

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Экономика и управление на предприятии

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Организация бизнес-стратегий в международных компаниях

УДК 005.71:005.21:061(100)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Сорокина Полина Михайловна		8.06.2022 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		8.06.2022 г.

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		8.06.2022 г.

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			8.06.2022 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		8.06.2022 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Экономика и управление на предприятии

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

Никулина И.Е.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Сорокиной Полине Михайловне

Тема работы:

Организация бизнес-стратегий в международных компаниях

Утверждена приказом директора ШИП	№ 349-59/с от 14.12.2020 г.
Скорректирована приказом директора ШИП	№ 103-2/с от 13.04.2022 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	8.06.2022 г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	1. Научно-методические источники 2. Нормативно-законодательные акты 3. Материалы НИРМ и преддипломной практики 4. Информационные источники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Исследование процесса стратегического управления в международной компании 2. Оценка стратегического управления в компаниях «Toyota», «Tesla» и «ООО «БМВ Русланд Трейдинг» 3. Исследование факторов влияния на деятельность компании «ООО «БМВ Русланд Трейдинг» 4. Выявление проблем стратегического управления в компании «BMW Group» 5. Формирование рекомендаций по совершенствованию стратегии управления в компании «ООО «БМВ Русланд Трейдинг»
Перечень графического материала	1. Рисунок 1 – Этапы стратегического управления в организации 2. Рисунок 2 - Виды деятельности в оценке стратегии компании 3. Рисунок 3 - Результаты разработки успешной стратегии предприятия 4. Рисунок 4 - Уровни международной стратегии в многонациональной компании 5. Рисунок 5 - Организационные формы международных компаний

	6.Рисунок 6 - Варианты стратегического развития компании «Toyota» 7.Рисунок 7 - Виды рисков в международном бизнесе 8.Рисунок 8 - Методы уменьшения убытков вызванных рисками 9.Рисунок 9 - Задачи коммуникационной стратегии в международном бизнесе 10.Рисунок 10 - Направления коммуникационной стратегии 11.Рисунок 11 - Виды внутренних коммуникативных стратегий 12.Рисунок 12 - Компоненты социальной ответственности корпорации 13.Рисунок 13 – График ценностей BMW Group 14.Таблица 1 – Преимущества и недостатки стратегии связанной диверсификации 15.Таблица 2 – Преимущества и недостатки стратегии несвязанной диверсификации 16.Таблица 3 - Типы бизнес-стратегий 17.Таблица 4 - Состав основных японских промышленных компаний, входящих в концерн «Toyota» 18.Таблица 5 - Основные показатели деятельности компании «Toyota» за 2015-2020 гг. 19.Таблица 6 - SWOT-анализ компании «BMW» 20.Таблица 7 - PESTEL-анализ компании «BMW» 21.Таблица 8 - Стратегический план по повышению эффективности бизнес-стратегии компании «BMW» 22.Таблица 9 – Технологии системы безопасности «SafetyControl» 23.Таблица 10 – Инновационные стратегии и мероприятия в рамках КСО компании «BMW Group»
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Черепанова Н.В., к.ф.н., доцент
«ВКР на английском языке»	Коротченко Т. В., к.ф.н., доцент

Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:

«Теоретические основы стратегического управления в международной компании» «The theory of strategic management in the international company»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	14.12.2020 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		14.12.2020 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Сорокина Полина Михайловна		14.12.2020 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП

Код компетенции СУОС	Наименование компетенций СУОС Направление: 38.04.02 Менеджмент ООП Экономика и управление на предприятии
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК (У) -1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК (У) -2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК (У) -3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 131 с., 13 рис., 10 табл., 82 использованных источника.

Ключевые слова: система планирования, система управления, стратегическое управление, методы продвижения, особенности международного бизнеса, факторы влияния в международном бизнесе.

Объектом исследования является организация бизнес-процессов в международных компаниях. Цель исследования - на основе научно-практического изучения проблем международного бизнеса, разработать и предложить подходы по совершенствованию стратегического управления бизнес-процессами в международной компании.

В ходе работы проводился анализ факторов влияния на процесс стратегического управления в международной компании. В результате исследований научной и методической литературы, анализа действующей методики управления разработаны рекомендации совершенствования процесса управления в международной компании.

Основные конструктивные характеристики работы состоят из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

Степень внедрения, основные положения и выводы данной работы были сделаны в процессе изучения компании ООО «БМВ Русланд Трейдинг» и предложены руководству для совершенствования процесса стратегического управления на предприятии. Область применения: Результаты работы могут применяться в международных предприятиях при внедрении систем стратегического управления.

Экономическая значимость работы заключается в том, что указанные в третьей главе рекомендации помогут международным компаниям значительно сократить временные и денежные издержки при их должном использовании. В будущем планируется внедрить и усовершенствовать процесс стратегического управления в международной компании ООО «БМВ Русланд Трейдинг».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	8
1 Теоретические основы стратегического управления в международной компании	11
1.1 Теория процесса формирования стратегического управления в международных компаниях	11
1.2 Стратегические направления развития международного бизнеса	20
1.3 Особенности функционирования международных предприятий	30
2 Модели развития компаний на национальном и международном рынке	36
2.1 Характеристика организации бизнес-стратегии в компании «Toyota»	36
2.2 Характеристика организации бизнес-стратегии в компании «Tesla»	42
2.3 Характеристика организации бизнес-стратегии компании ООО «БМВ Русланд Трейдинг»	48
3 Стратегические направления развития международного бизнеса	55
3.1 Риски в международном бизнесе для национальных компаний	55
3.2 Коммуникационные стратегии и их использование в международных компаниях	61
3.3 Разработка предложений по повышению эффективности бизнес стратегии в национальной международной компании	67
4 Раздел "Социальная ответственность"	86
Заключение	96
Список публикаций студента	101
Список использованных источников	102
Приложение А Раздел ВКР на английском языке	112
Приложение Б Методы маркетинговой коммуникации в международных компаниях	130
Приложение В Сертификат публикации студента	131

Введение

В настоящее время бизнес-процессы затрагивают различные уровни и сферы деятельности компании и их эффективность непосредственно зависит от управленческих отношений между разными подразделениями. Такие бизнес-процессы создают предпосылки для управления в условиях кризиса, что требует поиска эффективных решений по прогнозированию различных сценариев на всех уровнях хозяйственной иерархии. В зависимости от ситуации влияющей на организацию деятельности того или иного подразделения компания разрабатывает стратегию своего поведения во внешней и внутренней среде.

Актуальность научной работы определяется созданием с помощью бизнес-процессов предпосылок для управления в условиях кризиса, поиск эффективных решений по прогнозированию различных сценариев на всех уровнях хозяйственной иерархии. Варианты управления бизнес процессами на предприятии могут быть самыми разнообразными, поскольку экономическая и управленческая теории располагают богатым арсеналом теоретических и методологических средств. За счет этого важно грамотно выявить какие средства будут наиболее эффективны для той или иной ситуации, за счет составления уникальной и комплексного подхода к организации управления в наиболее часто встречающихся ситуациях.

Гипотеза исследования может быть сформулирована следующим образом: организация бизнес-стратегий может рассматриваться как способ предотвращения потерь компании от рисков в международной рыночной деятельности.

Вопросы формирования стратегий управления в международных компаниях рассматривались в работах Ф. Тейлор, А. Файоль, Е.А. Готовой, Д.С Ажахановой, В.А. Жильцова, О.А. Ключко, Володина Ю.В. и других.

Большое количество актуальной и необходимой информации было найдено в таких электронных источниках, как журналы www.rbcdaily.ru и

www.forbes.com, онлайн библиотеки www.wiley.com и www.emerald.com, содержащая различные статьи на тему международного управления, а также официальный сайт концерна «BMW Group» www.bmwgroup.com.

Наиболее развернуто сущность стратегического управления отражена в определении данном Виханским О.С., в котором стратегическое управление понимается как деятельность руководящего звена компании по управлению в конкурентной рыночной среде, являющаяся важнейшим элементом жизни современной деловой компании.

В рамках данного исследования под понятием стратегического управления предлагается понимать как искусство и науку формулирования, реализации и оценки межфункциональных решений, которые позволяют организации достигать своих целей.

Все вышеперечисленное подтверждает актуальность выбранной темы магистерской выпускной квалификационной работы.

Под объектом исследования ВКР следует понимать организацию бизнес-процессов в международных компаниях.

Предметом исследования являются управленческие особенности бизнес-стратегий в международных компаниях

Цель исследования заключается в разработке подходов по совершенствованию управления бизнес-процессами в компании с целью создания эффективного механизма оперативного управления структурными подразделениями международной компании.

Научная значимость результатов ВКР заключается в следующем:

1. Предложены методические подходы оптимизации управления бизнес-процессами в компании с целью создания эффективного механизма оперативного управления структурными подразделениями международной компании в высококонкурентной среде.

2. Выявлена специфика организации международных компаний.

3. Сформированы мероприятия по совершенствованию организации бизнес-процессов в международных компаниях.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие задачи:

1. Ознакомиться с общими принципами организации, сущности, видов и форм международного бизнеса.
2. Выделить особенности функционирования и существующих бизнес-стратегий международных предприятий.
3. Изучить характеристики международных компаний и их стратегий.
4. Проанализировать хозяйственную деятельность международной компании.
5. Охарактеризовать стратегии управления международных компаний.
6. Рассмотреть коммуникативные стратегии и риски международных фирм.
7. Составить рекомендации по совершенствованию бизнес-стратегии в международной компании в условиях нестабильной рыночной ситуации.

Практическая значимость результатов ВКР заключается в том, что результаты и рекомендации, полученные в ходе исследования, могут быть использованы предприятиями различных отраслей и организационно-правовых форм собственности, ведущими деятельность на международном рынке.

Реализация и апробация работы. Часть подраздела 2 диссертационной работы представлена на научном мероприятии в виде научного доклада в рамках международной научно-практической конференции «Системная трансформация – основа устойчивого инновационного развития » (г. Новосибирск, 20 декабря 2021 г).

1 Теоретические основы стратегического управления в международной компании

1.1 Теория процесса формирования стратегического управления в международных компаниях

В современном мире изучение направления стратегического менеджмента является особо значимым, ведь многие владельцы бизнеса крайне часто прилагают больше усилий лишь для достижения краткосрочной финансовой выгоды, нередко игнорируя всевозможные риски и их влияние на долгосрочное благополучие. Такое восприятие современного бизнеса ошибочно, поскольку в высоко конкурентной рыночной экономике, следует учитывать все факторы влияния на компанию, а также выстраивать стратегический план ее развития. Говоря о бизнесе, стоит отметить, что в современном мире, его понимают как инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств с целью получения прибыли и развития собственного дела. В то время как международный бизнес является воплощением осуществления операций с одним или более партнерами за рубежом. Ведение предпринимательства у субъектов экономики происходит на международном рынке, куда входят: товары и услуги, финансовый сектор, а также рынок труда.

Современный международный бизнес считается в первую очередь процессом глобализации предпринимательской деятельности, и в этом значении является синтезом широкого круга областей знаний [2]. Как явление международный бизнес строится из всего комплекса внешнеэкономических взаимодействий, связанных с компанией, производством продукции, оказанием услуг и получением финансовой прибыли. В свою очередь, стратегия считается детальным широким сочетанием управленческих действий, которые направлены на достижение успеха фирмы в длительной перспективе [57].

Создание и выбор компанией конкретной стратегии объясняется масштабными исследовательскими работами научных деятелей и подтвержденными данными из бизнес-практики.

Понятие «стратегия» стало одним из управленческих терминов в 50-е годы, когда реагирование на изменения быстроменяющейся экономической среды обрело большее значение. Тем не менее, изначально смысл этого термина был понятен не всем. Даже в словарях, следуя военному словоупотреблению в тот период, стратегию определяли как «науку и искусство развертывания войск для боя» [54]. Однако в современном мире стратегическое управление широко используется в деловой международной среде и является ключевым для понимания всех субъектов бизнеса. Стратегическим управлением также считается искусство и наука формулирования, реализации и оценки межфункциональных действий, которые дают возможность предприятию добиваться своих целей. Из этого определения становится ясно, что стратегическое управление сосредоточено на смешении таких областей как управление, маркетинг, финансы, ведение операций, исследования и разработки, а также информационных систем для достижения успеха компании. Определение «стратегическое управление» в приведенной работе применяется как синоним понятия "стратегическое планирование". Последний термин чаще используется в деловой среде, тогда как первый более широко употребляют в академических целях. Случается так, что термин "стратегическое управление" употребляют для обозначения создания, реализации и оценки стратегии, а стратегическое планирование относится лишь непосредственно к формулированию стратегии. Целью стратегического управления выступает использование и создание новых и различных вероятностей для будущего; долгосрочное планирование, наоборот, стремиться оптимизировать для будущего тенденции текущего дня.

Понятие «стратегическое планирование» возникло в 1950-х годах и было популярно с середины 1960-х по середину 1970-х годов. В течение этого периода было массово популярно мнение, что стратегическое планирование это

решением всех трудностей в хозяйственной деятельности. В то время большая часть корпоративного мира развитых стран была сфокусирована на развитии стратегического планирования. Тем не менее, после этого всплеска в 1980-х годах стратегическое планирование утратило свою громкую популярность, так как различные методы планирования не оказывали более высоких результатов на решение проблем управления. Однако 1990-е годы подвели к перерождению стратегического планирования, и в наши дни этот процесс масштабно практикуется в бизнес-мире [26]. Стратегический план - это план некой игры предприятия. Это можно сравнить с футбольной командой, которой тоже требуется продуманный план игры, для большего шанса на успех. Так и у бизнес-организации должен иметься спланированный стратегический комплекс мер, для успешной конкуренции. До XX века нормы прибыли компаний во многих отраслях промышленности были слишком занижены в связи с глобальным экономическим спадом, однако в общем стратегическом плане современной компании не могут быть допущены подобные ошибки. Стратегический план считают итогом тяжелого управленческого выбора среди других альтернатив, и он показывает факт приверженности конкретным рынкам, процедурам и операциям вместо любых иных, менее удачных вариантов действий. Далее рассмотрим процесс стратегического управления, который состоит из трех этапов изображенных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы стратегического управления в организации

Формулирование стратегии состоит из разработки видения и миссии компании, обозначения ее внешних возможностей и угроз, определения внутренних сильных и слабых сторон, установления долгосрочных целей, создания альтернативных стратегий и выбора определенной стратегии для дальнейшей реализации. Для разработки стратегии требуется принять решение о том, в какие новые организации входить, от каких фирм воздержаться, как распределять ресурсы, стоит ли диверсифицировать операции, присутствовать ли на конкретных рынках, объединяться или развивать совместную компанию. Кроме того, важно определить как не допустить враждебного поглощения фирмами-конкурентами. Поскольку ни одно предприятие не имеет неограниченных ресурсов, менеджеры должны принять решение - какие альтернативные стратегии дадут фирме максимальную возможную выгоду. Вопросы о разработке стратегии соединяют компанию с конкретными товарами, рынками, ресурсами и технологиями на протяжении долгого временного периода [12].

Можно утверждать, что стратегии принятые компанией определяют долгосрочные преимущества перед ее конкурентами. Тем не менее, стратегические решения несут в себе и возможные многофункциональные последствия и последствия для фирмы в долгой перспективе. Топ-менеджеры выявляют наилучшую перспективу для принятия решений по разработке стратегии, ведь у них имеются полномочия на выделение ресурсов, необходимых для ее реализации.

Реализация стратегии требует от предприятия установки им ежегодных планов по созданию политики, мотивации персонала и распределению ресурсной базы таким образом, чтобы составленные стратегии были реализованы. Развитие стратегии управления состоит из внедрения политики корпоративной культуры, поддерживающей стратегию, формирования эффективной структуры организации, распределения маркетинговых усилий, подготовки плана бюджета, разработки и эксплуатации информационных систем, а также увязки вознаграждения персонала с эффективностью

компании. Процесс разработки стратегии нередко называют «этапом действия» стратегического управления. Он представляет мобилизацию персонала и управляющих лиц для воплощения составленных стратегий в жизнь. Часто кажущаяся наиболее сложным этапом стратегического управления, реализация стратегии требует дисциплинированности, целеустремленности и самопожертвования [72]. Успех выполнения реализации стратегии связан со способностью менеджеров мотивировать персонал, что считается прежде всего искусством, а не наукой. Умение использовать навыки межличностной коммуникации особенно важно для реализации стратегии, так как это касается всех сотрудников компании. Задачей внедрения стратегии является стимуляция всего персонала организации работать с энтузиазмом для воплощения обозначенных руководством целей достижения результатов деятельности компании.

Финальным этапом в стратегическом управлении считается оценка стратегии. Менеджерам требуется знать, когда реализованная стратегия перестает работать желаемым образом. Основным способом обретения этой информации является оценка стратегии. Любая стратегия может быть подкорректирована в будущем, так как внешние и внутренние факторы часто переменчивы. На рисунке 2 показаны основные виды деятельности по оценке стратегии:

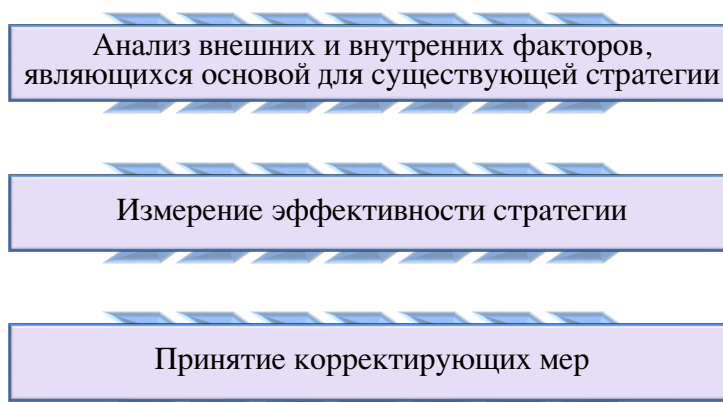


Рисунок 2 – Виды деятельности в оценке стратегии компании

Для успешной деятельности бизнеса необходима регулярная оценка стратегии, ведь успех – состояние не вечное, так как у компаний всегда возникают новые препятствия; организации, идущие на риск терпят провал [9]. Деятельность по разработке, реализации и оценке стратегии в крупной организации осуществляется на следующих иерархических уровнях:

- корпоративное подразделение или стратегическое бизнес-подразделение;
- функциональные подразделения компании.

Содействуя взаимодействиям среди менеджеров и рядовых сотрудников на всех уровнях иерархии, стратегическое управление позволяет компании развиваться как конкурентоспособному коллективу. Предприятия меньшего масштаба, а также отдельные крупные компании не обладают подразделениями или стратегическими бизнес-единицами; они имеют лишь корпоративный и функциональный уровни [24]. Несмотря на это, менеджеры и сотрудники этих двух уровней заинтересованы в активном участии в осуществлении стратегического управления.

