних потреб покупців кожної окремої країни та регіону. Тісне співробітництво з місцевими виробниками та постачальниками створює довіру до компанії та допомагає здобути прихильність в кожній країні, де працюють її магазини.

При виході на ринок України німецька компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» розробляла свою стратегію спираючись на те, що потенційно Україна є інвестиційно привабливою країною. Основними перешкодами на шляху виходу компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на ринок України стали перш за все складності з вирішенням всіх бюрократичних регламентуючих процедур, отримання різноманітних дозволів і ліцензій, на що витрачалось дуже багато часу.

При виході на ринок України компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» зіткнулась з бар'єрами, пов'язаними з обмеженнями її діяльності як конкурента для місцевих торгових компаній, а також інших іноземних інвесторів, які вже діяли на ринку України. Серед таких бар'єрів найбільш вагомими стали: правовий захист (патенти, ліцензії); сила торговельної марки, тобто ступінь прихильності споживачів якомусь вже існуючому на ринку бренду; потреби в капіталі для будівництва торго-

вих центрів та проведення рекламної кампанії; доступ до збутових мереж та каналів розподілення продукції тощо.

Загалом ринок України виявився привабливим для розвитку бізнесу компанії «МЕТРО Кеш енд Кері». Саме тому керівництво компанії планує розвинути роботу в нашій країні й надалі, найбільші зусилля будуть направлені на експансію та розширення діяльності на українському ринку, а це є досить позитивним явищем і для України, адже з ростом кількості торгових центрів будуть зростати інвестиційні потоки в країну, а також створюватися нові робочі місця.

На сьогоднішній день перед компанією «МЕТРО Кеш енд Кері» стоять два пріоритетні завдання: подальше розширення діяльності при збереженні і нарощуванні рівня рентабельності та розвиток людських ресурсів з метою забезпечення кваліфікованими кадрами майбутніх торгових центрів. Розширення діяльності компанії на ринку України має надзвичайно великі перспективи.

У роботі запропоновано для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» застосовувати методи та прийоми стратегічного планування при розробці загальної стратегії виходу та роботи на іноземному ринку. Суть стратегічного ділового планування полягає у формуванні бачення, розробці місії і цілей компанії, специфічних функціональних стратегій, що забезпечують вирішення глобальних завдань у віддаленій перспективі. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи фірми і зменшує можливість негативних результатів. Використання прийомів стратегічного планування може допомогти компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» відобразити, як вона вводить в дію свої активи (сильні сторони та конкурентні переваги на новому ринку), що діють і потенційні, з тим щоб цілеспрямовано зустріти зміни в новому швидкозмінюваному середовищі на світовому ринку.

Здійснивши аналіз особливостей діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» на ринку України, нами запропоновано наступні шляхи вдосконалення стратегії роботи фірми:

1. Будувати торгові центри більш масштабного формату.
2. Застосовувати нетрадиційні методи залучення та приваблювання клієнтів з метою здивувати та захопити майбутніх постійних клієнтів.
3. Приділяти більше уваги відбору генеральних підрядників, тобто будівельних компаній, які виконують для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» абсолютно весь процес проектування та будівництва торгових центрів.
4. Не відходити від тенденції, яка склалась в компанії, будувати торгові центри не в центрі міста, а в другорядних, периферійних районах, на окраїні міста.

5. Розташувати торгові центри на Кримському півострові, в таких містах, як Сімферополь, Севастополь та Ялта.

6. Звернути увагу на можливість відкриття додаткових торговельних центрів у містах Одеса, Харків та у Донецькій області.

7. Рационально використовувати приміщення торгових центрів для надання в оренду різноманітним контрагентам, таким як банки, страхові, туристичні компанії, мобільні оператори тощо з метою отримання додаткових доходів.

8. Влаштувати на території торгових центрів спеціалізовані ярмарки та виставки, орієнтовані на професійних клієнтів, що роблять покупки в торгових центрах «МЕТРО Кеш енд Кері» з метою подальшого використання куплених товарів у своєму бізнесі.

9. обов'язковим елементом розробки стратегії діяльності компанії на ринку України має бути прогнозування споживчого попиту, а також планування способів його задоволення. Для цього при ТЦ необхідно організувати науково-дослідний центр по вивченню попиту і спроможності покупців оплачувати його.

10. При виході на новий ринок приділяти значну увагу розробці оптимальної процедури відведення земель під будівництво торгового центру, з урахуванням всіх основних «підводних каменів» і особливостей чинного законодавства при вирішенні таких питань.

11. При проектуванні торгового центру проводити ретельний аналіз місцезрозташування об'єкту.

12. При виході на ринок нового регіону більш тісно співпрацювати з місцевими постачальниками, особливо що стосується товарів продовольчої групи.

13. Перед виходом на новий ринок обов'язково звертатися до послуг спеціалізованої консультаційної установи, що займається маркетинговими дослідженнями.

14. У штаті компанії в кожному регіоні повинен бути маркетолог, в обов'язки якого входить координація і контроль діяльності компанії та проведення досліджень.

15. Використовувати можливість відхилення від загально прийнятого стандарту в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» щодо асортименту продукції та розміщення товарів у торгових центрах з урахуванням всіх особливостей та уподобань клієнтів конкретного регіону.

Таким чином, тільки тоді компанія зможе розраховувати на комерційних успіх проекту торгового центру на ринку України, якщо вона буде вести постійний моніторинг тенденцій на ринку, глибоко підлюдити до розробки концепції майбутнього торгового центру, активно та інтенсивно буде застосовувати маркетингові програми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Асаул А.М. Повышение эффективности предприятий // Реформування промисловості України – погляд у XXI століття. Матеріали V пленуму СЕУ. – Київ, 2001. – С. 83–89.
5. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. – СПб.: Питер, 2005. – 179 с.
6. Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: ГАСУ, 2001. – 168 с.
7. Асаул А.Н., Батрак А.В. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной структуры // Современные проблемы экономики и организации промышленных предприятий. Сб. науч.тр. – СПб.: СПб ГИЭУ, 2002. – Вып. 2. – С. 77–86.
8. Асаул А.Н., Грахов В.П. Инвестиционно-экономическая стратегия предприятия // Актуальные проблемы инвестиционно-строительного процесса: Сб.тр. – СПб.: Стройиздат, 2003. – Вып. 2. – С. 35–42.
9. Асаул А.М., Грахов В.П. Принципы формирования интегративного управления в инвестиционно-строительном комплексе // Вісник Хмельницького національного університету, – 2005. – № 3 (66). – С. 71–78.
10. Асаул А.Н., Джаман М.А. Антикризисное управление корпоративными структурами в инвестиционно-строительном комплексе. – СПб.: СП. ГАСУ, 2001. – 254 с.
11. Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И., Мышко О.А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. – СПб.: «Гуманистика», 2006. – 328 с.
12. Асаул А.Н., Скуматов Е.Г. Принципы оценки эффективности предпринимательских сетей // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности: Сб.науч.тр. – СПб.: СПб ГАСУ, 2004. – Вып. 2. Т. 2.
13. Біловодська О.М. Стратегічне маркетингове управління виведення нового товару на ринок. // Маркетинг в Україні, – 2006. – № 3. – С. 47–56.
14. Бурлаков А.Н. Стратегический маркетинг. – Винница: Изд. Комплекс «PUBLISHER DESIGN». – 88 с.

15. Буртин С. Для выхода на украинский рынок мы затратили около \$1 млн. // Бизнес. – 2006. – № 9. – С. 84–87.
16. Валдайцев С.В. Стратегии инвесторов предприятия и «агентская проблема»: Учеб. пособие. СПб.: Международный банковский институт. – 1994. – 16 с.
17. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономист, 2004. – 296 с.
18. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник для ВУЗов / Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина и др.; Под ред. проф. Л.Е. Стровского – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 823 с.
19. Гнибіденко І.Ф. Особливості інвестиційного процесу в Україні і його вплив на розвиток ринку праці. // Економіка та держава. – 2006. – № 11. – С. 77–80.
20. Голобоков С. Переориентация предприятия на рынок как стратегическая задача // Бизнес-Информ. – 1999. – № 5–6. – С. 95–97.
21. Джаман М.А. Управление кризисами в акционерных обществах: ситуационные методы и модели. СПб.: Изд-во СПб ГТУ, 2001. – 176 с.
22. Джаман М.А., Козлова Т.И. Методологические и правовые аспекты функционирования корпоративных структур. СПб.-Пушкин: Ин-т правоведения и предпринимательства, 2001. – 176 с.
23. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби?.. // Маркетинг и реклама, 2003. – № 5–6. – С. 32–37.
24. Драшкович В. Дилемма стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления, – 2004. – № 3. – С. 99–103.
25. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – К.: Финпресс, 1998. – 192 с.
26. Єгорова Т.С. Конкурентна стратегія інвестування у кризових умовах // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2001. – № 1. – С. 91–94.
27. Зименков Р.И. Зарубежная деятельность американских ТНК: стратегия, направления, формы // Российский экономический журнал. – 12/2001. – № 11–12. – С. 36–48.
28. Іваненко-Свинцицька І.Є. Стратегічний інвестор в українській промисловості // Фінанси України. – 4/2001. – № 4. С. 90–95.
29. Иванов Н.А. Глобализация и проблемы оптимальной стратегии развития // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 2. – С. 15–19.
30. Идрисов А. Стратегия: с чего начинать и чем заканчивать // Управление компанией. – 2004. – № 5 (36). – С. 6–9.
31. Инвестиционная стратегия и финансовые игры / А.С. Чесноков. – М.: ПАИМС, 1994. – 320 с.