В соответствии со всем вышеперечисленным, постоянный мониторинг синхронизации всех бизнес-процессов в организации в целом оказывает влияние на ее результативное развитие, к примеру, если необходимо иметь согласование кадрового, организационного и информационного потенциала развития. В целях успешной реализации стратегии следует выработать и внедрить в практику стратегического управления взаимосвязанные принципы планирования мероприятий реализации стратегии и бюджетного управления. В таком случае, экономический эффект стоит рассчитывать в разных единицах измерения, однако он должен быть достаточным для удовлетворения потребностей стейкхолдеров. Получается, стратегия должна быть нацелена на практические результаты деятельности компании, обозначенные на рисунке 3.

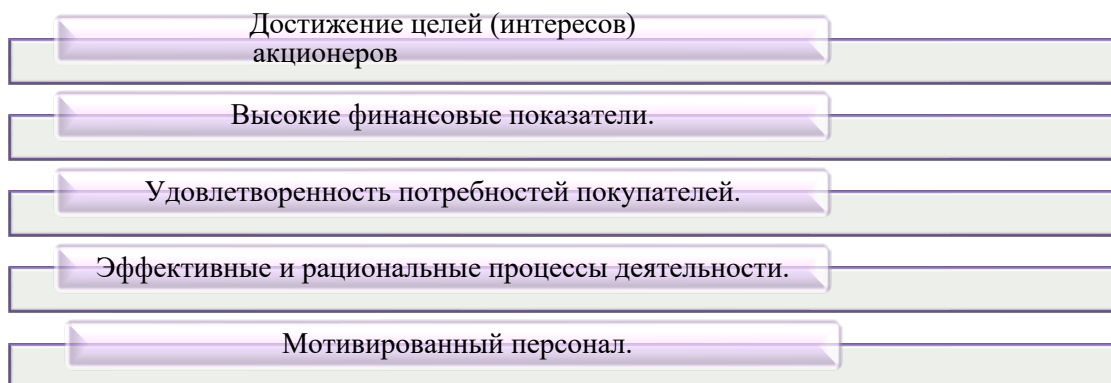


Рисунок 3 – Результаты разработки успешной стратегии предприятия

Далее рассмотрим подробнее вышеперечисленные результаты.

Достижение целей (интересов) акционеров компании. Интересы акционеров должны учитываться в первую очередь, ведь очень частое явление, когда собственник или акционер является генеральным директором фирмы. Тогда очевидно, что границы между ролями владельца и менеджера стираются. К тому же, более значимой считается роль руководителя, а большая часть времени отведена исполнению роли менеджера. Вместе с ростом капитала фатальные риски фирмы переходят в зону стратегических решений, стратегических инвестиций, за счет чего становится естественным переходом собственника от оперативного управления к контролю за менеджментом, и фокусирование на стратегических вопросах.

Высокие финансовые показатели компании. Управленческое звено фирмы в выполнении реализации стратегии должно осуществлять полноценное снабжение этого процесса как финансовыми, так и иными ресурсами. Такое обеспечение должно осуществляться строго в соответствии с установленным стратегическим приоритетам, а также иными принимаемым стратегическим решениям.

Удовлетворенность потребностей покупателей. Особую роль в создании стратегии играют требования рыночной конкуренции и общая привлекательность компании в индустрии. Стратегия должна отвечать сочетанию конкурентных характеристик продукта: а именно качеству и

стоимости, производственным чертам, обслуживанию, страховым гарантиям [3]. В случае усиления конкуренции фирма должна принять меры по обороне своей позиции на рынке; исчезновение одного или более конкурентов с рынка предоставляет возможность для действий по расширению присутствия компании. Инновационные конкурентные стратегии, технологические достижения, перемены в характере покупательских нужд запрашивают корректировки принятой стратегии. Если у организации имеются некоторые особые возможности или конкурентные преимущества, это может послужить ядром дальнейшей стратегии, что будет важным для закрепления достойной репутации среди потребителей. Обретение конкурентных преимуществ будет более достижимым тогда, когда в деятельности у предприятия есть уникальные ресурсы, отличные от конкурентов, а также возможности не доступные соперникам. Когда потребитель остается доволен результатами от приобретения продукции компании, после введения ею новой стратегии, можно говорить о ее эффективности.

Эффективные и рациональные процессы. Достижение стратегической цели предприятия через определенный срок, например в 5-10 лет — это последовательный процесс, включающий в себя многочисленные этапы. Все долгосрочные стратегические планы реализуются с помощью краткосрочных инициатив, нуждающихся в регулярном контроле. Для более простого отслеживания этого процесса, следует на пути к цели составить конкретную траекторию. С ее помощью легче отслеживать в каком направлении двигается компания и действительно ли она достигает нужных целей. Трудность может состоять в том, что процесс стратегического управления характеризуется циклами (отсутствие начала и конца). Принцип поэтапности подразумевает частый анализ всего стратегического цикла и итерационный подход к составлению стратегии, то есть когда анализ прошлого периода совпадает с постановкой цели на будущее [60].

Мотивированный персонал. Стоит отметить, что желательно, чтобы каждая конкретная общая стратегия предприятия полностью соответствовала

всем ключевым критериям эффективности стратегий. Однако, стоит особенно выделить критерий эффективности стратегий, который предполагает адекватную систему мотивации сотрудников в компании. *Система мотивации* персонала фирмы, специально настроенная на создание именно такой стратегии – это важное условие ее эффективности [7]. Бонусная система оценки работы, страховки и оплата отпусков – лишь немногие инструменты мотивации персонала в организации.

Для обеспечения синхронизации процессов стратегического управления, в свою очередь, необходимо связать их с внешними факторами и бюджетным процессами компании. Такое связывание определяет разработку и коррекцию среднесрочных программ, что должно соответствовать стратегическим целям компании. Надлежащая эффективная коммуникация между всеми задействованными звеньями предприятия станет ключевым элементом глобальной стратегии, поскольку то, что является правильным и эффективным для развития компании в одной культуре, может быть неэффективным и неподходящим в другой. Так, маркетинг продуктов по всему миру является сложным и трудным из-за нескольких факторов, включая: международные стратегические альянсы, координация и контроль международного маркетинга, коммуникации, региональные торговые блоки и выбор глобальной стратегии [4]. Поэтому только то предприятие, которое выберет эффективную глобальную стратегию, учитывающую его сильные и слабые стороны перед лицом возможностей и угроз в окружающей среде, выживет.

Таким образом, стратегический менеджмент, в отличие от стратегического планирования, является действенно ориентированной системой, включающей в себя процесс формирования стратегии, ее реализацию и последующую оценку на предмет эффективности. При этом, реализация стратегии – это самая значимая и ключевая часть стратегического управления, поскольку при отсутствии механизмов реализации стратегический план компании не может быть осуществим. В последнее десятилетие роль и значимость стратегического управления заметно увеличилась. Исходя из этого,

в современных реалиях именно последовательно спланированный стратегический менеджмент является эффективным на практике и обеспечивает существование организации на высоко конкурентном рынке. Процесс формирования и в дальнейшем реализации стратегии развития компании состоит из ряда тесно взаимосвязанных этапов, среди которых обращают внимание на анализ внешней и внутренней среды фирмы, измерение эффективности деятельности основного направления ее развития и принятие мер по корректировке ситуации. В заключительном этапе непосредственно сама реализация стратегии на предприятии включает в себя выбор определенной стратегии и ее применение на практике. В итоге компании следует проводить регулярный мониторинг этого процесса с последующей необходимой регулировкой.

1.2 Стратегические направления развития международного бизнеса

В стратегическом менеджменте стратегия подразумевает под собой долгосрочное качественное и конкретное направление развития фирмы в бизнес-среде, приводящее к достижению поставленных целей. Стратегия находит ответ на вопрос о способах действий, которыми организация сможет достичь поставленных целей деятельности в условиях быстроменяющегося конкурентного рынка бизнеса. Принимая во внимание комплексность международного стратегического менеджмента, во многих международных компаниях (в частности в многонациональных корпорациях) является целесообразным разрабатывать стратегии для трех отдельных уровней внутри компании (рисунок 4).



Рисунок 4 – Уровни международной стратегии в многонациональной компании

Далее рассмотрим подробнее каждый уровень стратегии и их виды [29].

1. **Корпоративная стратегия** (corporate strategy) определяет ширину всех направлений деятельности фирмы, иногда ее еще называют портфельной стратегией (portfolio strategy). Она подразделяется на 3 типа стратегии описанные ниже:

- **Стратегия ориентации на один вид деятельности** (single-business strategy) – корпоративная стратегия, которая подразумевает получение прибыли от одного направления деятельности – от выпуска одного продукта или предоставления одной услуги. Достоинством такой стратегии считается концентрация ресурсов на выпуске одного продукта или предоставлении одной услуги. Однако эта стратегия усиливает уязвимость к действиям своих конкурентов и к изменениям внешней бизнес-среды.

- **Стратегия связанной диверсификации** (related diversification) предполагает одновременную деятельность фирмы по нескольким схожим направлениям, в родственных индустриях или на родственных рынках. При этой стратегии компания использует свою исключительную компетенцию для усиления конкурентоспособности на других направлениях бизнеса и на других

рынках. Интернациональная компания «Accor SA», вторая по величине в мире компания в отельной индустрии, придерживается в своей деятельности стратегии связанной диверсификации. В начале своего жизненного цикла эта фирма, представляла собой сеть ресторанов, а позднее она начала приобретать сети отелей люкс категории, например Sofitel, а также сети бюджетных гостиниц и мотелей. Для поддержания высокого уровня посещаемости ресторанов и гостиниц, в компании было решено заняться организованным туризмом и прокатом машин. Для этих же целей «Accor SA» даже открыла на севере Франции свой собственный парк развлечений, посвященный персонажу известного мультфильма «Астерикс из Галлии». Стратегия связанной диверсификации имеет как ряд преимуществ, так и некоторые недостатки, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки стратегии связанной диверсификации

Преимущества стратегии связанной диверсификации	Недостатки стратегии связанной диверсификации
Снижение зависимости от одного продукта/услуги.	Повышение издержек на координацию функционирования различных подразделений организации.
Получение экономии за счет масштаба.	Отрицательное влияние изменений экономических условий ведения деятельности одновременно на все подразделения фирмы.
Уменьшение объема затрат при использовании имеющихся технологий на других рынках.	
Увеличение потенциального эффекта синергии.	

- **Стратегия несвязанной диверсификации** (unrelated diversification) предполагает деятельность фирмы в нескольких не связанных друг с другом областях бизнеса или на нескольких рынках. В таблице 2 представлены достоинства и недостатки этой стратегии.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки стратегии несвязанной диверсификации

Преимущества стратегии несвязанной диверсификации	Недостатки стратегии несвязанной диверсификации
Широкие возможности материнской компании в мобилизации капитала.	Отсутствие возможностей получения синергетических эффектов от совместной деятельности дочерних компаний.
Снижение общего уровня риска в связи с колебаниями уровня деловой активности.	Снижение эффективности управления подразделениями штаб-квартирой, затрудняет процесс контроля деятельности ее отдельных подразделений.
Снижение уязвимости к угрозам конкуренции со стороны других организаций.	
Возможность сокращения неприбыльных автономных подразделений без угрозы для материнской компании.	
Возможность роста организации за счет приобретения других компаний.	

2. Тогда как корпоративная стратегия касается деятельности компании в целом, **бизнес-стратегия** (business strategy), или конкурентная стратегия, объединяет деятельность отдельных направлений бизнеса, дочерних компаний и подразделений, входящих в состав организации. Стратегия ведения бизнеса определяет способы борьбы с конкуренцией. В организациях, которые поддерживают связанную или несвязанную стратегию диверсификации, существует тренд объединения отдельных направлений деятельности в стратегические бизнес-единицы (стратегические хозяйственные единицы (СХЕ), strategic business unite, SBU). В компаниях, основывающихся на стратегии связанной диверсификации, СХЕ строятся по принципу сходства продукции. В компаниях, придерживающихся стратегии несвязанной диверсификации, СХЕ объединяют выпуск разнотипных товаров/ услуг. Создание СХЕ усиливает рост исключительной компетенции компании.

Бизнес-стратегия одной СХЕ используется на всех географических рынках, которые она обслуживает [14]. В таблице 3 представлены типы бизнес стратегий.

Таблица 3 - Типы бизнес-стратегий

Стратегия дифференциации (differentiation strategy)	Стратегия общего лидерства по издержкам (overall cost leadership strategy)	Стратегия фокусирования (focus strategy)
<p>Формирование и поддержание достойного имиджа товаров и услуг той или иной СХЕ, который принципиально отличается от конкурентов на том же сегменте рынка. Отличиями могут стать качество продукции, статус, ценность в восприятии покупателя и др. Этой стратегии придерживаются компании Rolex, Pepsi, Nikon, Michael Kors и другие. Например, компания Marks and Spencer, используя фактор ценности, добилась процветания на рынке универмагов в Англии и на европейском континенте.</p>	<p>Фокус на достижении высокого уровня продуктивности операционных процессов, позволяющего сохранять наименьший уровень издержек. Стратегия помогает фирме продавать свою продукцию и по более низкой стоимости. Несмотря на падение уровня прибыльности отдельных подразделений, уровень совокупной прибыльности всей организации растет за счет увеличения объема продаж. Эту стратегию используют французская компания Bic Pen Company, Fuji, Honda, LG Groupe и др.</p>	<p>Ориентация бизнеса на выпуск узкого ассортимента продукции предназначенного для определенной категории потребителей или для отдельных географических регионов. Стратегия дает компании возможность привести потребительские свойства конкретных товаров в соответствие с требованиями узких сегментов потребителей (географический район, этническая и расовая принадлежность, покупательская способность, вкусы и другие факторы). Примерами использования стратегии выступают компании Hyundai, Sony и др.</p>

3. **Функциональная стратегия** (functional strategy) обозначает траектории управления многими функциями компании (финансы, маркетинг, производственные операции, человеческие ресурсы и НИОКР). Важно то, чтобы функциональные стратегии были согласованы с международной корпоративной стратегией и бизнес-стратегией. Целью функциональной стратегии выступает поиск эффективной деятельности функционального подразделения в пределах общей стратегии. К примеру, типичная стратегия маркетингового отдела может фокусироваться на создании путей

масштабирования объема продаж предприятия в сравнении с предыдущим годом.

Для того, что бы рассмотреть какие методы осуществления международной деятельности может иметь та или иная организация, нужно понять для чего компаниям необходимо распространение своей деятельности за рубеж. Организации вступают на международный уровень по многочисленным причинам, но главной целью считается рост или увеличение масштабов компании. В случае, когда компания нанимает иностранных сотрудников или ведет поиск новых зарубежных рынков, международная стратегия может помочь диверсифицировать и расширить бизнес [15].

Экономическая глобализация - это движение, направленное на быстрое расширение предприятием своих рынков, чтобы привлечь клиентов по всему миру. Подобное расширение является возможным частично ввиду того, что технологические прорывы на протяжении 20-го века упростили глобальную коммуникацию. Авиаперелеты и сети электронной почты означают, что это возможно для управления бизнесом удаленно. Теперь у фирм часто есть возможность выйти на глобальный уровень, хотя они оценивают целый ряд соображений, прежде чем начать подобную экспансию. Зарубежные операции особо привлекают руководителей, стремящихся сократить свои бюджеты, для увеличения прибыли. К примеру, возможно сократить накладные расходы компании в странах с относительно обесцененными валютами и сравнительно дешевой стоимостью жизни [24]. Предприятия, базирующиеся в развитых странах, дополнительно сокращают накладные расходы, работая в странах, имеющих соглашения о свободной торговле с ними. Часто нанимать рабочую силу в этих странах дешевле, поскольку стоимость жизни ниже.

Глобализация и расширяющиеся рынки мотивируют многих владельцев бизнеса переходить на глобальный уровень. Подобное действие поможет понизить зависимость фирмы от местных и национальных рынков, поскольку спад потребительского спроса внутри страны перекрывается ростом потребительского спроса на международных рынках. Наиболее масштабные

рынки дают шанс получения большей прибыли, поэтому предприятия выходят на глобальный рынок в поисках новых возможностей роста для бизнеса и также для расширения ассортимента предлагаемых ими товаров и услуг.

Отметим, что стратегии выхода на зарубежные рынки дифференцируются по величине риска, который они представляют, по контролю и выделению ресурсов, которые они требуют, а также по доходности инвестиций, обещанную ими. Выделяют два основных типа входа на рынки за рубежом:

1. режим, не связанный с долевым участием предприятия (экспортные и контрактные соглашения);
2. режим долевого участия предприятия (совместная фирма и дочерние компании, находящиеся в полной собственности).

Последовательно разберем существующие методы выхода компании на международный рынок.

- Экспорт и импорт - это первый и наиболее распространенный метод выхода на международный рынок компании, обеспечивающий минимальный уровень риска. Максимальный риск, и одновременно максимально высокий контроль над рынком, а также ожидаемая отдача от инвестиций связаны с прямыми инвестициями, которые могут быть осуществлены в форме покупки и инвестиции в новые проекты. Экспорт – является процессом продажи товаров или услуг, произведенных в одной стране, за границу.

Выделяется два вида экспорта: *прямой* и *косвенный*. Косвенный подразумевает под собой перевозку товара за рубеж другими агентами, и компания не имеет специальной деятельности, связанной с международным рынком, так как продажа за границу рассматривается как внутренняя. Ввиду этого трудно утверждать, что это стратегия интернационализации. В случае же прямого экспорта товара организация становится непосредственно вовлеченной в сбыт своей продукции на интернациональных рынках.

- Лицензирование продукции - это следующий порядок выхода на иностранный рынок с ограниченной степенью риска. Международная

лицензионная компания отдает лицензиату патентные полномочия, в том числе на товарные знаки, авторские права или ноу-хау на продукцию. Взамен лицензиат обязуется изготавливать продукты лицензиара, реализовать их на определенной территории и платить лицензиару гонорары и роялти, обычно зависящие от объемов продаж товара. Аналогичного рода соглашения, часто приветствуются иностранными государственными органами, так как они привносят технологии в страну.

- Франчайзинг имеет общие черты с лицензированием, кроме того факта, что франчайзинговая фирма, как правило принимает более прямое участие в разработке и контроле маркетинговой деятельности. Систему франчайзинга можно определить как систему, в которой полунезависимые бизнес-руководители, франчайзи, выплачивают гонорары и роялти материнской компании, франчайзеру, в обмен на право продажи товара с их торговой маркой, часто для использования своего бизнес-формата и системы. По сравнению с лицензированием, договоры о франшизе, как правило, более продолжительные. Франчайзер предлагает более широкий пакет прав и ресурсов, включая оборудование, управленческие системы, руководство по эксплуатации и в целом всю поддержку, необходимую франчайзи для ведения своего бизнеса аналогично франчайзеру. Более того, тогда как лицензионное соглашение включает в себя интеллектуальную собственность и коммерческую тайну, при франчайзинге оно ограничивается торговыми брендами и операционными ноу-хау.

- Иностранные совместные компании также имеют общие характеристики с лицензированием. Ключевое отличие состоит в том, что в совместных компаниях международная фирма имеет долю в капитале акций и голос руководства в иностранной организации. Создается партнерство между фирмами принимающей страны и страны происхождения, обычно приводящее к созданию третьей компании [23]. Подобный вид соглашения обеспечивает международной компании владение лучшим операционным контролем и доступом к знаниям местного рынка, является популярным в международном

менеджменте. Его распространенность связана с тем, что он дает возможность предотвратить трудности с контролем других видов стратегий выхода на иностранный рынок.