32. Казаков И. Зарубежный рынок: силы и стратегии // Маркетинг. – 1998. – № 6. – С. 82–89.

33. Канищенко О.Л. Маркетингові стратегії міжнародної діяльності українських підприємств. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2004. – № 68. – С. 41–42.

34. Келлер Х. Экономическая стратегия для Центральной и Восточной Европы: роль Германии // Проблемы теории и практики управления. – 4/2000. – № 4. – С. 28–31.

35. Кныш М.И. Стратегическое управление корпорациями / М.И. Кныш, В.В. Пучков, Ю.П. Тютиков – СПб.: Культ Информ Пресс, 2002. – 240 с.

36. Козаченко А.В. Оценка стратегий развития предприятия // Бизнес-Информ, – 1999. – № 3–4. – С. 118–121.

37. Козаченко Г.В. Корпоративне управління: Підручник для вузів / Г.В. Козаченко, А.В. Воронкова. – Київ: Лібра, 2004. – 368 с.

38. Корпоративное управление: Учеб. пос./ Под ред. А.П. Шихвердиева. Изд-во Академии Государственной службы при Главе Республики Коми, 2002. – 92 с.

39. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 1999. – 896 с.

40. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Под общ. ред. Е.М. Пеньковой. – Новосибирск: Наука, 1992. – 736 с.

41. Косов Ю.В. В поисках стратегии выживания. Анализ концепции глобального развития. – СПб: Изд-во СПб гос. ун-та экон. и финансов, 1991. – 120 с.

42. Костиков В. Корпоративное управление: уверенный шаг в новое тысячелетие // Вопросы экономики, 2003. – № 9. – С. 35–39.

43. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

44. Липсиц И. Конкурентная стратегия фирмы // Вопросы экономики. – 1998. – № 9. – С. 87–104.

45. Луцевич О.Н. Перешкоди для припливу іноземних інвестицій в Україну: проблеми і рекомендації економічної стратегії // Економіст. – 2000. – № 3. – С. 38–46.

46. Маркетинг в стратегии устойчивого развития // Торговля і ринок України. Вип. 11. Т. 2: Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування / Колект.автор, Відповід.ред. Со рока І. В. – Донецьк, 2000. – С. 3–8.

47. Метро панорама: щоквартальний журнал для працівників «Метро Кеш енд Кері Україна». – 2004. – № 1. – 50 с.

48. Метро панорама: щоквартальний журнал для працівників «Метро Кеш енд Кері Україна». – 2005. – № 5. – 50 с.

49. Метро панорама: щоквартальний журнал для працівників «Метро Кеш енд Кері Україна». – 2006. – № 6. – 50 с.

50. Мізюк Б. Ризики стратегічних рішень інвестиційного проектування // Регіональна економіка. – 12/2001. – № 4. – С. 177–181.

51. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КІШУ, 2001. – 227 с.

52. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д. Немцов; Л.Є. Довгань. – К.: «ЕксОб», 2001. – 559 с.

53. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Управление компанией. – 2003. – № 3. – С. 27–35.

54. Орехов С.А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа. – М.: БУКВИЦА, 2000. – 120 с.

55. Павлов В.І., Мишко О.Л. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: Монографія / Відп. ред. М.І. Долішній. – Рівне: НУВГП, 2006. – 170 с.

56. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1982. – 127 с.

57. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. / Майкл, Э. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

58. П'ятницька Г.Т. Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування // Торгівля і ринок України. Вип. 17. Т. 1: Темат. зб. наук. праць – Донецьк, 2004. – С. 153–161.

59. Радыгин А. Внешние механизмы корпоративного управления и их особенности в России // Вопросы экономики, 1999. – № 8. – С. 80–89.

60. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1987. – 496 с.

61. Соколенко С.І. Сучасні світові ринки та Україна: Наук.вид. – К.: Демос, 1995. – 354 с.

62. Стратегический маркетинг: Учебник / Проф. В.А. Фатхудинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

63. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников. – 2-е изд., стереотип. – К.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1998. – 272 с.

64. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учеб. пособие / М. И. Кныш, Б. А. Панкратов, Ю. П. Тютиков. – СПб: Издательский дом «Бизнес-пресса», 1998. – 315 с.

65. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: Учеб. пос. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 346 с.



66. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть. / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. – К.: Либідь, 2002. – 470 с.
67. Ушакова Н.М. Методологические основы обоснования стратегии развития торгового предприятия // Экономика предприятия. – 1999. – № 10–11. – С. 2–9.
68. Хучек М. Факторы выбора стратегии предприятия // Вестник Московского университета. Сер. 6 Экономика. – 1999. – № 3. – С. 59–71.
69. Чухломина И.В. Разработка стратегии позиционирования торгового предприятия // Маркетинг. – 2001. – № 4. – С. 68–74.
70. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
71. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.
72. Экономическая стратегия фирмы: / Уч. пос. Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Спецлит, 1995. – 414 с.
73. [berabuysca.by.ru](http://berabuysca.by.ru) // Международная экономика – Форум Студентов КНЕУ. – Моделі виходу фірми на зовнішній ринок.
74. Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge (MASS) – 1962.
75. [corporation.com.ua](http://corporation.com.ua) // Корпоративне управління.
76. [economna.com/content/view/157/0](http://economna.com/content/view/157/0) // Сучасна цінова стратегія фірми. – Установлення цін на товар при виході на новий ринок.
77. [icps.com.ua/doc/ps\\_ukr\\_200006\\_11.pdf](http://icps.com.ua/doc/ps_ukr_200006_11.pdf) // Регулювання ЗЕД в Україні. – Форми виходу підприємств на зовнішні ринки.
78. [justinian.com.ua/article.php?id=1325](http://justinian.com.ua/article.php?id=1325) // Юридичний журнал. – № 8. – 2004.
79. [kara.com.ua](http://kara.com.ua) // Студия профессиональных исполнителей научных и учебных работ.
80. [kgi.edu.ua](http://kgi.edu.ua) // Київський гуманітарний інститут.
81. [leschishin.org/referat/f001.php](http://leschishin.org/referat/f001.php) // Адвокатское бюро Лещишина Ростислава. – Іноземне інвестування.
82. [library.if.ua/book/34/1529.html](http://library.if.ua/book/34/1529.html) // Книжный Интернет магазин в Украине. [masters.donntu.edu.ua/2004/fem/gusak/diss/diss.htm](http://masters.donntu.edu.ua/2004/fem/gusak/diss/diss.htm) // Гусак А.В.: Донецкий Национальный Технический Университет. – «Маркетинговая стратегия выхода предприятия на внешний рынок».
83. [metro-cc.ru](http://metro-cc.ru) // Метро Россия.
84. [metrogroup.ru/servlet/PB/menu/-1\\_17/index.html](http://metrogroup.ru/servlet/PB/menu/-1_17/index.html) // Сайт корпорації «Метро Груп»
85. [metro.ua](http://metro.ua) // Сайт компанії «Метро Кеш енд Кері»
86. [referats.net/pages/referats/rkr/page.php?id=20775](http://referats.net/pages/referats/rkr/page.php?id=20775) // Поняття та структура світового ринку. – Российская коллекция рефератов.

87. [strogj.net/strogino/objects/mmetro.html](http://strogj.net/strogino/objects/mmetro.html) // Портал району Строгино. – Магазин МЕТРО в Строгино.

88. [top.rbk.ua/ukr/newsline/2007/02/13/172923.shtml](http://top.rbk.ua/ukr/newsline/2007/02/13/172923.shtml) // Політика вільної торгівлі спрощує вихід на іноземні ринки. – РБК Українська інформаційна агенція.