- Стратегический альянс представляет собой различные соглашения о взаимной деятельности различных компаний, по поводу совместных исследований, реализации официальных совместных компаний или участие в акционерном капитале [12]. Современная форма этих альянсов достигает стремительной популярности и обладает несколькими отличительными характеристиками. Такие альянсы заключаются между компаниями в высокоиндустриальных и передовых странах; ключевое внимание нередко направлено на создание новых продуктов и технологий, а не распределению существующих; также они часто создаются на короткий срок. Основная цель многих стратегических альянсов - обмен технологиями. Это обосновано тем, что технологические инновации основываются на междисциплинарных достижениях, и одной организации тяжело располагать всеми необходимыми ресурсами и возможностями для ведения собственных исследований и разработок. Также этому способствуют более непродолжительные жизненные циклы товаров и необходимость многих организаций сохранять конкурентоспособность за счет инноваций [19]. Наибольшим недостатком стратегических альянсов считается риск конкуренции - в некоторых стратегических альянсах фирмы находятся в жесткой конкуренции за пределами конкретной сферы действия альянса. В связи с этим развивается риск того, что один или оба партнера попробуют использовать альянс для обретения достоинства перед другим [38].

- Прямые инвестиции. В этом случае интернациональная компания дает прямые инвестиции в производственную единицу на иностранном рынке. Это крупное обязательство, поскольку у этой организации имеется закрепленная собственность. Разделяют два основных способа прямых инвестиций: компании осуществляют прямое приобретение на принимающем рынке или они развивают свои собственные объекты с нуля, и эта форма называется

инвестициями в новые проекты. Приобретение стало распространённым способом выхода на иностранные рынки в основном из-за его быстрого доступа. Приобретение – это менее высокий риск, чем инвестиции в новые проекты, так как результаты приобретения оцениваются более легко и точно. Считается, что инвестиции в новые проекты - это создание новой дочерней компании, находящейся в полной собственности, что сложно и потенциально дорого. Однако это дает возможность полностью контролировать компанию и имеет наибольший потенциал для обеспечения доходности. Инвестиции в новые проекты связаны с большим риском из-за затрат на создание нового бизнеса в новой стране. Эта стратегия входа занимает много временных затрат из-за необходимости создания новых операций, дистрибьюторские сети и необходимость изучения и внедрения соответствующих маркетинговых стратегий для конкуренции с конкурентами на новом рынке.

Как правило, стратегии выхода на зарубежный рынок многочисленны и предполагают различную степень риска и обязательств от международной организации. В международной конкурентной среде навык развивать транснациональный организационный потенциал считается ключевым фактором, который может помочь компании подстроиться под изменения в динамичной бизнес-среде. Направление развития какой-либо стратегии фирмы зависит от уровня данной стратегии. Из этого следует, что каждая стратегия направлена на достижение целей конкретного уровня и масштаба [32]. Из-за того, что активные темпы глобализации делают традиционные стратегии и способы ведения бизнеса неактуальными, для управляющего персонала предельно важно иметь открытое мышление, чтобы быть эффективными. Комбинация стратегического управления и международного бизнеса приводит компании к разработке методов глобального сотрудничества. Однако на этом пути имеются и препятствия для прогресса. Они могут быть решены с помощью совместных компаний, основанных на взаимной выгоде участников. Внимательно построенная эффективная коммуникация станет ключевым элементом глобальной стратегии фирмы. Компаниями не стоит забывать о

наличии межкультурных различий в иностранных предприятиях и учитывать их в процессе ведения коммуникаций и разработки стратегии для международного рынка. Так, стоит отметить, что определенные индустрии являются сложными для ведения интернационального бизнеса из-за нескольких факторов, включая координацию и контроль международного маркетинга, коммуникаций, учет региональных торговых блоков и корректность разработанной стратегии. Именно поэтому только то предприятие, которое находит эффективное направление стратегии, учитывающую его сильные и слабые стороны перед лицом возможностей и угроз в окружающей среде, выживает.

1.3 Особенности функционирования международных предприятий

Развитие мировой экономики с начала 1990-х годов усилилось за счет глобализации и информационного прогресса. Ключевыми участниками таких процессов выступают крупные международные компании, выступающие главными субъектами мировой экономики настоящего времени. У многих компаний в течении их жизненного цикла наступает момент когда нужно принять решение о выводе своего товара на международный рынок. В начале XXI века большая доля крупных национальных компаний развитых стран стали международными или транснациональными (далее - ТНК). В наши дни малая группа ведущих ТНК-лидеров занимают верхние позиции в мировой экономике, во многих финансовых параметрах опережая определенные национальные государства. В мировой экономике последних десятилетий лидирующее положение почти в каждой индустрии занимают всего несколько крупнейших организаций, конкурирующих между собой по всему земному шару.

За последние годы рост ТНК в мире только увеличился. Важная особенность развития мирового бизнес-рынка состоит в поэтапной трансформации ТНК в глобально-оперирующие предприятия, умело выживающие в условиях неопределенности и турбулентности международной

предпринимательской среды. Крупнейшие фирмы становятся компактнее, однако только набираются гибкости и маневренности [34].

Если рассматривать Россию, то количество иностранных корпораций и крупных зарубежных фирм, открывших свои офисы в стране, только растет. Компании успешно заходят на евразийский рынок и увеличивают долю своей прибыли, в последствии занимая высокие позиции в рейтингах самых крупнейших по выручке фирм в Российской Федерации. Так, согласно рейтингу Forbes от 2020 года, самой прибыльной деятельностью на территории страны обладала французская автомобильная компания «Рено Россия» (Groupe Renault), чья выручка составила около 450 млрд руб., в то время как следующая в списке идет ритейлер из этой же страны сеть продуктовых гипермаркетов «Ашан» с выручкой примерно в 306 млрд руб. Другие компании с зарубежным головным офисом функционирующие в России – производитель табачной продукции из США «Philip Morris International», немецкий автомобильный концерн «Volkswagen Group» и французский «Leroy Merlin», имеют примерно одинаковую выручку чуть больше 300 млрд руб. в 2020 году [5].

В сумме 50 крупнейших зарубежных организаций в России получили в 2019 году 7,1 трлн руб., что на 3,92% больше, чем в предыдущем. Это показывает, что несмотря на все особенности и возможные препятствия иностранное развитие бизнеса может поднять доходность компании, а также поддержать экономику принимающей страны.

Однако, согласно статистике к осени 2021 года число иностранных компаний в России сократилось до 28,4 тыс. с 47,1 тыс. в августе 2018-го. Это снижение составило около 40%, согласно данным сервиса онлайн-аналитиков «Контур» [50]. Это произошло ввиду сокращения реестра от «мертвых» организаций, не сдающих налоговую отчетность [55]. Кроме того, снижение доли иностранного участия в российском бизнесе также связано с оттоком иностранного капитала и с уменьшением числа компаний-учредителей, зарегистрированных на офшорах. На это положение оказали влияние и санкции крупных компаний на фоне пандемии COVID-19.

Среди особенностей, которые влияют на ведения бизнеса ТНК за рубежом, можно выделить следующие общие характеристики:

- нацеленность на снижение производственных и сбытовых издержек за счет использования эффекта масштаба;
- установка мер по стабильному улучшению качества товаров и сокращению сроков поставок;
- преимущественное производство и выпуск на рынок товаров с высокой добавленной стоимостью;
- усиление конкурентоспособности продукции с помощью повышения уровня технических товарных характеристик, т.е. использование специфики неценовой конкуренции; а не за счет понижения цен;
- использование стратегических альянсов и слияний с целью масштабирования на мировом рынке за счет тесного межорганизационного сотрудничества, получения выгод от широкомасштабного производства и сбыта.

Все эти характеристики связаны между собой. Предприятия, ведущие международные операции, наращивают сетевые структуры с помощью дифференциации и кооперации, а это приводит к усилению взаимозависимости в условиях рыночной конкуренции среди разных стран. Таким образом, стратегическое развитие международных компаний в современном мире разнообразно, однако во всех случаях оно направлено на успешное устранение неопределенности бизнес-среды, снижение издержек и увеличения ценности инноваций, а также достижение оперативной гибкости. В добавок, стоит отметить, что общемировые стратегии развития ТНК реализуются в условиях благоприятного национального режима для прямых инвестиций из за рубежа [18].

Говоря об особенностях функционирования международных компаний, стоит упомянуть об их формах организации. Так, абсолютное большинство международных фирм современности ведут свою деятельность в одной из трех организационных форм представленных на рисунке 5.

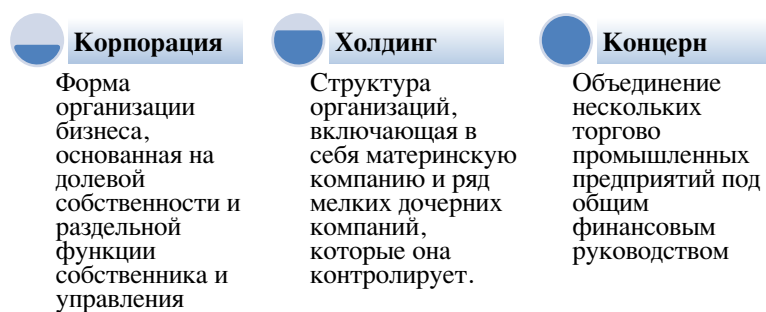


Рисунок 5 – Организационные формы международных компаний

Большинство ТНК развитых европейских стран и стран Северной Америки организованы по принципу иерархии и имеют структуру холдинга. Холдинговая организация является определенным видом финансово-промышленной фирмы, создаваемой для владения контрольными пакетами акций других компаний для делового контроля и управления их бизнесом.

Выход на новый рынок зарубежной фирмы всегда происходит через стадию согласования с государственными органами принимающей страны. Учитывая, что политика некоторых стран часто выдвигает ограничения на сферу деятельности международного бизнеса, компаниям-иностранцам для предпринимательства выделяются лишь отдельные экономические секторы или выдвигаются жесткие требования к сотрудничеству [14]. К примеру, множество зарубежных государств запрещают иностранным компаниям вести деятельность в сфере железнодорожной транспортировки. К тому же, такие страны как Япония и Австралия не позволяют вести деятельность связанную с нефтью и газопромышленностью, а в Италии и некоторых скандинавских государствах в сфере медиа-коммуникаций.

Более того, иностранная организация как правило имеет риски лишиться своих активов и контроля над предприятиями, а иногда и долю на рынке из-за действий государства принимающей страны. Многочисленные трудности также могут появиться на уровне законодательства и налогообложения в процессе регистрации подразделения и оформлении статуса компании в выбранной стране. Отсюда появляются разграничения на компании-резиденты и нерезиденты. Резидентами считаются предприятия с находящиеся и

зарегистрированные на территории данного государства. Организации-нерезиденты, основанные за границей с участием иностранного капитала, принято считать зарубежными филиалами головных предприятий. Такие филиалы функционируют в форме дочерних компаний и ассоциированных фирм [81]. Так, отделение регистрируется в принимающей стране, но не выступают самостоятельной фирмой с собственным балансом, целиком принадлежит головной организации и не имеет права быть юридическим лицом.

Функционирование компании в более чем одной стране только усиливает давление конкуренции на ее деятельность. Конкурентные достоинства фирмы оцениваются по качеству продукции, ведению переговоров и сделок, потенциалу научных и технических разработок, прогрессивности технологий, а также уровню управления и имиджа компании. Следовательно, одна из главных задач топ-менеджеров заключается в контроле и развитии корпоративной культуры и делового этикета среди сотрудников всех подразделений компании.

Также важно понимать то, что патенты, товарные знаки, промышленные образцы и авторские права несут территориальный характер, то есть имеют юридическую силу исключительно в той стране или регионе, в которой они были зарегистрированы [56]. Независимо от того, какую деятельность организация намерена вести за рубежом (экспорт продукции, аутсорсинг производства или сотрудничество с иностранными партнерами), такая деятельность может затронуть рынки, на которых права интеллектуальной собственности (далее ИС) этой фирмы не охраняются. Гарантия охраны принадлежащих предприятию прав ИС на целевых рынках дает возможность предотвратить их применение третьими сторонами. Кроме того, она также обеспечивает заинтересованность таких сторон в сотрудничестве для получения разрешения на использование этих прав ИС путем лицензирования или в рамках иных договоренностей.

Делая вывод по изложенному тексту можно констатировать следующее. объективные требования глобализации экономики приводят к тому, что почти

любая по-настоящему крупная национальная компания вынуждена включаться в мировое хозяйство, становясь тем самым в транснациональной. Для построения успешной международной стратегии следует учитывать некоторые особенности и факторы. Компаниям в первую очередь необходимо выявить на какие рынки следует проникать и какие рынки для нее недоступны. Далее необходимо определить методы проникновения фирмы на целевые рынки. Наибольшее количество компаний разрабатывают стратегию деятельности на мировом рынке на всех 3-х уровнях. Так, корпоративная стратегия затрагивает диапазон всех направлений развития компании. Ключевые виды корпоративной стратегии — это стратегия направления на один вид деятельности, стратегия связанной диверсификации и стратегия несвязанной диверсификации. Бизнес-стратегия определяет способы конкурентной борьбы на каждом рынке, на который выходит компания. Основные типы бизнес-стратегии — это стратегия дифференциации, стратегия общего лидерства по издержкам и стратегия фокусирования. В свою очередь, функциональные стратегии определяют методы управления разными направлениями деятельности фирмы, такими как финансы, маркетинг, производственные операции, человеческие ресурсы и научно-исследовательские работы.

2 Модели развития компаний на национальном и международном рынке

2.1 Характеристика организации бизнес-стратегии в компании «Toyota»

В этой главе рассмотрены стратегии управления и особенности деятельности трех предприятий автомобильной индустрии, а именно корпорации «Toyota», компании «Tesla» и акционерного общества «BMW Group».

Автомобильная компания Toyota Motor Corporation («Тойота») — самая масштабная японская автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных бизнес-направлений. Главный офис фирмы находится в городе Тоёта, префектура Айти в Японии. Компания занимает 6 место в Fortune Global 500 (по данным за 2019 год) [37]. В состав автомобильного концерна «Toyota» входят промышленные компании, выпускающие такую продукцию как: легковые автомобили всех классов, крупнотоннажные и малотоннажные грузовики, микроавтобусы, двигатели и др. В таблице 4 рассмотрен состав основных промышленных фирм, расположенных на территории Японии, и входящих в концерн «Toyota».

Таблица 4 - Состав основных японских промышленных компаний, входящих в концерн «Toyota»

Наименование организации	Род деятельности
«Хонша»	Производство грузовых автомобилей
«Мотомачи»	Производство легковых автомобилей
«Камиго»	Производство трансмиссий
«Такаока»	Производство легковых автомобилей

Продолжение таблицы 4

«Миёши»	Производство шасси
«Цуцуми»	Производство легковых автомобилей
«Симояма»	Производство двигателей
«Кину-ура»	Производство трансмиссий и дифференциалов
«Тахара»	Производство грузовых и легковых автомобилей

Корпорация «Toyota Motor Corporation» является основным членом «Toyota Group», с этой организацией, как правило, ассоциируется бренд «Toyota». Свою деятельность предприятие начинало с производства автоматических ткацких станков, впоследствии чего ее производство дошло и до автомобилей. Основным фактором конкурентоспособности данной компании является то, что она работает на платформе крупного мирового концерна, что:

- способствует более четкому рыночному прогнозированию и направлению его развития;
- сокращает время обновления производимых моделей, что позволяет своевременно эксплуатировать новые проектные и технологические решения;
- дает возможность ввода новой продукции в производство оперативнее своих конкурентов и, следовательно, завоевывать новых потребителей, увеличивая свою рыночную долю.

Основные показатели деятельности «Toyota» за период с 2015 по 2020 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные показатели деятельности компании «Toyota» за 2015-2020 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Численность персонала, чел.	111 235	99 004	75 447	74 355	73 568	72 845
Объем производства, ед.	801 563	294 737	545 450	597 642	674 256	724 687

Продолжение таблицы 5

Объем реализации на внутреннем рынке, ед.	766 898	311 985	505 811	557 131	638 262	698 918
Объем реализации на экспорт, ед.	67 254	33 094	43 839	56 020	60 480	63 427
Общий объем реализации, ед.	834 152	345 079	549 650	613 151	698 742	762 345
Выручка от реализации, млрд. евро	5 478	2 105	3 448	4 371	5 247	6 124
Полная себестоимость, млрд. евро	5 386	2 342	3 344	4 255	5 118	5 946
Прибыль от продаж, млрд. евро	92	-237	104	116	129	178
Чистая прибыль, млрд. евро	83	-962	53	78	89	112
Объем инвестиций, млрд. евро	345	12	256	450	319	283
Объем затрат на НИОКР, млрд. евро	167	7	77	174	148	143

Таким образом, из приведенных данных видно, что объем производства и реализации «Toyota» за анализируемый период значительно вырос, что привело к росту выручки от реализации. Оптимизация затрат, в первую очередь связанная с сокращением численности персонала привела к росту прибыли от продаж, а также чистой прибыли предприятия. Однако, необходимо отметить, что объем инвестиций и затрат на НИОКР за последние два года снизились.

Далее проведем анализ бизнес-стратегий, реализуемых компанией «Toyota» и ее филиалами. В последние годы нижеперечисленные действия и мероприятия помогают компании поддерживать достойный имидж и высокие финансовые показатели [37].

1. Извлечение дополнительной прибыли, создавая новые производственные базы и поддерживая уже действующие каналы дистрибуции в менее развитых частях России и других странах.

2. Вовлечение в мероприятия по повышению корпоративной социальной ответственности (КСО) целях дальнейшего завоевания клиентов

«Toyota». Маркетинговые исследования демонстрируют, что молодые люди отдают предпочтение более громким мировым брендам, которые, в свою очередь, проявляют интерес к инвестированию в благосостояние их собственных стран. Для компании является крайне перспективным спонсорство научных проектов на базе университетов Европы и США в целях улучшения собственной технологии.

3. Иное направление развития, реализуемое корпорацией «Toyota», заключается в создании стратегии дифференциации в сфере технологии, то есть, в развитии направления инженерного консалтинга.

4. Кроме того, компания по всему миру реализует стратегию эффективного производства. Ее реализация, как считает вице-президент концерна Ацуси Ниими, даст возможность уменьшить почти в 2 раза инвестиции на развитие производства, которые в годы пиковой нагрузки достигали 1,5 трлн иен (около \$18 млрд). Производственные линии, на которых вместе с рабочими будут более широко использоваться роботы, намечается установить в следующем году и на ряде предприятий за рубежом, в том числе в США, а через год на новых заводах в Китае и Бразилии. Усовершенствованные линии позволят быстрее переходить к выпуску различных типов двигателей.

5. Основной организационной формой компании «Toyota», выхода на зарубежные рынки является экспорт, это приносит предприятию значительную прибыль. Более того, компания «Toyota» в своей практике реализует форму производственной кооперации. Так, например, «Toyota» создала собственное производство в России. Решение о строительстве завода в России было принято в 2005 г., а производство было запущено в 2007 г. Мощность завода составляет 50 тыс. автомобилей в год, что говорит о высокой доле импортируемых автомобилей в структуре продаж предприятия в России.

Можно отметить, что основной целью развития японской автомобильной промышленности «Toyota» является: максимизация добавленной стоимости, а также выпуск новых альтернативных продуктов в автомобильной промышленности, которые значительно отличаются от автомобилей, которые

выпускают в других странах. Причем для достижения основной цели рассматривается три основных варианта развития стратегии компании (рисунок 6):



Рисунок 6 – Варианты стратегического развития компании «Toyota»

Далее рассмотрим каждый из путей стратегического развития более детально.

«*Текущий вектор*» предполагает, что японская компания «Toyota» останется на прежнем уровне развития. Данный вариант развития говорит о том, что конкурентоспособность японской компании будет снижаться за счет прироста количества и повышения конкурентоспособности иностранных производителей. При данном варианте развития Япония может превратиться в площадку для сборки иностранных автомобилей. Данный вариант развития предполагает удовлетворение спроса на автомобили всего на 50%. Остальной объем будут импортироваться. При данном варианте развития останется один или несколько небольших производств, работающих в основном с моделями и разработками иностранных производителей. Таким образом, вариант развития «Текущий вектор» является наиболее отрицательным с точки зрения развития компании «Toyota» и не соответствует целям стратегии.

«*Партнерство*», предполагает, что компания «Toyota» будет ограничена созданием совместных производств с ведущими иностранными производителями. Причем инновации в компании при таком варианте развития будут зависеть от «глобальной сети НИОКР иностранных автопроизводителей». Партнерский вариант взаимодействия двух фирм

позволяет компаниям сотрудничать и пересекать аспекты своей деятельности с заинтересованными сторонами, в поиске общих целей. В отличие от традиционной тактики смягчения негативного влияния факторов среды, которая просто снижает влияние нежелательных исходов. Партнерство способно обеспечить получение оперативной и обширной информации о стейкхолдерах, а также рост и улучшение репутации предприятия. Таким образом, вариант развития «Партнерство» можно использовать, поскольку компания «Toyota» может вывести свою репутацию на новый уровень, путем внедрения более прогрессивных технологий в свою продукцию.

«Крупный экспортер» предполагает независимость и высокую конкурентоспособность компании «Toyota» на мировом рынке. Данный вариант развития будет в первую очередь ориентирован на экспорт, что составило более 55%. Здесь предполагается значительное развитие инноваций в компании «Toyota», акцент будет сделан на разработку новейших моделей и платформ автомобилей. Таким образом, вариант развития «Крупный экспортер» соответствует целям стратегии развития японской компании «Toyota».

«Закрытый рынок», по мнению экспертов, невозможен как самостоятельный, предполагает, что компания «Toyota» будет обладать монополией на производство, причем количество игроков на рынке не будет превышать 3-х компаний. Производство будет полностью ориентировано на внутренний рынок, импорт будет на крайне низком уровне [7]. Акцент в инновациях будет сделан на создание моделей и платформ для мировых рынков. Таким образом, вариант развития «Закрытый рынок» является так же приемлемым для компании «Toyota», однако в данном случае необходимо поработать над внедрением новых инновационных элементов автомобильного ряда предприятия.

Таким образом, самым успешным сценарием, и наиболее эффективным с точки зрения достижения целей стратегии является вариант «Крупный экспортер». Однако наилучший вариант будет совмещение двух стратегий

«Крупный экспортер» и «Партнерство». Создание инновационных кластеров в автомобильной промышленности можно рассматривать как один из основных инструментов, направленных на повышение конкурентоспособности и достижения конкурентных преимуществ компании «Toyota» на мировом рынке. При использовании предприятием совокупности этих стратегий стоит выделить ожидаемые от ее реализации результаты [58].

- Достижение синергетического эффекта на производстве и повышение качества продукции автомобилей и качества менеджмента на предприятии.
- Увеличение объема инновационного производства и уменьшение издержек на фоне эффекта масштаба.
- Освоение нового рынка, или принципиально нового продукта в рамках имеющегося рынка.
- Повышение имиджа и репутации автомобильной компании и его собственников и управленческого персонала;
- Поднятие инвестиционной привлекательности фирмы, а также региона и страны, в целом.

Как правило, считается, что создание инновационных кластеров в качестве основной цели имеет достижение синергетического, системного эффекта. Смысл данной стратегии заключается в поиске и формировании оптимальной системы сочетания преимуществ каждой компании автомобильной промышленности, участвующей в инновационном кластере. Так, компания сможет приблизиться к достижению своих целей по повышению статуса бренда, усилению качественных характеристик товара и также освоения новых рынков.

2.2 Характеристика организации бизнес-стратегии в компании «Tesla»

В этом параграфе будут рассмотрены стратегии развития инновационной компании, также относящейся к ТНК, занимающейся производством

автомобилей. Автомобильная компания «Tesla, Inc.», была основана в 2003 году группой инженеров из Силиконовой долины, поставила своей целью создание экологичных электромобилей, которые бы во многом превосходили бензиновые автомобили. Предприятие в своей деятельности стремится ускорить появление устойчивого транспорта, как можно скорее предоставив привлекательные электромобили в массовый рынок. Компания «Tesla» - это больше чем автопроизводитель. Это также высоко технологическая компания, специализирующаяся на энергетических инновациях, основателем и директором которой является самый известный американский предприниматель XXI века Илон Маск.

Последние изменения климата и его разрушительное воздействие на окружающую среду заставил ученых, политиков и бизнес-сообщество обеспокоиться вкладом человеческой деятельности в производство парниковых газов, таких как углекислый газ, выделяемый автомобилями. Межправительственная группа экспертов по изменению климата, в которую входят более 1300 ученых из Соединенных Штатов и других стран, прогнозирует повышение температуры в течение следующего столетия. Более того, стремительный рост производства промышленной продукции в странах Азии, как и в других центрах промышленного производства, таких как Германия и США, ускорил истощение мировых запасов нефти. Взрыв промышленного производства обусловлен попыткой удовлетворить ненасытное потребление и растущий спрос на потребительские товары по всему миру.

Быстрое истощение запасов нефти усилило потребность в возобновляемых и диверсифицированных источниках энергии, учитывая неустойчивость экономического развития, зависящего от нефти. Так, Илон Маск, генеральный директор «Tesla, Inc.» (ранее Tesla Motors) считает, что в будущем солнечные и ветряные электростанции смогут обеспечивать электроэнергией, когда солнце не светит и когда ветер не дует с помощью хранения электроэнергии, вырабатываемой, когда светит солнце или дует

ветер, в новых типах батарей. Его обнадеживает готовность рынка и готовность государственной политики исследовать альтернативные источники энергии.

Маск и его команда утверждают, что владелец небольшого седана, проезжающего 15 000 миль в год, потратит в среднем 6 957 долларов на бензин. В отличие от этого, владелец электромобиля с таким же годовым пробегом потратит меньше и расходы на техническое обслуживание электромобиля на 35 % меньше, чем для автомобиля с бензиновым двигателем. Именно на основе этого анализа транспортные средства с электрическим приводом стали коммерчески жизнеспособными. Прямой конкуренцией «Tesla» является «Chevrolet Bolt». Другие потенциальные конкурирующие электромобили находятся в разработке. В настоящее время Tesla имеет в своем распоряжении рынок высокого класса. Одним из преимуществ электромобилей перед автомобилями с бензиновыми двигателями является отсутствие приводного вала, что делает салон более просторным. Иными словами, компания Tesla производит по настоящему инновационный продукт, и делает все, чтобы выстроить правильную стратегию развития предприятия и сохранять свой успех на рынке [79].

Приведем стратегии, применяемые компанией «Tesla» для поддержания конкурентоспособности и сохранения имиджа [78, 80]. Бизнес-модель «Tesla» отличается от бизнес-модели большинства компаний-производителей автомобилей тем, что ей принадлежит вся цепочка поставок от производства до дистрибуции. Эта стратегия основана на конечной цели снижения производственных затрат и стоимости продаваемых товаров, тем самым обеспечивая устойчивость бизнеса. Под руководством Маска компания представила свою модель S вслед за своей самой первой моделью, Родстером. «Tesla» на данном этапе находится в процессе производства своих последних моделей, Model X и Model 3, которые, в отличие от моделей предыдущих ориентированы на массовый рынок электромобилей. Стоит отметить, что стратегия управления цепочками поставок «Tesla» фокусируется на

долгосрочной стратегии роста, включающей производство, управление запасами и дистрибьюция.

Производство. Илон Маск пообещал резко увеличить производство автомобилей, расширить инфраструктуру зарядных станций «Tesla», чтобы увеличить количество автомобилей «Tesla» на дорогах, и завоевать рынок самоуправляемых транспортных средств к 2021 году. В дополнение к производству электромобилей Маск также хочет, чтобы компания производила энергию, которая питает его автомобили. Компания расширила свои производственные мощности до Европы, обустроив свой склад в Тильбурге, Нидерланды, где у него имеется сборочный цех. Кроме того, в городе Латроп, Калифорния, у компании находится специализированное производственное предприятие. В ноябре 2015 года на конференции инвесторов фондов Барона Маск заявил, что «Tesla» находится на пути к тому, чтобы стать больше, чем такие автогиганты, как «General Motors», «Volkswagen» и «Toyota» и постепенно движется к этой цели. Также компания стремится к тому, чтобы полностью автоматизировать управление автомобилями с помощью автопилота на время всей поездки, что значительно сократит роль водителя в автомобиле. Одним из существенных источников затрат для автомобилей «Tesla» являются литий-ионные аккумуляторы. Для решения этой проблемы компания и ее ключевые стратегические партнеры, включая «Panasonic», начали строительство гигафабрики в штате Невада, которая будет поставлять недорогие литий-ионные аккумуляторы и облегчит производство более доступного автомобиля модели 3. Ожидается, что к 2020 году гигафабрика достигнет выпуска аккумуляторных батарей, которые можно будет использовать не только для автомобилей, но и в стационарных хранилищах, что поможет повысить надежность электросети, снизить энергопотребление расходы для предприятий и жилых помещений, а также обеспечить резервный источник питания. По оценкам «Tesla», завод поможет снизить стоимость своих батарей на целых 30%, после полного введения в эксплуатацию в 2020 году. Также Маск утверждает, что к 2020 году «Tesla», скорее всего, сможет

разгонять свои автомобили до 745 миль за зарядку, что тоже повлечет за собой рост продаж.

Стратегия управления запасами. Успех «Tesla» в снижении затрат заключался в том, чтобы минимизировать риски, храня очень мало запасов. Такое снижение стоимости запасов было достигнуто за счет серийного производства после получения предоплаченных заказов. Его стратегия производства заказов предлагает несколько преимуществ. Во-первых, клиенты, ожидающие доставки своих автомобилей, могут выбрать дальнейшую настройку своих автомобилей. Во-вторых, хранение небольших запасов позволяет компании минимизировать объем капитала, а также риски, связанные с хранением избыточных запасов. Кроме того, спасая от перерасхода избыточные запасы, они могут быть направлены на исследования и разработки, что поможет развитию компании.

Дистрибуция. Компания «Tesla» решила отказаться от традиционной модели продаж по франшизе с дилерами по следующим причинам: По мнению организации продажа клиентам предотвращает ненужные дополнительные расходы. В отчете, опубликованном инвестиционным банком «Goldman Sachs», подсчитано, что экономия для клиентов в модели прямого обращения к потребителю составляет около 2225 долларов США за автомобиль стоимостью 26 000 долларов, или 8,6 % экономии. Клиенты могут просматривать автомобили в выставочных залах и выполнять заказы в автосалоне, онлайн или по телефону и получать автомобили доставленный им прямо во двор. Несмотря на то, что время ожидания может не всегда быть удобным, увеличение выручки «Tesla» отражает готовность клиентов обменять несколько месяцев ожидания на доступный, надежный и высокотехнологичный электромобиль. Нынешний успех компании можно объяснить ее нетрадиционной стратегией управления цепочками поставок.

Проблемы компании «Tesla». Трудно производить автомобили, когда компания - новая на рынке. Уникальной задачей для «Tesla» является вертикальная интеграция - владение и управление всем. Несмотря на

множество проблем, с которыми сталкивается компания, Илон Маск утверждает, что электромобили скоро можно будет найти на подъездных путях представителей современного поколения, когда они переселятся из квартир в частные дома. Инициативы «Tesla» по поднятию фондов для сбора капитала с целью модернизации производственного предприятия и его подготовки к прогнозируемому выпуску 55 000 автомобилей в 2015 году оказались более сложными, чем ожидалось. Первоначальный план продажи акций на 500 миллионов долларов позже был пересмотрен до 640 миллионов долларов, поскольку затраты на реализацию увеличивались, а запасы наличных средств уменьшались. Кроме того, для выполнения сложной задачи по перепрограммированию высоко компьютеризированных сборочных роботов потребовалось больше времени, чем планировалось. В результате необходимости в дополнительном капитале и времени для подготовки производственного предприятия доставка заказчиком была отложена на несколько месяцев, в связи с чем компания задержала поставки заказов. Это сокращение производства и задержки поставок также подорвали доверие инвесторов и привели к падению цены акций. Но, проблемы с качеством Tesla с ее дорогими роскошными автомобилями не испортили имидж бренда и продажи, потому что их владельцы считают себя пионерами, которым нравится быть первыми приверженцами новых технологий.

Нетрадиционная стратегия управления цепочками поставок «Tesla», направленная на сокращение эксплуатационных расходов и успешную поставку надежного и доступного продукта, основывается на краткосрочной цели принятия продукта и долгосрочной стратегии роста и прибыльности. Текущие проблемы компании с финансированием и технологическая осуществимость массового производства являются напоминанием о том, что наводнение дорог в Америке и по всему миру электромобилями по доступным ценам является сложной задачей, которая объясняет неудачу предыдущих попыток. Ранее, Илон Маск утверждал, что «стратегия «Tesla» заключается в том, чтобы выйти на высокий уровень рынка, где клиенты готовы платить премию, а затем как

можно быстрее снизить рынок до более высокого объема и более низких цен с каждой последующей моделью». Несмотря на нынешние проблемы «Tesla», текущий рекорд компании в 400 000 бронирований модели 3 является не только свидетельством того, что автомобили «Tesla» прошли проверку на приемлемость продукта, но и демонстрацией жизнеспособности стратегии Маска с момента ее введения в действие.

2.3 Характеристика организации бизнес-стратегии компании АО «BMW Group»

В этой части рассмотрим деятельность и стратегии функционирования автомобильной компании специализирующейся на выпуске автомобилей премиум класса как за рубежом, так и на отечественном рынке.

Компания BMW Group (АО «BMW Group») считается одним из самых успешных производителей транспортных средств и мотоциклов в Германии. Нужно подчеркнуть, что концерн BMW Group включает в себя несколько дочерних компаний, крупнейшей из которых является BMW AG – производитель автомобилей марки BMW (BMW Motorrad AG - аббревиатура от Bayerische Motoren Werke Motorrad AG , в русском переводе, Баварские мотоциклетные моторные заводы). Компания владеет несколькими известными автомобильными брендами: BMW, MINI и Rolls-Royce, следовательно, в автомобильном производстве от компании BMW Group всего задействовано 3 дочерние компании [36].

В первую очередь, следует отметить, что предприятие BMW фокусируется на премиум сегменте, разделенном на 3 подгруппы. Под первой подгруппой выпускаются сравнительно доступные автомобили, в основном ориентированные на молодые семьи с высоким достатком или работающих людей со средним доходом, желающих иметь дорогую машину. К этой группе относится весь модельный ряд линейки MINI, и BMW 1-й и 3-й серий. Вторая подгруппа включает в себя машины для семей с достатком выше среднего,

бизнесменов, предпочитающих самостоятельно сидеть за рулем, а также деловых людей, которые ценят комфорт и свой статус. К этой категории относятся все остальные модели BMW. К третьей подгруппе относят направление моделей Rolls-Royce – автомобилей люкс-сегмента. Машины такого плана приобретаются ограниченным процентом высшего общества, которые имеют личного водителя и сами не проводят время за рулем.

Далее рассмотрим подробнее, что делает компанию стабильно успешной в ее отрасли по всему миру. Согласно источникам, в том числе индексу DJIA (Dow Jones Industrial Average) компания BMW Group уже 4 года является одной из самых стабильных автомобильных компаний-производителей. Помимо этого, концерн уже до этого получил репутацию высоко-инновационной организации за счет разработки машин на водороде в течении более чем 10 лет. Компания разработала пробную партию полностью электрических автомобилей, адаптируемых под экологические стандарты, и продолжает активно задавать инновационные нормы для всей отрасли. Именно поэтому BMW Group остается в пике тенденций и нередко опережает быстро-меняющиеся потребности потребителей.

Говоря об основных достоинствах компании перед конкурентами, а также используемых ею стратегий можно выделить следующие:

- Узкая сегментация компании и ориентация на премиум-сегмент создает преимущество в отсутствии разнонаправленности деятельности и позволяет BMW Group успешно развиваться в занятой нише. Несмотря на тот факт, что компания не имеет масштабных объемов продаж на мировом рынке, она непременно является первой в выбранном сегменте. В свое время в проведении ежегодной отчетной пресс-конференции концерна BMW Group председатель и члены Совета директоров BMW AG были презентованы итоги 2015 года. Уже в то время концерн BMW Group в очередной раз подтвердил статус лидера автомобильного премиум-сегмента и поставил шестой рекордный год подряд, зарегистрировав новые максимальные значения объемов продаж, выручки и

прибыли до уплаты налогов, несмотря на общую нестабильную ситуацию на рынке в связи с пандемией [65].

- Компания стабильно совершенствует направление устойчивости бизнеса. Подтверждением этому служат ежегодно публикуемые отчеты с результатами развития направления называемые Sustainability Report. Согласно известным рейтингам по стабильности организаций крупного масштаба эта программа у компании является весьма эффективной. В последнее время корпорации столкнулись с рядом глобальных экологических проблем, например глобальное потепление, кислотные дожди, истощение природных ресурсов, утилизация отходов, и общее загрязнение окружающей среды. Происходит рост потребности в предоставлении продуктов и услуг, не оказывающих вреда окружающей среде. Ряд корпораций, таких как Du Pont, AT&T, Херох и P&G, интегрируют различные экологические политики и программы в свою операционную деятельность. Они выстраивают конкретные решения, касающиеся таких задач как проектирование и планирование продукта, выбор технологических процессов и управление качеством и знакомство с концепциями экологического менеджмента. В развитых странах популярно мнение что компании не учитывающие этих задач в операционной деятельности, лишены успеха на современном конкурентном рынке. Одно из важных движений BMW Group в этом направлении - это переработка отходов как часть устойчивого развития. Переработка отходов, как известно, предотвращает мусор от потенциально полезных материалов, снижает потребление сырья и потребление энергии, а следовательно и выбросы парниковых газов. Переработка отходов является одним из аспектов ответственности, которая несет предприятие за продукт.