89. Thompson A.A., Strickland A.T. Strategic Management: Concept and Cases? 1987/ 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

90. [yur-gazeta.com/ua/oarticle/1113/](http://yur-gazeta.com/ua/oarticle/1113/) // Стратегії та тактики виходу на практично закритий ринок.

91. [utg.kiev.ua](http://utg.kiev.ua) // Украинская Торговая Гильдия.

# Додаток 1

## Діяльність компанії на зовнішніх ринках станом на 01.01.2006

Голландія	Бельгія	Франція	В. Британія	Австрія	Словаччина	Чехія
16	9	84	33	12	5	12
Нідерланди						Вітнам
117						6
Данія						Україна
4						13
Польща						Сербія
22	5	3				
Хорватія	В'єтнам	Україна	Сербія	Індія	Росія	М'янгмар
5	6	13	3	2	2	6
Угорщина	Росія	Греція	Португалія	Іспанія	Італія	Туреччина
13	29	7	10	34	46	9

### Міжнародний успіх:

1984 Німеччина	makro
1986 Голландія	makro
1970 Австрія	makro
1971 Австрія	makro
1971 Франція	makro
1971 Данія	makro
1971 Велика Британія	makro
1972 Італія	makro
1972 Іспанія	makro
1990 Туреччина	makro
1990 Португалія	makro
1991 Марокко	makro
1992 Греція	makro
1994 Угорщина	makro
1994 Польща	makro
1996 Румунія	makro
1996 Китай	makro
1997 Чехія	makro
1998 Болгарія	makro
2000 Словаччина	makro
2001 Хорватія	makro
2001 Росія	makro
2002 В'єтнам	makro
2002 Японія	makro
2003 Україна	makro
2003 Індія	makro
2004 Молдова	makro
2006 Сербія	makro

## Додаток 2

### Двадцятка найбільших компаній світу у галузі торгівлі

Компанія	Країна	Обсяг чистих продажів ( з податками) (млрд. євро)
1 Wal-Mart	USA	272.541
2 Carrefour	France	94.575
3 METRO GROUP	Germany	69.196 (55.7 net)
4 Ahold	Netherlands	64.846
5 Tesco	UK	58.291
6 Seven&I	China	50.490
7 Sears	USA	49.843
8 Kroger	USA	49.320
9 Rewe	Germany	46.147
10 Costco	USA	45.420
11 Target	USA	44.536
12 Casino	France	43.194
13 AEON	Japan	41.379
14 Auchan	France	41.373
15 Edeka	Germany	40.213
16 Schwarz Group	Germany	39.838
17 Aldi	Germany	37.939
18 Walgreens	USA	35.555
19 Albertsons	USA	34.637
20 Safeway	USA	33.251

## Додаток 3

Структура «МЕТРО Груп» станом на 01. 01. 2007 р.

# METRO Group

Cash & Carry	Роздрібна торгівля продовольчими товарами	Непродовольча група	Універсальні магазини
			
Обіг: € 28,1 bn Країни: <b>28</b> Магазини: 549	Обіг: € 9,9 bn Країни: 4 Магазини: 592	Обіг: € 13,9 bn Країни: 19 Магазини: 568	Обіг: € 3,8 bn Країни: 2 Магазини: 142

### Додаткові компанії

Закупки (MGB)	Імпорт (Gemex)	Міжнародні розрахунки (MIAG)	Логістика (MGL)	Інформаційні технології (MGI)
---------------	----------------	------------------------------	-----------------	-------------------------------

Додаток 4

РЕГІОНАЛЬНА СТРУКТУРА «МЕТРО Кеш енд Кері»

Західна Європа	Центральна Європа	Східна Європа	Африка
Бельгія	Німеччина	Болгарія	Марокко
Велика Британія	Австрія	Молдова	
Іспанія	Греція	Польща	
Нідерланди	Данія	Росія	
Португалія	Італія	Румунія	
Франція	Сербія	Україна	
	Хорватія	Угорщина	
	Швейцарія	Чехія	
	Швеція	Словаччина	