- Переработка отходов - это третья составляющая из принципа устойчивости трех «R» (Reduce, Reuse and Recycle, что переводится как сокращение, повторное использование и переработка). Переработка означает извлечение продукта или материала по истечении срока его полезного использования и превращение его в пригодное для использования сырье для

производства другого продукта. С начала 2003 года руководящие принципы BMW Group по закупкам содержат положения об экологической и социальной ответственности. Поставщики должны быть согласны использовать энергию и сырье, эффективно свести к минимуму выхлопные газы, шум и выбросы, а также создать и поддерживать эффективную систему экологического менеджмента. Кроме того, BMW Group с самого начала интегрирует экологические требования и требования к переработке в процесс создания продукта, используя инструменты «Дизайн для переработки» и «Оценка жизненного цикла». Технологии утилизации подержанных автомобилей постоянно совершенствуются, так как разрабатываются новые технологии. В начале 90-х годов, задолго до принятия нормативных актов, BMW Group уже начала создавать в Европе центры утилизации для приема и переработки транспортных средств. В результате клиенты получили возможность бесплатно возвращать автомобили BMW Group с начала 2007 года. Каждое транспортное средство с истекшим сроком службы, которое клиенты BMW Group возвращали перерабатываются специальной компанией по разборке. За пределами Европы применимые законодательные положения по-прежнему сильно различаются в разных странах. Однако предсказуемо то, что на многих рынках будут введены законы, касающиеся старых транспортных средств.

- Считается, что BMW Group – один из наиболее инновационных и стремительно развивающихся автомобильных концернов. Компания BMW Group выстраивает свою бизнес-стратегию опираясь на расставленные ценности, внутри самой компании ее называют «ценностный шар», в центре которой такой элемент как «восторг от продукции». Все продукция BMW нацелена на то, чтобы вызывать у их владельцев определенные чувства. Бренд и имидж компании позволяет ощущать причастность к узкому сегменту социума и позволяет владельцу ощущать себя более привлекательным и уникальным. Престиж бренда соединяет в себе модерн и классическую элегантность в дизайне самого автомобиля, а также в позиции компании на рынке и в обществе. Рассуждая об инновационной деятельности концерна,

BMW активно принимает вызовы нестабильного рынка, инициируя новые исследования и направления развития. Концерн BMW Group поддерживает идею о том, что все изменения в автомобильном мире происходят из-за совершенствования цифровых технологий передачи данных и являются отличной возможностью сделать процесс вождения более безопасным и удобным, привлекая этим новых клиентов.

- В ближайшие годы концерн фокусируется на расширении своего технологического прогресса и в сведении к минимуму границ между человеком и автомобилем. В этой связи, внимание в техническом развитии будет сделано на последовательном достижении будущих целей в сфере электрифицированного транспорта и автономного вождения. BMW Group подтвердил свое звание первооткрывателя и стратегически мыслящего проводника инноваций благодаря суббренду BMW i, реализовавшему свыше 50 000 автомобилей, а также последнему поколению своего седана BMW 7 серии. Так проект i позволил фирме на ранних этапах сформировать должный опыт в создании электромобилей и в то же время создать потенциал для его реализации в промышленных масштабах. Благодаря проекту i 2.0 компания BMW Group сейчас следует по столь же амбициозному пути по части автономного и полностью интегрированного в единую сеть вождения.

Объединяя потенциальные возможности, обретенные благодаря цифровым технологиям, BMW Group укрепит свои лидерские позиции в этой сфере. Главное внимание будет сфокусировано на высокоточных электронных картах, сенсорных и облачных технологиях, а также на искусственном интеллекте – областях, определяющих успех в указанном сегменте. С целью дальнейшего укрепления своих лидерских позиций в сфере автономного вождения концерн BMW Group будет распространять эти технологии и на другие модели в течении последующих лет. Ожидается, что новые сенсорные разработки и более мощное программное обеспечение станут залогом стремительного прогресса в мире автомобилей с автономным управлением, в котором ориентиром выступит BMW iNEXT.

Компания также быстро распознала растущее значение электронных сервисов, представив такие продукты, как DriveNow, ParkNow и ChargeNow – ключевые факторы будущего успеха концерна. Помимо сервисов, разрабатываемых самостоятельно, BMW Group занимается инвестициями в ряд многообещающих стартапов и поставщиков услуг с помощью фонда BMW i Ventures. Это подразделение позволяет концерну выделять всемирные тренды и оперативно реагировать на них.

Любая стратегия не несла бы в себе смысла без обученных и опытных специалистов, отобранных для обеспечения ее реализации. Ввиду этого концерн BMW Group убежден, что вместе с техническим прогрессом ключевую роль в формировании будущих изменений в мире персональной мобильности играет и правильное построение корпоративной культуры и культуры лидерства. Корпоративная культура «BMW Group» характеризуется ясной ответственностью и взаимоуважением. Законное поведение и честная конкуренция являются неотъемлемой частью деловой активности компании и важным условием для обеспечения ее долгосрочного успеха. Основная цель компании состоит в том, чтобы избежать рисков, которые могли бы подвергнуть опасности доверие клиентов, акционеров и деловых партнеров BMW Group.

Стратегическое положение на всех уровнях организации работы предприятия отдается экологической эффективности. В 1973 г. «BMW Group» стала первым производителем автомобилей, который создал должность Environmental Officer - менеджера, отвечающего за соблюдение экологических норм производства. Однако активность фирмы в социальной сфере не ограничивается заботой об окружающей среде. «BMW Group» поддерживает и образовательные программы, занимается решением проблем безопасности на дорогах и содействует в помощи пациентам с ВИЧ-инфекцией. Обеспечение эффективности внедряемых проектов контролируется подразделениями BMW Group на местном уровне и представителями независимых компаний.

Компания BMW Group кроме всего прочего, имеет отличную репутацию в качестве работодателя, а также в сфере корпоративного гражданства и управления. Последний аспект стабильно объясняется максимальной прозрачностью: ежегодные отчеты фирмы являются зеркалом ее деятельности. Более того, отсутствие выдающихся финансовых скандалов вокруг концерна тоже укрепляет доверие заинтересованных групп. В концерне уделяется внимание множеству образовательных мероприятий, которые помогают сотрудникам повышать свою квалификацию.

Таким образом, компания BMW Group лидирует на рынке продаж автомобилей, выпуская с каждым годом все больше продукции. Заводы компании разбросаны по всему миру и каждый специализируется на выпуске различных моделей BMW. Регулярный мониторинг потребностей потребителей позволяет концерну фокусироваться на самых главных аспектах, таких как повышение эффективности использования топлива, применение легких и прочных материалов, а также максимальная реализация дизайнерских разработок [3.6.1].

3 Стратегические направления развития международного бизнеса

3.1 Риски в международном бизнесе для национальных компаний

В условиях глобализации экономики успех деятельности современного бизнеса в международной среде тесно связан с ведением риск-менеджмента как необходимой части процесса управления. Риск в международном бизнесе - это достаточно широкое понятие. Базовым определением можно считать возможность убытков из-за любого неблагоприятного события в коммерческой деятельности. Термин «риск» также включает в себя любые нежелательные события в бизнесе [73]. Для более полного понимания рисков обратимся к иллюстрации их видов на рисунке 7:

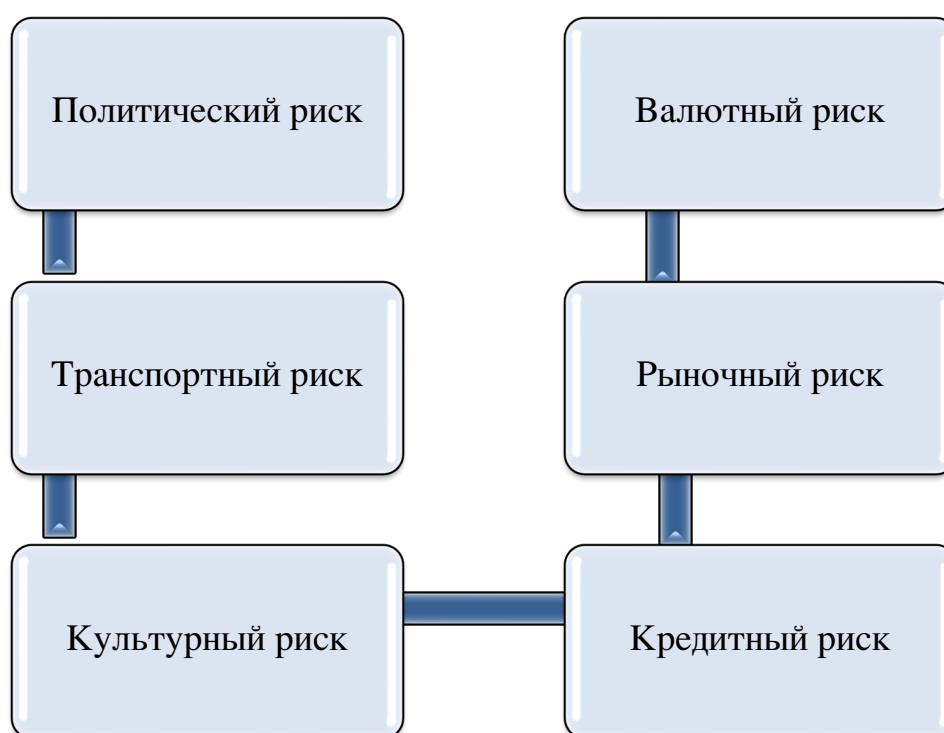


Рисунок 7 – Виды рисков в международном бизнесе

- **Политический риск** в международном бизнесе часто возникает в рамках нестабильной политической обстановки и событий. Международная фирма не может вести бизнес полным ходом, если существует политическая нестабильность, нестабильность высшего государственного чиновника и так далее. Более того, любая политическая турбулентность может негативно сказаться на прибыли компании.

- **Валютный риск** отражает вероятность возникновения финансовых утрат в связи с изменением курса валют, которое может возникнуть в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательской способности валют, является подвижным. Среди ключевых факторов, оказывающих влияние на валютный курс, стоит выделить состояние платежного баланса и уровень инфляции. В общей сложности на передвижение валютных курсов оказывает влияние соотношение спроса и предложения по каждой валюте. Также помимо экономических, на валютный курс влияют политические факторы.

- **Кредитный риск** существует в случае если заемщик не в состоянии погасить кредит или выполнить договорные обязательства. Это также означает, что кредиторы могут не получить основную сумму долга и проценты, следовательно, денежный поток будет прерван [69].

- **Транспортный риск.** Довольно часто в международном бизнесе продукция перевозится из одной страны в другую. Компания, как правило, использует для транспортировки воздушные грузы, торговые суда или грузовые автомобили. Риск, связанный с транспортировкой, называют транспортным риском.

- **Рыночный риск.** Это вероятность того, что инвестор понесет убытки из-за общей динамики финансовых рынков. Это также называется систематическим риском. Изменения процентных ставок, политическая нестабильность, рецессии, стихийные бедствия или террористические акты являются основными источниками рыночного риска.

- *Культурный риск.* Когда компания страдает от разных языков, обычаев, норм и предпочтений клиентов, это приводит к потенциальному культурному риску [66]. История бизнеса полна ярких примеров того, как культурные различия подрывали репутацию компании. Например, компания по производству стиральных порошков была удивлена низкими продажами на Ближнем Востоке. Руководители считали, что их продукт умело продвигается с помощью печатной рекламы, в которой слева изображена грязная одежда, посередине - коробка с моющим средством, а справа - чистая одежда. В отличие от английского языка, языки, используемые на Ближнем Востоке, такие как иврит и арабский, предполагают чтение справа налево. Для потребителей реклама моющих средств подразумевала, что продукт можно использовать для того, чтобы взять чистую одежду и испачкать ее. Неудивительно, что несколько коробок моющего средства было продано до того, как была обнаружена эта культурная ошибка.

Далее рассмотрим еще одну классификацию рисков в международном бизнесе. Если учитывать источник появления рисков, они разделяются на внутренние и внешние, а также на субъективные и объективные. Все риски международного бизнеса являются взаимосвязанными и взаимовлияющими друг на друга. Внутренние риски, объясняются уровнем профессионализма сотрудников, могут реализоваться в недооценке, недоучёте или игнорировании внешних факторов, создающих риски [21]. Возникновение новых внешних рисков может порождать внутренние риски - структуры компании, финансовой устойчивости и т.д. Для сокращения внутренних рисков используются методы управления, такие как меры безопасного обеспечения производства, противопожарные мероприятия для уменьшения рисков аварий и пожаров. Для предотвращения рисков невыполнения плановых заданий по объему и качеству товара реализуются соответствующие организационно-технологические мероприятия, включающие систему текущего и оперативно-календарного планирования, систему управления качеством и другие, где целью является создание в компании системы. Для страховки от других внутренних рисков

формируются сопутствующие меры, основным принципом которых считается эффективность, а именно отношение результата к затратам на их осуществление.

Основная трудность риск-менеджмента во внешнеэкономической деятельности национальной компании заключается в управлении рисками, возникновение которых не зависит от компании, и их называют внешними рисками. Принято выделить следующие группы методов, направленных на уменьшение возможных убытков, вызванных такими рисками (рисунок 8):



Рисунок 8 - Методы уменьшения убытков вызванных рисками

1. Прежде всего самый широко используемый метод – **страхование бизнеса**. Среди методов управления рисками во внешнеэкономической деятельности значительное место отводится страхованию. Страхование возможных потерь является надежной защитой от неудачно принятых решений, а также повышает ответственность владельца компании к созданию и принятию решения. Так, организация вправе использовать разные виды полисов, договоров страхования, применяемых в международных экономических отношениях. Тем не менее, как показывает практика, участники внешнеэкономической деятельности, как правило, используют обязательными для осуществления деятельности виды страхования, как обязательные (это

туристические или транспортные страхования), такие без которых невозможна та или иная деятельность.

2. Еще один метод называется **хеджированием**, и заключается в том, что позволяет застраховаться от смены валютного курса при операциях на валютном рынке. Это англоязычный термин (англ. Hedging), происходит от «hedge» – гарантия, страховка. В современной финансовой деятельности хеджирование – комплекс действий, имеющих целью управление финансовыми рисками путем влияния на возможную динамику стоимости будущих активов. Страхующийся таким образом инвестор или покупатель называется хеджер. Результативная программа хеджирования не исключает устранение рисков полностью, а преобразует риск из неприемлемых форм в приемлемые формы. Хеджеры получают гарантию, что цены не изменятся, а спекулянты получают прибыль, принимая риск на себя. Это делается с помощью специальных инструментов хеджирования — деривативов или производных инструментов. Каждый из них позволяет инвестору компенсировать неблагоприятное изменение цены актива.

Смысл хеджирования в том, чтобы застраховаться от возможных рыночных колебаний путем занятия одновременно двух противоположных позиций по активам. Таким образом, что бы ни произошло с рыночной ситуацией, инвестор, трейдер, продавец или покупатель в результате получит именно то, что он планировал.

Преимущество этого метода – возможность оперативного принятия решений, сравнительно невысокая стоимость, отлаженность и доступность рынков фьючерсов и опционов. К недостаткам следует отнести относительно узкий спектр действия (только ценовые параметры сделок на товары, фондовые ценности и валюту), сложность используемых приемов, которые требуют высокого уровня квалификации специалистов. Это позволяет в полной мере использовать этот метод, как правило, на крупных предприятиях и при больших объемах внешнеторговых операций.

3. Применение различных форм **расчетно-кредитных отношений** - еще один метод в снижении убытков, и сводит к минимуму риск неплатежа за поставки, или неполучения товаров против их оплаты [13]. Примером таких отношений являются, подтвержденный документарный аккредитив, банковские гарантии, авалирование, залог и др. Данный метод уменьшением рисков является достойным за счет простоты и доступности использования, в то время как его недостатком служит высокая стоимость такого типа банковских услуг.

4. Последний метод – это **анализ и прогнозирование конъюнктуры внешнего рынка**. Здесь осуществляется планирование и своевременная разработка мероприятий с помощью собственных или заемных ресурсов для избегания вероятных убытков, спровоцированных неблагоприятными конъюнктурными изменениями [21].

Отдельная область управления рисками в ВЭД связана с расчетно-кредитными отношениями и предполагает использование довольно большого разнообразия форм и методов [21, 69]. К основным из них относятся:

- применение безотзывного подтвержденного документарного аккредитива при расчетах за поставку товара;
- использование банковских гарантий (например авалирование переводных векселей – тратт и др.).

Преимущество данного механизма снижения рисков – простота и доступность использования для участников ВЭД, недостаток – относительная дороговизна такого типа банковских услуг.

Таким образом, современный уровень развития страхового, банковского и биржевого дела в мире предоставляет участникам международного бизнеса широкий спектр различных инструментов защиты от рисков при осуществлении внешнеэкономических операций. Однако они не в состоянии обеспечить абсолютную защиту от возможных рисков, хотя и могут существенно их уменьшить. В значительной степени риски могут быть предотвращены путем эффективного внутрифирменного управления (например диверсификацией деятельности и др.). Наибольший эффект может

быть достигнут за счет сочетания, комбинации различных методов управления рисками: страхованием, хеджированием, применением современных методов управления, форм и методов расчета во внешнеэкономических операциях международной компании.

3.2 Коммуникационные стратегии и их использование в международных компаниях

В современных реалиях планирование и осуществление в компаниях различных сфер деятельности коммуникационной политики, подразумевает создание определенной стратегии коммуникаций.

Коммуникационная стратегия – это широкомасштабная программа достижения основных коммуникационных задач и целей организации в рамках ее маркетинговой стратегии долгий срок. Стратегия коммуникации в международном бизнесе понимается как сочетание структурно спланированных и поэтапно реализуемых шагов, нацеленных на достижение поставленных целей компании с помощью развития внутрикорпоративного взаимодействия с внешне-экономической средой. Рассматривая коммуникационную стратегию в таком определении, ее основная цель будет звучать как обеспечение информационной поддержки стратегии развития, бренда, бизнеса компании, а также налаживание взаимосвязи между персоналом компании [46]. Среди задач коммуникационной стратегии можно выделить следующие задачи, наглядно представленные на рисунке 9:



Рисунок 9 – Задачи коммуникационной стратегии в международном бизнесе

- конвенциональная задача требует от компании обеспечение согласия целевой аудитории с позиционированием, с предложением коммерческих выгод, осуществление продажи;
- деконфликтная задача подразумевает под собой устранение разногласий между брендом, его продукцией и целевой аудиторией;
- манипуляционная задача направлена на захват смыслового пространства с целью продвинуть участникам коммуникации свою коммуникативную стратегию и свое видение реальности.

Как правило, фирма выполняя эти задачи стремится подобрать такую стратегию коммуникации, чтобы она была способная решить все поставленные ключевые задачи. Коммуникационная стратегия составляется и соблюдается прежде всего для выполнения общей миссии фирмы [25]. Детальное понимание и выделение миссии должно присутствовать на всех коммуникационных событиях, как внутриорганизационных, так и проводимых на внешних территориях. Так, персонал зная миссию компании способен отчетливее понять цели предприятия, а также может предоставить нужную информацию стейкхолдерам. В коммуникационной стратегии выделяют два направления (рисунок 10).



Рисунок 10 – Направления коммуникационной стратегии

Под внешней коммуникацией понимается взаимодействие с партнерами, клиентами, поставщиками фирмы, тогда как внутренняя коммуникационная стратегия направлена по большей части на взаимодействие с персоналом

компании. Слаженная коммуникация внутри организации является первостепенным фактором ее успеха, ведь от удовлетворенности персонала зависит и внешний коммуникационный успех предприятия [46]. Таким образом, выделяют несколько видов коммуникативных стратегий на внутреннем уровне фирмы (рисунок 11).

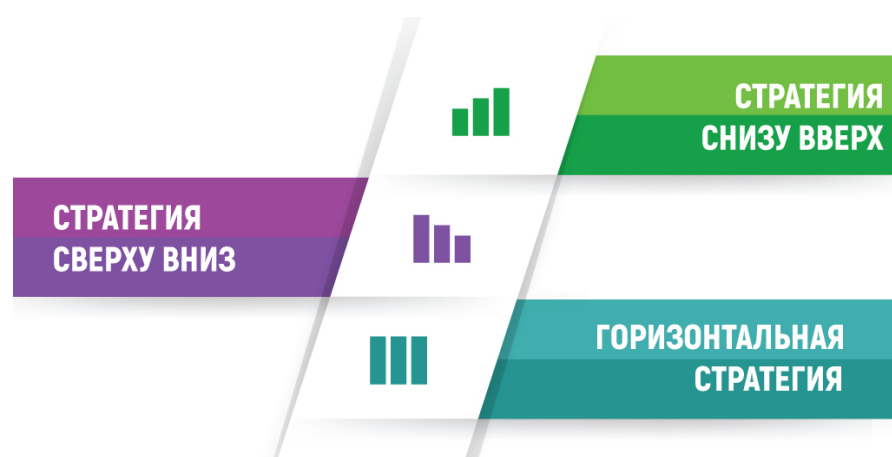


Рисунок 11 – Виды внутренних коммуникативных стратегий

Среди этих стратегий не существует одной универсальной, которая могла бы быть образцовой для всех международных фирм, однако подробнее изучив каждую из них, каждая компания сможет выбрать для себя наиболее подходящую [44].

- Стратегия «снизу вверх». В этом случае коммуникации построены по принципу от низшего звена к наивысшему, то есть от топ-менеджера к собственнику. Такая стратегия позволяет ключевым руководителям всегда быть в курсе того, что происходит на всех подразделениях фирмы. Такая информация помогает выявить проблемы на раннем этапе, а также позволяет всему персоналу делиться своими предложениями по развитию предприятия. Тем не менее, нужно учитывать, что информация транслируемая с низшего звена не гарантирует достоверность, из-за недоверия или дискомфорта персонала перед руководителем.

- Стратегия «сверху вниз». По ней вся корпоративная коммуникация движется наоборот, от владельца фирмы к подчиненным. Все взаимодействия

проходят сквозь заранее построенную иерархию сверху вниз. Руководитель информирует персонал о введенной инновации в компании, требованиях по безопасности или конкретных планах по графику с помощью служебной записки. Затем начальник звена передает информацию о проектах сотрудникам команды. В конце руководство организации проводит собрание, для разбора будущих целей и результатов деятельности за прошедшие периоды. При использовании этой стратегии легко делегировать основные обязанности, однако существует зависимость от инструкций от руководства и работники фирмы теряют осознание важности и вклада своей работы в общее развитие.

- Горизонтальная стратегия подразумевает, что внутренние коммуникации компании происходит между звеньями, персоналом или руководством, где каждый из них имеет равный статус. К примеру, управляющие из разных подразделений объединяются для обсуждения идей для создания общей рекламной кампании. Достоинство стратегии заключается в актуальности для крупных корпораций, деятельность которых направлена на взаимодействие между звеньями. Стратегия справляется с обменом информацией, решением проблем и координацией задач. Несмотря на это, отделы могут преувеличивать важность своих задач, недооценивая действия других подразделений. Это ставит под риск ценность совместных работ по достижению единой коммуникационной системы.

Внешняя коммуникация представляет собой более комплексную структуру, и включает в себя непрерывный контакт компании с потребительским рынком, финансовым рынком и рынком труда, а также с государственными органами и средствами массовой информации (СМИ) [16]. В сфере деятельности транснациональных компаний все чаще и чаще социальная функция подразумевает под собой осуществление коммуникационной, а именно маркетинговой деятельности. Маркетинг считается одним из ключевых инструментов оптимизации деятельности бизнеса, при котором интересы фирмы полностью подчинены интересам потребителя [8].

Для того чтобы донести идеи маркетинговой деятельности до потребителя фирме необходимо включить в процесс ее составления один или несколько традиционных маркетинговых методов, применяемых в коммуникационной политике. Эти методы наглядно представлены в таблице Б.1 в приложении Б.

Традиционно коммуникационная стратегия международной организации выстраивается за счет использования конкретных маркетинговых инструментов. Она включает в себя такие средства, как: личные продажи, PR-инструменты, реклама, стимулирование сбыта и тд. Прежде чем начать разработку коммуникационной стратегии, как правило, имеет смысл проанализировать внешнюю макроэкономическую среду, то есть такие факторы как [59]:

- Макроэкономические факторы. (темп роста инфляции, уровень занятости, распределение доходов в стране, демографические особенности и т.д.) Любой из них способен нести либо угрозу, либо возможность для развития фирмы.

- Политические факторы. Участие предпринимательских компаний в политических мероприятиях показывает какую важность государственной политике уделяет организация.

- Технологические факторы. Анализ технологической индустрии способствует учету изменений в технологии производства у предприятия, а также применение последних компьютерных технологий в предоставлении товаров и услуг.

- Международные факторы. Управляющее звено компании, действующей на международном рынке, должно постоянно мониторить, и анализировать ситуацию в макросреде, принимая во внимания мельчайшие детали.

- Факторы социального поведения. К ним относятся факторы изменения в отношениях, ожиданиях и нравах общества.

Помимо учета всех внешнеэкономических факторов, компаниям для разработки коммуникационной стратегии требуется провести оценку своей конкурентоспособности, а именно [4]:

- определение компаний-конкурентов и оценка их доли на рынке;
- определение их целей и стратегий конкурентов;
- оценка сильных и слабых мест конкурентов;
- выбор конкурентов, которых следует избегать.

Все перечисленные выше этапы разработки стратегии коммуникации позволяют произвести оценку состояния компании на международном рынке, как перед ее разработкой, так и после, для прогнозирования ее будущего.

Принимая в учет все вышеперечисленные факторы, компании разрабатывают программу действий, описывающую конкретные маркетинговые мероприятия, которые должны быть направлены на достижение их целей в рамках международного рынка. Это может быть как использование одного маркетингового метода коммуникации, так и комбинация нескольких, для достижения контакта с несколькими категориями стейкхолдеров. Правильное использование маркетинговых инструментов способствует развитию международных компаний, повысить эффективность своей коммуникационной деятельности. Стоит отметить, что данные инструменты коммуникации хоть и считаются универсальными для всех организаций категории B2C, они все таки не исчерпывают всех перспектив маркетинговой деятельности. Подбор коммуникационных методов и развитие стратегий направленных на коммуникацию с внутренними или внешними стейкхолдерами каждая компания должна осуществлять в рамках индивидуальной разработки. Так, ориентируясь на свою целевую аудиторию, а также различные ограничивающие факторы использования того или иного метода маркетинга, позволят предприятию добиться успеха в своей деятельности.

3.3 Разработка предложений по повышению эффективности бизнес-стратегии в национальной международной компании

В этом параграфе рассмотрены различные аспекты деятельности, проанализированы проблемы и предложены рекомендации по совершенствованию деятельности официального дилера компании «BMW Group». Речь пойдет о крупнейшем автомобильном ритейлере в стране - ООО «БМВ Русланд Трейдинг» (Далее «BMW»), который осуществляет продажу и обслуживание автомобилей «BMW» в России и за рубежом.

В течении всего существования компания «BMW» являлась двигательной мощью автомобильной отрасли, чей взгляд был направлен в будущее. Инновации, технологии и удачные стратегические решения продолжают формировать и выделять имидж компании «BMW» среди конкурентов во всем мире.

Прежде чем выдвинуть рекомендации по повышению эффективности стратегии предприятия «BMW» необходимо отметить тот факт, что компания уже осуществила достаточно мер для обеспечения высокой эффективности конкурентной деятельности. Несмотря на способность компании заглядывать в будущее, на ее пути встречаются трудности и угрозы. Выполнения ряда мероприятий, а также усиление контроля над их точным исполнением позволит организации противостоять препятствиям во времена кризиса и нестабильной экономики. В следующих абзацах рассмотрены и проанализированы проблемы связанные со стратегическим управлением компании, а также предложены рекомендации по их устранению.

Для эффективного анализа внешней среды предприятия были разработаны специальные методики, среди которых наибольшей популярностью пользуются PESTEL- и SWOT-анализы. Результаты такого анализа могут выявить не только сильные, но и слабые стороны предприятия, а также выявить угрозы в краткосрочной перспективе, оптимизировать функционирование предприятия и укрепить его конкурентные позиции. Анализ

PESTEL - это структура или инструмент, используемый маркетологами для анализа и мониторинга факторов макросреды (внешней маркетинговой среды), которые оказывают влияние на компанию [76]. Результаты такого анализа используются для выявления угроз и слабых мест, которые используются в SWOT-анализе.

Применяемый для оценки рисков и возможностей фирмы SWOT-анализ (от английских слов Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats – Сильные и слабые стороны, слабости и возможности) представляет собой разновидность ситуативного анализа, дающих возможность провести оценку текущей конкурентоспособности предприятия, а также предугадать ее будущую позицию на рынке используя анализ факторов внешней и внутренней среды. Результаты такого анализа вносятся в матрицу, где в одной оси расположены внешние факторы, а в противоположной оси внутренние факторы.

Инструмент анализа PESTEL (иногда именуемый PESTELE), является более широкой вариацией PEST-анализа, и наиболее распространенной методикой для выявления факторов макросреды, которые влияют на организацию [76]. Этот анализ позволяет определить и дать оценку факторам внешней среды из 6 категорий: political (политические), economic (экономические), social (социокультурные), technological (технологические), ecological (экологические) и legal (правовые).

Основной задачей этого анализа является определение факторов, находящихся за пределами управления фирмы, и имеющих определенный уровень воздействия на нее.

В первую очередь, на основе анализа данных о компании «BMW», а также внешних и внутренних факторов ее влияния, выведем SWOT-анализ для определения дальнейших действий по решению имеющихся проблем (таблица 6).

Таблица 6 - SWOT-анализ компании «BMW»

<i>Внутренние факторы</i>	
Сильные стороны	Слабые стороны
Один из самых высокостатусных автомобильных брендов в мире	Ограниченный портфель автомобильных моделей с незначительной дифференциацией продуктов
Географически диверсифицированные источники доходов и успешное партнерство в Китае	Растущий уровень задолженности
	Множество судебных исков
Совершенная инженерия, обеспечивающая отличный опыт вождения	Высокие цены на продукцию
Компетентность в области гибридных и электрических автомобилей	
Четкая стратегия для решения будущих задач и тенденций	
<i>Внешние факторы</i>	
Возможности	Угрозы
BMW может сосредоточить маркетинг своей продукции на продажах автопарка и корпоративном спросе.	Растущая конкуренция на мировом автомобильном рынке
Спрос на автономные транспортные средства. Хотя беспилотные транспортные средства еще не совсем готовы, они становятся реальностью	Ужесточение государственного регулирования может привести к росту издержек
BMW может увеличить свое присутствие на рынке и темпы внедрения инноваций благодаря стратегическому партнерству.	Мир наблюдает изменения в демографии владельцев автомобилей, при этом полное владение становится менее важным для молодого поколения.
Предлагать гибкие варианты пользования автомобилями	Поскольку BMW является брендом класса люкс, любой экономический спад повлияет на BMW больше, чем на автомобили, предназначенные для массового потребителя.
Развивающиеся рынки продолжают предлагать более широкие возможности для роста.	Исследования и разработки BMW, а также производственный процесс, зависящий от конкретной модели, приводят к высоким производственным затратам.
В то время как BMW предлагает различные электромобили, рынок эко-мобильности предлагает постоянные возможности	Стандарты выбросов и правила техники безопасности продолжают увеличивать затраты на разработку новых моделей.
	Торговые тарифы на импорт и экспорт транспортных средств представляют собой угрозу.

Источник: составлено автором

Далее проанализируем полученные в таблице 2 результаты.

1. Сильные стороны

Имидж. Один из самых ценных автомобильных брендов в мире. По данным Interbrand [71], бренд BMW является третьим по стоимости автомобильным брендом в мире, его стоимость составляет 41,5 миллиарда долларов США. BMW в основном конкурирует в сегменте автомобилей класса люкс с такими конкурентами, как Mercedes-Benz, Lexus и Audi. Компания гордится своими автомобилями за их самые современные технологии, роскошь и исключительный комфорт, подкрепленные качественной сборкой. Немногие конкуренты компании могут предложить такое соотношение цены и качества, как BMW.

Компетентность в области гибридных и электрических автомобилей. Нельзя не упомянуть, что хотя BMW не может конкурировать с Toyota в сегменте гибридных автомобилей, ее компетенция в производстве гибридных и электромобилей сильнее, чем у большинства ее конкурентов.

Четкая стратегия для решения будущих задач и тенденций. У организации существует четкая стратегия решения будущих проблем, с которыми она может столкнуться. Стратегический план компании “Стратегия номер один” содержит четкие указания относительно того, к чему компания должна стремиться и на чем сосредоточить свои усилия. В плане подчеркивается, что BMW должна сосредоточиться на мобильности премиум-класса, которая далее делится на 3 цели [36]:

- Электронная мобильность. BMW должна сосредоточиться на гибридных и электромобилях как на будущих технологиях, приводящих в действие ее автомобили.
- Автономное вождение. У компании есть четкое видение того, как перейти на автономные автомобили.
- Услуги по мобильности. План BMW состоит в том, чтобы максимально использовать потенциал цифровизации и подключения.

2. Слабые стороны

Ограниченный ассортимент автомобильных моделей с незначительной дифференциацией продуктов. Портфель автомобильных брендов BMW

состоит всего из 3 брендов: «BMW», «Mini» и «Rolls-Royce». В 2015 году компания продала только 338,466 моделей своих МИНИ-автомобилей и 3785 моделей своих автомобилей Rolls-Royce из общего числа проданных 2 247 485 автомобилей. Учитывая, что продажи автомобилей в размере 85 536 миллиардов евро составляют 92,8% от общей выручки BMW Group, и большая часть этих продаж приходится только на автомобили BMW, компания сильно зависит от продаж своих роскошных автомобилей BMW [68].

Кроме того, ассортимент продукции компании в основном сосредоточен на автомобилях класса люкс от малого до среднего класса и линейке кроссоверов. Компания не владеет ни одним автомобильным брендом, ориентированным на потребителей с низким или средним уровнем дохода, которые не могут позволить себе роскошные автомобили.

Высокие цены на производство продукции. Производство высококачественных автомобилей и найм персонала с хорошим навыком выливаются в серьезные расходы. Затраты на производство у BMW намного выше чем у ее основных конкурентов вроде Toyota и Volkswagen.

3. Возможности среды

Цены на топливо вырастут в ближайшем будущем из-за изменений в поставках. Рост цен на бензин открывает двери для выхода на рынок альтернативного дешевого вида топлива, такого как водород. Низкие цены на топливо увеличили спрос на большие транспортные средства, такие как пикапы и внедорожники. Многие компании-конкуренты, выиграли от низких цен на топливо из-за своих привлекательных предложений внедорожников и пикапов. Хотя «BMW» не вкладывала много средств в расширение своей линейки легких грузовиков и предпочла конкурировать в меньшей линейке автомобилей, у нее появился повод наладить производство подобных машин, расширив модельный ряд бренда. Расширение линейки гибридных двигателей-еще один хороший выход из ситуации.

Стратегия «Зеленый транспорт». Эко-перевозки ориентированные на окружающую среду, это область, в которую «BMW» могла бы

интегрироваться. Конкуренты уже диверсифицируются в компании по совместному использованию электромобилей, такие как проект Vivan у Mercedes, а также прямые программы мобильности в государственном секторе для решений в области экологической перевозки. Экологически ориентированные решения для передвижения станут сегментом, который продолжит демонстрировать уверенный рост. Начиная с 2023 года «BMW» во всем мире будет выпускать 25 полностью электрических моделей [65].

Рынки развивающихся стран продолжают предлагать более широкие возможности для роста. В то время как Китай остается самым сильным рынком BMW с точки зрения продаж, на рынках стран к югу от Сахары и Южной Америки определенно есть потенциал роста. BMW исторически ориентировалась на свой внутренний рынок Европы, рынок Северной Америки и Китай. С ростом среднего класса в Африке и Южной Америке спрос на производителей автомобилей премиум-класса возрастет. Продажи автомобилей BMW в Китае выросли на 31%, в то время как глобальные продажи BMW Group снизились на 12,5% [71].

4. Угрозы среды

Нормы выбросов и правила техники безопасности способствуют увеличению затрат на разработку новых моделей. Чтобы присутствовать на большинстве рынков, доступных BMW, компания должна придерживаться строгих местных стандартов выбросов и безопасности. Эти стандарты различаются в разных регионах. Однако BMW гарантирует соответствие всех своих моделей самым строгим стандартам. Таким образом, BMW подвержена изменениям правил по мере их возникновения. Это может иметь дорогостоящие последствия для команды BMW по исследованиям и разработкам, а также для производственных систем.

Зрелый рынок с большой конкуренцией. Большинство крупных производителей автомобилей предлагают премиальные модели в своей линейке продуктов, что позволяет производителю в некоторой степени ориентироваться на сегмент класса люкс. Это сильно влияет на долю рынка BMW, поскольку

BMW работает только в сегменте премиум-класса. С ростом среднего класса в большинстве экономик мира этот премиальный сегмент становится все более конкурентоспособным для компаний. К примеру, выручка Volkswagen в 2020 году составила 270,35 миллиарда долларов, что на 150,28 миллиарда долларов больше, чем выручка BMW за тот же период [52].

В мире происходят демографические изменения в сфере владения автомобилями: полное владение становится менее важным для молодого поколения. Автомобильные компании, которые используют различные способы владения автомобилями, наблюдают рост продаж со стороны молодого поколения, стремящегося к большей гибкости в своей жизни. Производителям транспортных средств необходимо будет обеспечить, чтобы их транспортные средства соответствовали разнообразным потребностям молодого поколения. BMW и Daimler эксплуатируют 20 000 автомобилей в 30 городах мира с помощью своей общей платформы мобильности [36].

Для получения более полного представления всех проблем имеющихся у организации, после составления анализа по модели SWOT, целесообразно также провести PESTEL-анализ компании «BMW» используя доступную информацию (таблица 7). Следуя за этим, полученные из двух анализов результаты будут проанализированы, для разработки рекомендаций по улучшению эффективности бизнес-процессов предприятия.