## Додаток 5

### Три формати торговельних центрів

<b>ECO</b> (2,500 – 5,000 кв. м.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обслуговують HoReCa та роздрібну торгівлю</li><li>• Продаж продуктів харчування на рівні 90%</li><li>• Цей формат домінує у Франції, країнах Середземного моря та Японії</li><li>• Від 2 000 до 8 000 клієнтів</li></ul>
<b>Junior</b> (6,000 – 9,000 кв. м.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обслуговують HoReCa, роздрібну торгівлю та бізнес-покупців</li><li>• Асортимент товарів: Food та Nonfood</li><li>• Цей формат переважає у Східній Європі та у країнах з економікою, що розвивається</li><li>• Від 20 000 до 60 00 клієнтів</li></ul>
<b>Classic</b> (10,000 – 25,000 кв. м.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обслуговують HoReCa, роздрібну торгівлю та бізнес-покупців</li><li>• Найбільший асортимент товарів: Food та Nonfood</li><li>• Цей формат переважає у Німеччині, Австрії, Бельгії, Голландії та Великій Британії</li><li>• Від 30 000 до 100 000 клієнтів</li></ul>

## Додаток 6

### Керівництво компанії «МЕТРО Кеш енд Кері» в Україні

Генеральний директор  
Аксель Лухи

Адміністративний директор	Відділ закупівель продовольчої групи товарів Вероніка Пунчева	Відділ закупівель непродовольчої групи товарів Майкл Кайзер	Відділ виробництва Ференс Сюч	Директор відділу персоналу Михайло Завилов
---------------------------	--	--	----------------------------------	---

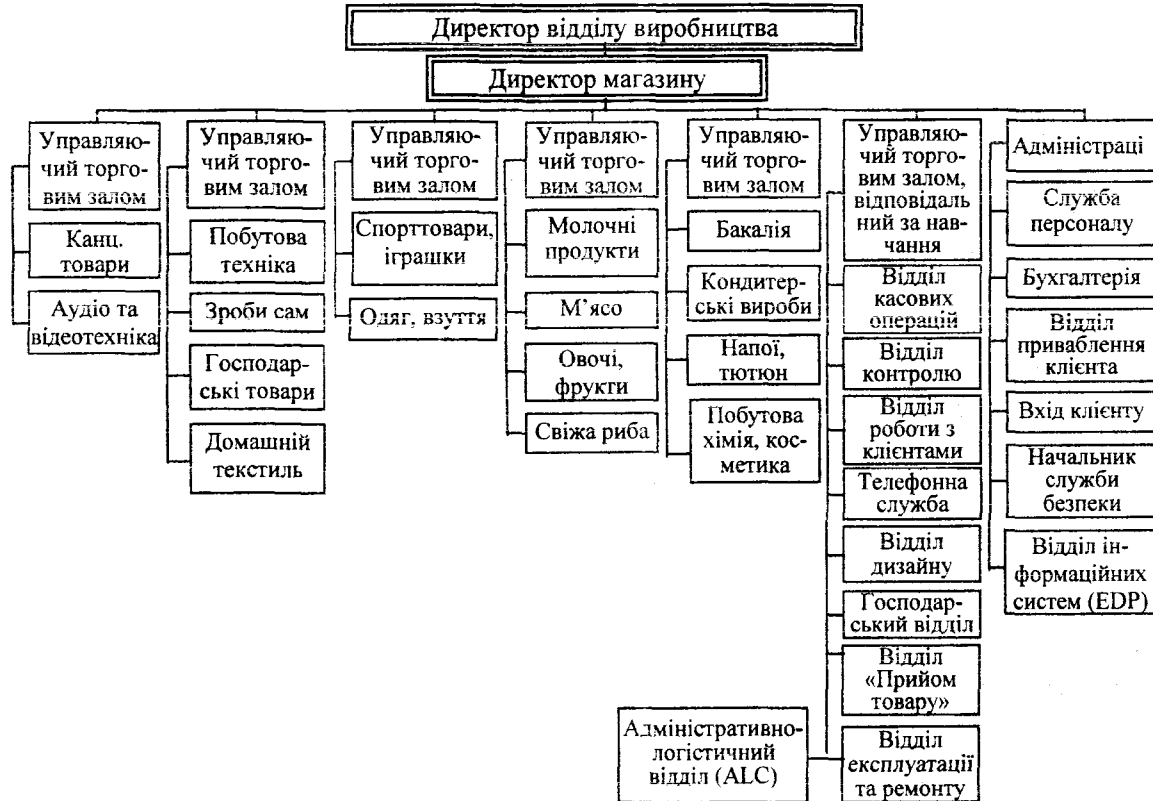
Директор відділу корпоративного розвитку  
Ульріх Кранц