Таблица 7 - PESTEL-анализ компании «BMW»

P (Political)	Адаптация к ограничениям по нормам выбросов углерода
E (Economic)	Негласный страх перед тарифами и колебаниями валютных курсов
S (Social)	Интенсивные исследования и разработки доступны миллионам подписчиков в социальных сетях
T (Technological)	Новейшие гаджеты премиум категории
E (Ecological)	Меньше CO2 и больше гибридных моделей автомобилей
L (Legal)	Необходимость соблюдать сотни правил одновременно

Источник: составлено автором на основе источников [65], [36]

Политические факторы влияния. Компания «BMW» ощущает влияние общепринятых политических движений, таких как введение новых стратегий, законов, регулировок, а также политической коррупции. Однако, в отличие от мелких предприятий, организация «BMW» владеет обширными фондами, финансовыми вложениями и мировой репутацией. Это означает, что политические нововведения могут очень повлиять на функционирование данного предприятия. Кроме того, политическая нестабильность может повлиять на компанию двумя способами: первый – это может изменить покупательскую способность, а именно возможность приобрести товар в том или ином государстве, например в Бразилии или Китае, где постоянно меняются законы, особенности импорта, а также политическая обстановка страны. И второй способ влияния – инвестиции в такие страны могут просто не окупиться и быть потеряны. Компания «BMW» также выделила средства, чтобы повлиять на политические факторы в пользу компании. Один из таких инцидентов относится к Европе, где «BMW» лоббировала замедление европейских планов по повышению топливной экономичности автомобилей путем введения более строгих ограничений на выбросы углекислого газа.

Экономические факторы влияния. Несколько лет назад «BMW» возглавила список самых авторитетных компаний. Теперь она постоянно борется с Toyota за титул чемпиона, о том кто займет первое место между ними. Еще в 2012 году стоимость «BMW» выросла на 10 процентов, в то время как стоимость Toyota упала на 10 процентов.

Экономические тарифы разных стран также влияют на «BMW». Можно построить «BMW» в Мексике и продать его в Европу без пошлин. Однако, если строить «BMW» в Соединенных Штатах, а затем продать его в Европу, компания облагается 10-процентным тарифом.

Несмотря на этот негласный страх, «BMW» инвестирует 600 миллионов долларов в завод в Южной Каролине, США. Более того, тарифы увеличивают затраты на необходимые запчасти для транспортных средств, такие как сталь и алюминий. В 2017 году Южная Каролина закупила стали и алюминия на сумму

более 500 миллионов долларов — с учетом тарифов стоимость увеличится более чем на 106 миллионов долларов, а это, скорее всего, скажется на прибыли «BMW». Колебания мировой экономики также влияют на производительность, оценку и прибыль «BMW». Конкретные регионы, такие как Европа, могут оказать огромное влияние на успех компании. И за последние несколько лет ВВП колебался. Колебания курса затрудняют для «BMW» прогнозирование прибылей и убытков в предстоящем году, поскольку валюта очень волатильна [65,36].

Социальные факторы влияния. Все страны имеют культурные различия, которые являются уникальными для каждой страны. Это означает, что «BMW» должна адаптировать продукты и маркетинг в соответствии с потребностями людей, которым она продает. Это требует адаптации к каждому рынку; использование универсального подхода не даст результатов.

У «BMW» есть производственные компании по всему миру, включая Китай, Южную Африку и Австрию. Компания выбирает местоположение этих заводов на основе интенсивных исследований и разработок. Это требует не только понимания того, кто такие потребители и почему они покупают, но и понимания политического и экономического ландшафта.

Часть этого понимания включает в себя интеграцию коммуникационных стратегий в социальных сетях. У «BMW» есть страницы в социальных сетях на всех основных платформах (Facebook, Twitter, Instagram). Твиттер - это место, где компания часто отвечает на запросы, комментарии и жалобы клиентов. Хотя, похоже, у социальной платформы нет специального раздела обслуживания клиентов, чтобы помогать людям на постоянной основе, кто-то действительно отвечает подписчикам, когда это необходимо. Instagram - это простой выбор для любого производителя автомобилей. «BMW» может похвастаться почти 20 миллионами подписчиков и лентой ослепительных фотографий своих автомобилей в различных роскошных местах. Это простой способ продемонстрировать роскошный образ жизни «BMW» молодой аудитории, которая часто посещает Instagram.

Технологические факторы влияния. При сильной конкуренции в автомобильной промышленности единственный способ выделиться для любого автомобильного бренда - это инновации и адаптация к рынку. Это включает в себя адаптацию новейших технологий к каждому автомобилю — от новейших деталей до возможностей для отдыха, таких как Bluetooth, Wi-Fi и многое другое. Учитывая, что «BMW» известна своей роскошью, компания не может позволить себе отказаться от этих вариантов “отдыха”, потому что потребители привыкли ожидать их. Компания «BMW» также гордится инновациями и мобильностью. Автомобили могут поставляться с автоматической парковкой, гибридными транспортными средствами и автономным вождением. Последнее, автономное вождение, является большой темой в автомобильной промышленности. Такие бренды, как Tesla, являются лидерами по выпуску беспилотных автомобилей, но, в отличие от них, «BMW» говорит о том, чтобы сделать их доступными более широкой публике.

Юридические факторы влияния. Организация «BMW» соблюдает множество законов об авторском праве, касающихся ее автомобилей, а также встроенных в них технологий, включая Wi-Fi и Bluetooth. Это сложнее, потому что компания должна соблюдать правила в каждой стране, в которой производятся и продаются транспортные средства. Следовательно, любые изменения в этих законах (в любом конкретном месте) могут приостановить или полностью остановить работу «BMW» и создание новых технологий.

Экологические факторы. В настоящее время потребители беспокоятся о здоровье планеты, и две основные серьезные проблемы - это выбросы CO₂ и потребление топлива автомобилями. Исходя из этого, для того, чтобы угодить этой аудитории, «BMW» с головой окунулась в разработку и распространение гибридных моделей автомобилей, поскольку эти автомобили потребляют меньше чем в среднем топлива. Вдобавок ко всему, «BMW» также планирует представить публике больше вариантов электрических моделей. Компания также подчеркнула важность внедрения более экологичных технологий, разработав первый водородный легковой автомобиль общего пользования.

Этот автомобиль был разработан потому, что Европа облагает налогом автомобили, которые сильно загрязняют окружающую среду.

После тщательного изучения SWOT и PESTEL-анализа «BMW» стало понятно, что у компании существуют как сильные характеристики, так и некоторые угрозы деятельности, которые при отсутствии контроля над ними, могут привести к проблемам. Рост и прибыльность бренда стабильны, однако угроза проблем из-за пандемии, экономического спада и растущей конкуренции являются серьезным поводом добавить в бизнес-стратегию новые элементы. Исходя из этого, для поддержания стабильной деятельности и дальнейшего развития компании «BMW» в условиях кризиса, стоит провести следующие стратегические мероприятия (таблица 8).

Таблица 8 - Стратегический план по повышению эффективности бизнес-стратегии компании «BMW»

Цели компании «BMW»	Стратегические мероприятия
1. Поддержание репутации фирмы в условиях кризиса 2. Максимизация прибыли, за счет удовлетворения потребителя качеством продукции компании	1. Увеличение рыночной доли путем выхода на новые рынки (<i>стратегия расширения доли рынка</i>) 2. Введение новых высокотехнологичных услуг (<i>стратегия инноваций</i>) 3. Дифференциация и усиление маркетинговой политики компании (<i>стратегия дифференциации товаров</i>)

Составлено автором на основе данных таблиц 7 и 8

Стратегия расширения доли рынка. Концерн BMW следит за развитием тенденций мирового рынка, поэтому при создании стратегий развития ключевые факторы зарубежной экономики принимаются во внимание. В настоящее время самым крупным рынком сбыта для фирмы являются страны Евросоюза (около 50% продаж). Тем не менее, менее развитые государства имеют ограниченный доступ к товарам компании, ввиду высокого и ограниченного спроса, а также сложности поставок.

Следовательно в ближайшем будущем компании стоит расширить карту своих производственных заводов, а также официальных дилерских центров в

таки странах как Индия, Китайская народная республика, Южно-Африканская республика, а также страны Южной и Центральной Америки. Плотность населения всех вышеупомянутых стран является высокой, а также население преимущественно среднего возраста, а значит велики шансы, что более финансово-стабильное. Самой перспективной страной является Китайская народная республика, поскольку в этой стране очень ценят технологии, и ее население само оказывает огромный вклад в развитие технологических инноваций.

Кроме того, рекомендуется увеличить производственные мощности в США и Канаде, за счет интенсивного влияния на эти регионы урбанизации. Опираясь на оценки экспертов, к 2040-ым годам большинство населения Евросоюза и примерно 90% процентов жителей США будет проживать в городах. Одновременно с этим потребность людей в самовыражении своей индивидуальности также будет расти, создавая спрос на высокотехнологичные автомобили знаменитых брендов [36]. Платежеспособность населения среднего возраста в этих регионах высокая, так же как и высокий уровень жизни в городах.

Более того, предлагается увеличить распространения автомобилей компании «BMW» за счет упрощения возможности их использования. В наше время владеть автомобилем недостаточно для удовлетворения потребности в быстрой мобильности, ведь существуют и проблемы которые необходимо учитывать при выборе автомобиля. Перегружены трафиком дороги, отсутствие парковочных мест и запреты на использование автомобилей в выделенных местах за счет риска повреждения экологии - все это нужно принимать в учет при планировании расширения производства. В июле 2021 года концерн BMW Group уже создал Центр развития совершенного городского транспорта, задачей которого была разработка решений этих трудностей [65].

Так, группа экспертов уже начала тесную работу с властями крупных городов и другими заинтересованными лицами с целью разработать устойчивую концепцию городского транспорта будущего. В рамках программы

этого центра рекомендуется увеличить строительство парковочных мест в посещаемых городских местах – таких как торговые центры и офисы, парки и пляжи, а также туристические площади. Кроме того, потребуется увеличить строительство подземных и наземных транспортных путей в городах где численность населения превышает 2 миллиона человек, что значительно сократит трафик. Усиления прогресса в запуске таких мероприятий позволит повысить спрос на продукцию премиальных автомобилей немецкого производителя, и более того сделает их эксплуатацию более комфортной.

Стратегия инноваций. Высокий уровень конкуренции стимулирует стабильное внедрение инновационных технологий на крупнейших автомобильных предприятиях в мире. Если обратить пристальное внимание на весь автопром немецких производителей, то можно отметить, что все организации имеют нарастающую конкуренцию. Для компании «BMW» компаний удачной стратегией инноваций будет совокупность разработки высокотехнологичных услуг, а также создания спроса на них с помощью маркетинговых методов продвижения.

Прежде всего, разработчикам авточастей и инженерам фирмы стоит обратить внимание на расширенное использование технологии с концепцией безопасного движения «SafetyControl». Ранее подобные системы уже использовались конкурентами премиальных автопроизводителей, а ее аналог также был встроен в некоторые отдельные модели «BMW» [64]. Эта система является не только удачным высокотехнологичным решением для повышения комфорта водителя, но и, своего рода, необходимостью на современных дорогах. Согласно данным Мировой Организации Здравоохранения «World Health organization», каждый год в результате дорожно-транспортных аварий погибает около 1,3 миллиона человек. Травмы получают примерно от 30 до 55 миллионов людей, которые часто приводят к инвалидности [35]. Более того, около 93% всех аварий приходится на автомобили стран третьего мира. Это говорит, что хоть и проблема обеспечения автодорожной безопасности является значимой по всему миру, в таких странах как Индия, Китай и Южная

Америка она стоит наиболее остро. Поэтому, прежде чем наращивать производство в этих регионах, следует обеспечить все новые старые модели автомобилей «BMW» системой безопасности «SafetyControl». Данная технология обеспечивает наивысший уровень безопасности автодвижения, за счет следующих характеристик, описанных в таблице 9.

Таблица 9 – Технологии системы безопасности «SafetyControl»

Технология	Характеристика технологии
Система предупреждения несчастного случая	Предупреждение об опасности переднего столкновения с функцией автоматического тормоза и детектором пешеходов, велосипедистов и автомобилей в разное время суток.
Система определения дорожных знаков и интеллектуальный контроль	Распознавание установленных дорожных знаков и панелей показывает их на сенсорной панели приборов. С помощью интеграции системы определения символов водитель способен одним нажатием клавиши подстроить автомобиль под ограничения скорости на текущем участке дороги.
Система управления отклонения движения	Позволяет удерживать машину в рамках полосы движения, включая в себя несколько функций: — оповещение об отклонении от полосы движения; — возврат в полосу движения; — удержание автомобиля по центру полосы движения.
Контроль бодрости водителя	Анализ частоты пересечения линии разметки дороги и динамику усилия на руль водителем. Если машина виляет, меняет полосу движения, и уровень усилия слабеет со стороны водителя, на дисплее приборной панели высвечивается знак предупреждения о необходимости водителю взять перерыв.
Автоматическое управление дальними фарами	Помощь при поездке в ночное мало освещенное время, смена настройки дальности света фар или отключение части светодиодов для предотвращения "ослепления" встречного автомобиля.

Составлено автором

Дополнительная перспективная инновация – внедрение в автомобили интеллектуального цифрового помощника «Компаньон». Такой помощник с

искусственным интеллектом, имеющий форму драгоценного обточенного камня и располагающийся на передней панели управления, может стать отличным нововведением, управляемым как голосом, так и касанием. В момент когда помощник получает достаточную информацию об особенностях водителя, он способен на самостоятельное выполнение рутинных действий. Подобные цифровые помощники уже начинают применяться другими автомобильными производителями, однако лишь в самых премиальных моделях и только в избранных регионах.

Таким образом внедрение технологии «SafetyControl» при сборке всех моделей компании, как люксовых, так и более экономичных позволит повысить спрос, поднять имидж и соответствовать задачам бренда «BMW Group», которые звучат как «улучшение жизни, улучшение общества и глобальный охват». Безопасность водителя должна быть в приоритете для производителя независимо от стоимости машины. Можно смело предположить, что даже те финансово нестабильные слои населения, которые ранее не являлись клиентам «BMW», а выбирали более бюджетные бренды, решат сделать вложение в такое комфортное и безопасное средство передвижения, ознакомившись с введёнными обновлениями безопасности и комфорта.

Стратегия дифференциации товаров. Роль рекламного продвижения в автомобильной индустрии и ранее была весьма значима. Однако теперь, в период широкого использования искусственного интеллекта, высокоточных техник и практических научных разработок компаниями-конкурентами, компания «BMW» первостепенно должна не только задуматься об увеличении спектра своих товаров и услуг, но также и путей их активного продвижения в разных странах. Кроме того, стоит учесть, что продвижение товаров разных ценовых сегментов должно осуществляться по разному.

Автомобильная организация «BMW» использует различные комбинации инструментов продвижения, для подкрепления спроса машин сегмента люкс. Однако, рекламные кампании для автомобилей более доступной ценовой категории таковые либо отсутствуют, либо не проводятся в желаемом объеме

для максимизации продаж в этом секторе. Таким образом, покупатели премиум товаров, имеющие представление об этой марке автомобилей чаще всего не нуждаются в знакомстве с их рекламой. В социальных кругах постоянных клиентов «BMW» автомобили марки - ни что иное как привычная и обыденная покупка, на осуществление которой не требуется много времени и накопления финансовых средств. Однако, если говорить про молодое поколение, либо покупателей со средним достатком, значение маркетинговых мероприятий для них имеет иной смысл. Таким клиентам нужно не только больше времени и сбережений для осуществления дорогой покупки, но и гарантия настоящей ценности товара. С помощью качественно составленных маркетинговых кампаний и их направления по распространенным каналам продвижения, потенциальный покупатель сможет подробнее ознакомиться со всеми ключевыми особенностями машины и понять подходит ли это конкретно ему.

Стоит отметить, что автопроизводителю следует сфокусироваться на продвижении с помощью digital marketing инструментов. Таким образом, наиболее удачными решениями в продвижении продукции бренда, будут являться следующие мероприятия:

1. Event-маркетинг

Маркетинг событий (event-marketing) представляет собой один из видов маркетинговых коммуникаций, состоящий из комплекса организованных событий, нацеленных на установление более тесного контакта с аудиторией, по сравнению с другими маркетинговыми методами. В ходе проводимых компаниями маркетинговых событий, происходит сближение потенциального потребителя с брендом, за счет демонстрации интересов компании и ее ключевой продукции.

Для компании «BMW», в рамках этого метода продвижения рекомендуется проводить следующие мероприятия:

- Корпоративное торжество, презентация новых моделей автомобилей в общественных местах, отелях, торговых центрах.

- Выставки и конференции, где представлены наиболее эксклюзивные модели компании, с презентацией автомобилей, лекциями по актуальным темам в индустрии и интерактивной частью, когда посетители события могут задать организаторов интересующие вопросы.

- Фестивали, концерты, соревнования, городские праздники, где находятся представители компании, демонстрируя символику бренда и взаимодействуя с другими участниками мероприятия.

Такие мероприятия, как правило, посещают, либо те, кто уже потенциально задумывался о покупке автомобиля бренда, либо те, кто уже является владельцем машины марки «BMW». Исходя из этой информации, у подобных событий есть пути потенциального привлечения клиентов и усиления заинтересованности тех, кто еще не является клиентом фирмы. В обоих случаях важно оставить вдохновляющее на покупку впечатление, или же просто вызвать приятные эмоции, чтобы оставить у потенциального покупателя ассоциации с брендом.

2. SMM-продвижение

В наше время общеизвестно, что социальные сети стали одним из самых популярных событий в цифровом мире, и их использование распространилось на множество секторов, включая бизнес-индустрию. В последние годы автомобильная промышленность прочно овладела механикой успешного объединения этого сектора с социальными сетями, что можно видеть на примере таких брендов как Volkswagen или Hyundai. По данным экспертов, большинство молодых покупателей автомобилей собирают информацию в Интернете, отдавая предпочтение социальным сетям Instagram и YouTube [77]. Помимо демонстрации деталей гламурно выглядящих автомобилей, можно размещать визуальный контент (фото и видео-ролики), демонстрируя эти автомобили, в своих официальных аккаунтах в социальных сетях. Поступая таким образом, компания «BMW» может убедить потенциальных покупателей в том, что их автомобили будут отлично смотреться не только в Инстаграм,

но и в их повседневной жизни. Главное правило ведения таких социальных сетей – правильный выбор аудитории, сегментация и регулярность обновлений.

3. Email- маркетинг

Реклама по электронной почте считается одним из наиболее эффективных методов онлайн-рекламы и маркетинга [74]. В рекламе по электронной почте фирмы используют программное обеспечение для маркетинга по электронной почте для отправки рассылок потребителям. Получатели рекламы по электронной почте должны зарегистрироваться для получения таких электронных писем, что часто требуется для вступления в клуб привилегий бренда или получения об оповещений о наличии определенного товара. Это позволит держать близкую дистанцию в отношениях с потенциальными и уже существующими клиентами, и укрепить их доверие. С помощью email-взаимодействия с клиентами можно приглашать избранных покупателей на специальные фуршеты и светские мероприятия, таким образом делая акцент на значимости покупателей и приверженцев бренда. Кроме того, с помощью такого вида маркетинга можно узнавать о предпочтениях потребителя за счет аналитики переходов по тем или иным ссылкам, реакции и обратной связи, а также динамике продаж моделей после проведения кампании.