Директор з питань розвитку та зв'язків з державними структурами  
Петро Кабан

Директор відділу маркетингу  
Берт Вуккінг

## Додаток 6а

### Організаційна структура торгового центру «МЕТРО Кеш енд Кері»





Додаток 7

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері» в Україні



## Додаток 8

### Розвиток ВВП в ключових глобальних регіонах та в Німеччині (реальні зміни в %)

Східна Європа

8.9

Азія

5.2

Глобальна економіка

3.4

Західна Європа

2.7

Германія

2.5

США

2.2

## Додаток 9

### Розвиток ВВП країн групи «МЕТРО Груп» в 2007 р. (реальні зміни в %)

Китай	115
Словаччина	89
Індія	89
Росія	87
В'єтнам	80
Україна	86
Польща	85
Болгарія	65
Чехія	61
Пакистан	60
Хорватія	59
Румунія	59
Сербія	53
Молдова	45
Туреччина	39
Греція	38
Іспанія	37
Марокко	35
Австрія	32
Нідерланди	31
Велика Британія	30
Швеція	29
Швейцарія	28
Бельгія	26
Німеччина	25
Японія	20
Італія	20
Португалія	15
Данія	17
Угорщина	15
Франція	15

## **ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ**

### **ДЖАМАН МИХАЙЛО ОЛЕКСІЙОВИЧ**

Доктор економічних наук, завідувач кафедри загальноекономічних дисциплін Полтавського університету споживчої кооперації України, дійсний член АЕН України, ПАНіМ Росії і МАНЕБ при ООН (Російське відділення). Міжнародною академією наук екології і безпеки життєдіяльності удостоєний почесного звання «Заслужений діяч науки» і нагороджений «Зіркою Вченого».

Науковий інтерес: стратегічне управління, регіональна економіка і теорія економіки регіонів, державне регулювання економікою, зовнішні економічні зв'язки на регіональному рівні. У творчому доробку має більше сотні наукових праць, з яких 12 монографій і 3 навчальних посібника.

### **АСАУЛ АНАТОЛІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**

Доктор економічних наук, професор кафедри економіки та будівництва Санкт-Петербурзького державного архітектурно-будівельного університету (СПб ДАБУ), заслужений будівельник Росії, заслужений діяч науки і техніки Росії. За вагомий внесок у розвиток науки і освіти нагороджений Академією економічних наук України Золотою медаллю ім. М.І. Туган-Барановського. Почесний професор Полтавського університету споживчої кооперації

України. Під його науковим керівництвом захистилося близько 30 кандидатів і 6 докторів економічних наук. Автор 35 підручників, 42 монографій, більше 200 наукових праць з економіки будівництва, економіки нерухомості, управління затратами і підприємництвом.

**БАША  
ЮЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА**

Магістр з міжнародної економіки Полтавського університету споживчої кооперації України. Працює головним аналітиком відділу продажу у фірмі «МЕТРО Кеш енд Кері», м. Київ. Науковий інтерес: державне регулювання економіки та зовнішньоекономічні зв'язки на регіональному рівні.

**СМИРНОВА  
ВІРА ГЕННАДІЇВНА**

Кандидат географічних наук, доцент кафедри загальноекономічних дисциплін Полтавського університету споживчої кооперації України. Автор близько 40 наукових праць. Спеціаліст у галузі гідрології, руслових процесів, економіки природокористування.

Навчальне видання

Джаман Михайло Олексійович  
Асаул Анатолій Миколайович  
Баша Юлія Валеріївна  
Смирнова Віра Геннадіївна

НБ ПНУС



752000

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ФІРМИ НА ІНОЗЕМНИЙ РИНОК  
(на прикладі німецької компанії «МЕТРО Кеш енд Кері»)**

Головний редактор Гречук М.П.  
Комп'ютерна верстка Меншикова Ю.М.

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 2288 від 5.09.2005 р.*

Підписано до друку 15.10.2008 р.

Формат 60×84/16. Папір 70 г/м<sup>2</sup>. Ум. друк. арк. 7,7 + 0,1 (обкл.).

Тираж 1000 прим. Зам. № 244/401



Видано редакційно-видавничим відділом ПУСКУ  
кімн. 115, вул. Коваля, 3, Полтава 36014