Однако, как и везде в таком способе продвижения существуют и риски. Например, не все сотрудники по рекламе в автопроизводственных компаниях владеют принципами и понимаем работы рассылок и общения с покупателями онлайн. Крупнейшие автодилеры нередко занимаются сами email-продвижением, чтобы использовать возможности сайта, не вкладывая в текстовое сообщения информативности, выгодных предложений, креатива, оставляя только ссылки на новости предприятия. Именно поэтому важно поручить такие задачи только специалистам, чья деятельность и опыт коррелирует напрямую с подобным видом маркетингового продвижения. Лучше всего будет обратиться в специализированное маркетинговое агентство с

опытом работы с международными корпорациями, а также с пониманием специфики отрасли.

Обобщая, акцентируем внимание на соблюдение таких рекомендаций как работа над дифференциацией товаров путем корректировки маркетинговой деятельности, расширением рыночной доли и непрерывным технологическим снабжением товаров и услуг бренда. Так компания «BMW» сможет не только повысить свою конкурентоспособность и лояльность клиентов, но и с меньшей вероятностью подвергнуться риску от внешнеэкономической деятельности. Однако стоит учесть, что страхование бизнеса в настоящее непредсказуемое время является необходимостью, поэтому не стоит им пренебрегать.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Сорокина Полина Михайловна

Школа		Школа инженерного предпринимательства	
Уровень образования	магистратура	Направление: 38.04.02 Менеджмент	ООП: Экономика и управление на предприятии

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
Список законодательных и нормативных документов по теме:	ГОСТ Р ИСО 26000-2010, ISO 14000, GRI, SA 8000
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обучение персонала; - проведение мероприятий по улучшению здоровья персонала;
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Анализ внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработка экологических технологий; - помощь сохранению окружающей среды; - мероприятия по благотворительности; - совершенствование качества продукции.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. - Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ уровня развития корпоративной социальной ответственности и применимости стандартов SA 800 и ISO 14000</p>
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	<p>Рисунок 12 - Компоненты социальной ответственности корпорации</p> <p>Рисунок 13 - График ценностей «BMW Group»</p> <p>Таблица 11- Инновационные стратегии и мероприятия в рамках КСО компании «BMW Group»</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	13.04.2022 г.
--	---------------

Задание выдал:

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		13.04.2022 г.

Консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.наук, доцент		13.04.2022 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Сорокина Полина Михайловна		13.04.2022 г.

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

1. Комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды.
2. Нацеленность бизнеса на устойчивое развитие.
3. Добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции, А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 12).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 12 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному ⁴стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и

социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности предприятия

Компания BMW сформировала долгосрочную стратегию корпоративной социальной ответственности (КСО) для создания общих ценностей. Фирмы достаточно времени уделяет КСО, в различных аспектах, в том числе в сфере науки и инженерного образования, а также сфере экологии. В продукции BMW отражаются все достоинства немецкого инжиниринга. Более того, в 2014 году концерн BMW Group возглавил первый в истории крупномасштабный рейтинг корпоративной ответственности (Corporate Responsibility Index, CRI), составленный Фондом Бертельсмана (Bertelsmann Foundation). В отчете о результатах рейтинга выделены глобальный подход к устойчивому развитию, амбициозные цели и значительные достижения в области уменьшения выбросов CO₂ и эффективного использования ресурсов.

Всю деятельность, в том числе развитие новых стратегий, принятие важных решений, предприятие осуществляет в соответствии с ниже представленным графиком ценностей.

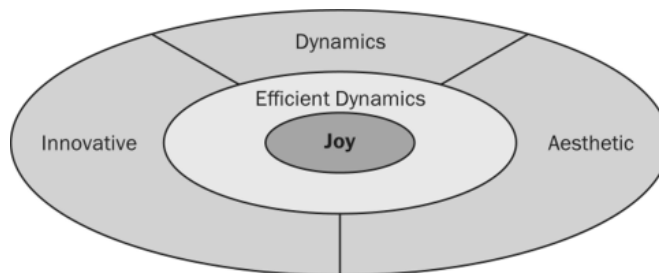


Рисунок 13 - График ценностей BMW Group

Компания построила основополагающий график, в котором представлены ключевые ценности фирмы. Для марки BMW ядром этого шара является радость («Joy»), поскольку все автомобили BMW должны вызывать у их владельцев такие эмоции. Второе кольцо отражает стратегию, при помощи которой сейчас достигается основная цель, и это инновационная стратегия (Efficient Dynamics). Наружный слой составляют три главные ценности фирмы, которых она придерживается и старается воплотить в своих автомобилях: динамика, эстетика, инновации (Dynamics, Aesthetic, Innovative). Концерн BMW выделяется своим спортивным духом и возможностью быстрой адаптации на дорогах. Так, в 2007 г. организация приняла новую глобальную стратегию — «Стратегию номер один» (Strategy Number ONE) — в которой отметила цели для всех направлений, классифицировав их по блокам:

- «продукт - развитие новых технологий с акцентом на меняющиеся экологические стандарты»;
- «производственный процесс - усиление ответственности за использование природных ресурсов»;
- «организационный аспект - соблюдение базовых принципов компании»;
- «общественная деятельность - развитие программ КСО».

Приступившая к осуществлению инновационных инициатив компания руководствуется четырьмя их составляющими стратегиями (Таблица 10):
Таблица 10 – Инновационные стратегии и мероприятия в рамках КСО компании «BMW Group»

Стратегия	Мероприятие
Рост	Разработка и выпуск экологичных, высокотехнологичных автомобилей разной ценовой категории
Формирование будущего	Программа «Junior Campus», поддержка граждан с диагнозом ВИЧ
Доступность технологий	Увеличение дистрибуции экологичных автомобилей по всему миру
Сотрудники как фактор успеха компании	Создание достойных условий труда для сотрудников компании

Рост. Компания создала себе репутацию быстроразвивающегося инновационного предприятия: фирма уже более 10 лет занимается разработкой машин на водороде, одна из первых выпустила пробную партию полностью электрических машин, адаптирует свое производство под экологические нормы еще до их введения и задает инновационные стандарты для всей отрасли. Все это помогает предприятию оставаться «на волне» в тренде тенденций и следовать и опережать меняющиеся потребности покупателей.

Формирование будущего. Один из значительных примеров свойственного BMW социально-ответственного подхода к бизнесу – программа Junior Campus, позволяющая привлеченным компанией специалистам обучать детей основам безопасности на дорогах. В наше время во всем мире существует уже 4 центра Junior Campus – последний из них в дополнение к центрам в Мюнхене, Берлине и Южной Корее открылся в конце 2013 года и в РФ. Компания BMW разрабатывала обучающую программу московского центра, учитывая особенности российского дорожного движения, привлекая профессиональных педагогов и экспертов в области дорожной безопасности. За время работы центра его посетили около 1500 детей, а например, Мюнхенский центр в 2013 году выпустил 16 тысяч слушателей.

Еще одним из перспективных путей развития будущего в рамках КСО является развитие стран третьего мира. Именно таким инновационным направлением пользуется BMW Group. К примеру, в Южной Африке был открыт производственный завод. Фирма также принимает участие в социальной жизни граждан и активно помогает в решении острых для региона проблем: поддержка для ВИЧ-инфицированной части населения, общественно-медицинский центр и психологическая помощь в зоне проживания большей части сотрудников BMW Group. В 2013 году BMW Group провел финал Гольф-Кубка БМВ в Южной Африке, обратив внимание множества влиятельных личностей к этому региону и возвысив их уровень экономической интеграции.

Доступность технологий. Расширение дистрибьюторской сети – один из инструментов, наиболее активно используемый автомобильным концерну, так как это позволяет большинству потребителей стать пользователями технологий BMW. Компания BMW Group в разы увеличила количество дилеров на рынке Китая: с 2010 года общее количество дистрибьюторов выросло с 210 BMW и 46 MINI, до 371 BMW и 86 MINI; и планирует дальнейшую экспансию. К слову о производственных мощностях, во всех странах БРИК сейчас BMW владеет только заводами осуществляющими сборку. Строительство производственных заводов в этих странах станет эффективным шагом усиления присутствия на рынке и повышения прибыльности процесса. Китай – страна с наибольшим количеством крупных мегаполисов, что говорит о наиболее тревожной экологической ситуации, в связи с чем, новый завод должен функционировать по инновационным технологиям, которые на данный момент уже применяются на заводе в Лейпциге. Кроме этого, линейка суб-бренда BMW i, обрела наибольшую популярность в Азии благодаря концепции Megacity Vehicle и высокого экологического уровня автомобилей, а поддержание имиджа этих моделей возможно лишь при осуществлении их на экологически чистом заводе.

Сотрудники как фактор успеха BMW. Превосходство компании BMW среди других проявляется не только в инновациях, но и в отменно развитой корпоративной культуре компании. Персонал фирмы считается важным фактором и условием долговечного стабильного успеха. Квалификация и увлеченность сотрудников BMW обеспечивают успех организации. Такая философия является зерном ценностей и ценностных ориентации BMW в социальной политике и политики в области сотрудников. Более двадцатилетия составными частями корпоративной культуры BMW выступают отношения, толерантность, производительность и прозрачная оценка. Работать на BMW означает отвечать требованиям высококлассного производителя — восхищение продукцией и брендом, качество результатов работы, нацеленность на непрерывное обучение, гибкость в формах рабочего графика,

а главное, стремление к достижению совместного успеха BMW и его устойчивого развития. Компания по принципу адекватной оценки труда предлагает своим работникам достойные условия. Весь персонал организации регулярно выполняет различные тренинги, курсы и повышает свою квалификацию как внутри компании, так и на базе компаний-партнеров и за рубежом. Это один из факторов, делающих BMW одним из самых привлекательных работодателей в мире.

Кроме того, важнейшее значение концерн уделяет устойчивому развитию, которое на протяжении многих лет играет ключевую роль в политике BMW Group. Начиная с 2009 года, это направление является главным для концерна, и стратегические решения BMW Group принимаются в соответствии с ним. Каждый крупный проект оценивается с точки зрения соответствия корпоративному уровню устойчивого развития. Эту политику внедряет в BMW Group совет директоров: каждый его член также входит и в совет директоров по устойчивому развитию. Встречи этой группы, на которых оценивается текущий прогресс компании, проводятся два раза в год.

За последние годы концерн BMW Group добился выдающегося прогресса практически во всех ключевых областях, касающихся устойчивого развития. При этом BMW не стремится останавливаться на достигнутом и постоянно ставит перед собой новые цели. Так, например, к 2020 году компания намерена снизить потребление ресурсов в ходе производства на 45%. BMW рассматривает повышение эффективности залогом будущего экономического успеха, измеряемого в рамках стратегии устойчивого развития как цифрами, так и интеграцией фирмы в общественно значимые процессы.

Среди особо важных достижений в этой области можно отметить следующие:

- Запуск серийного производства моделей BMW i знаменует собой переход на принципиально иной уровень экологичной и эффективной мобильности. В рамках комплексного подхода BMW к устойчивому развитию, 100% электроэнергии, используемого для производства BMW i3 и BMW i8 на

заводе в Лейпциге, добывается из возобновляемых источников. Тем самым компания добывается «интегрированной эффективности» всей производственной цепочки, и показывает следующие результаты:

- Средний выброс CO₂ по модельному ряду снизился по сравнению с 1995 годом на 37% до 133 г/км.

- Доля добытой из возобновляемых источников электроэнергии в общем объеме потребляемого BMW Group электричества выросла до 48%

- В 2013 году концерн BMW запустил для сотрудников, дилеров и поставщиков специальные онлайн-тренинги, в ходе которых специалисты компании обучают их методам поиска и внедрения решений, соответствующих Концепции устойчивого развития, что позволяет повысить эффективность работы в долгосрочной перспективе.

- В 2014 году компания продолжит разрабатывать и устанавливать для всех своих подразделений новые стандарты работы, созданные в рамках Стратегии устойчивого развития. Так, к примеру, перед отделом логистики была поставлена задача максимально полно использовать в 2014 году железнодорожное сообщение для доставки автомобилей в дилерские центры. Это позволило повысить эффективность и экологичность транспортировки.

Таким образом, можно утверждать что компания BMW является социально ответственным участником международного автомобильного бизнеса и уделяет большое значение принципам корпоративной социальной ответственности. В рамках основного комплекса задач автомобильной организации планирует продолжать уменьшение объемов выбросов вредных веществ, увеличение производства электромобилей и использования интегрированных мобильных сервисов. В области производства и создания ценностей BMW Group планирует дальнейшее снижение потребления воды и электроэнергии, увеличение использования возобновляемой энергии и повышение эффективности использования других ресурсов. Также. Стоит отметить, что активность в направлении “Сотрудники и общество” ожидает укрепления международного взаимодействия, активное внедрение инноваций,

привлечение молодых талантов и профессиональное развитие персонала, а также улучшение условий труда. Чрезвычайно важно для BMW поддержание корпоративной культуры, ее развитие и стабильность. Характеризуется корпоративная культура BMW взаимоуважением, справедливостью и строгой ответственностью. Неотъемлемой частью деловой активности компании является честная конкуренция и законное поведение. Все это соответствует основным целям компании BMW – избежать, минимизировать риски, которые могли бы негативно повлиять на доверие ее клиентов, акционеров и деловых партнеров.

Любое предприятие функционирующее на международном рынке ведет деятельность в обществе и для общества. Компании оказывают влияние на население через производство товаров и услуг, а именно экологическое и экономическое воздействие. Соблюдение корпоративной социальной ответственности позволяет организациям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и миссию компании. Разработка программы КСО позволит предприятиям ответственно подходить к ведению своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и осуществляя поиск их решения.

Заключение

В настоящее время ведение международной бизнес-деятельности является еще более комплексным процессом, чем ранее. Компаниям желающим добиться успеха на глобальном рынке необходимо разрабатывать стратегию управления направленную на достижение выгод не только в обозримом будущем, но и в долгосрочной перспективе.

В ходе работы были решены все поставленные задачи, а именно:

1. Дано определение стратегического управления, которое звучит как искусство и наука формулирования, реализации и оценки межфункциональных действий, которые дают возможность компании добиться своих целей. Считается, что область стратегического управления шире, чем область стратегического планирования, поскольку последнее является одной из составляющих элементов первого.

В тексте работы был разобран процесс осуществления стратегического управления в фирме, который состоит из трех этапов: формулирование, реализация и оценка стратегии. Каждый из этих процессов включает в себя комплекс действий приводящей к конечной цели выбранного этапа управления. Последовательно были выведены факторы, оказывающие непосредственное влияние на процесс оценки стратегической деятельности предприятия, к ним относятся:

- анализ внешних и внутренних факторов;
- оценка эффективности стратегии;
- корректировка принимаемых стратегических мер.

В работе были описаны планируемые результаты от успешного стратегического управления в компании, такие как достижение целей акционеров и высоких финансовых показателей, удовлетворение покупателей, эффективность процессов деятельности и мотивация сотрудников. Так, процесс формирования стратегии управления предприятием состоит из ряда

последовательных тесно связанных этапов, каждый из которых необходим к соблюдению.

2. Были разобраны особенности и уровни бизнес-стратегий компании международного плана. Так, выделяют три вида управленческих стратегий на предприятии - корпоративные, бизнес-стратегии и функциональные стратегии.

Следующим шагом были описаны современные пути ведения международного бизнеса и их особенности (экспорт и импорт, лицензирование продукции, франчайзинг, иностранное совместное предприятие, стратегические альянсы и прямые инвестиции), изучены организационные формы интернациональных компаний. По итогу стало ясно, что различные направления стратегии несут в себе определенные риски для бизнеса. Для эффективного функционирования компаниям предлагается иметь гибкие стратегии, которые можно комбинировать исходя из ситуации на рынке. Кроме того, навыки коммуникации и межкультурные особенности также должны быть учтены менеджерами в ведении международной деятельности.

3. Дана характеристика международным компаниям «Toyota», компании «Tesla» и акционерному обществу «BMW Group». В ходе работы рассматривались текущие направления стратегического развития указанных предприятий, а также оценены их дальнейшие возможности. Было установлено, что несмотря на успех на международном рынке, крупнейшие мировые бренды не застрахованы от влияния на них различных факторов. Руководству рекомендуется регулярно проводить мониторинг сложившейся рыночной обстановки и вносить стратегические поправки в управленческие планы своевременно.

4. Изучены виды рисков международного бизнеса и методы их контроля. Так, выделяется 6 типов рисков, среди которых культурный кредитный, рыночный транспортный, политический и валютный риски. К способам снижения влияния этих рисков на предприятия относятся: страхование, хеджирование, кредитно-расчетные отношения и прогноз и анализ конъюнктуры рынка. Стало понятно, что выбор инструментов защиты от

рисков достаточно велик, хотя они и не гарантируют полную защиту от негативных последствий. Компаниям следует регулярно анализировать ситуацию на рынке и выбирать соответствующий метод снижения рисков, либо их комбинацию. Каждый из способов контроля рисков международного бизнеса несет в себе как достоинства, так и недостатки и может казаться идеальным для предприятия одной индустрии, и совершенно неприемлемым для иного направления бизнеса.

5. Описаны стратегии коммуникаций международных фирм, а именно их виды и задачи, направления воздействия и факторы влияния на их использование в той или иной компании. Более того, были оценены методы современной маркетинговой коммуникации. После чего, был сделан вывод о том, что коммуникации в интернациональных компаниях являются ключевым связующим элементом в достижении определенных целей фирмы. Удачно построенная цепочка коммуникации между стейкхолдерами компании послужит инструментом для преодоления кризисных ситуаций, победы в конкурентной борьбе и расширении присутствия предприятия на рынках. Тем не менее стоит выстраивать внимательный подход к стратегии коммуникации в компаниях функционирующих в нескольких странах одновременно, ведь за счет культурных межстрановых различий существуют риски конфликтных ситуаций среди заинтересованных сторон фирмы.

6. Предоставлены рекомендации по улучшению стратегического управления на международном предприятии ООО «БМВ Русланд Трейдинг». Автомобильный концерн является инновационной компанией, зарекомендовавшей себя во многих странах, имеющей широкий ассортимент высококлассных автомобилей и тысячи преданных покупателей бренда по всему миру. В процессе работы была проведена оценка факторов внешнего и внутреннего влияния компании с помощью инструментов SWOT-анализ и PESTEL-анализ. По итогам стало видно, что преимуществами автокомпании являются имидж, компетентность в сфере технологический разработок и экологичного транспорта и высокий уровень корпоративной социальной

ответственности. В то время как слабыми сторонами оказались достаточно узкий модельный ряд товаров, растущая конкуренция, ужесточенные стандарты выбросов автомобильных отходов и упадок спроса на владение автомобилями класса люкс. Далее были предложены пути повышения эффективности бизнес-стратегии компании.

Таким образом, в рамках *стратегии расширения доли рынка* компании рекомендовано увеличить долю присутствия на рынках таких стран как Китай, Индия, Южно-Африканская республика, а также страны Южной и Центральной Америки. Также концерну следует развить уже начатую схему городского транспорта будущего, которая сделает использование автомобилей марки более комфортным и повысит спрос на них соответственно.

Затем, компании следует внедрить комплексную систему безопасного движения «SafetyControl», а также опцию «Компаньон» в автомобили всех категорий бренда, в рамках *стратегии инноваций*. Это поспособствует не только повышению спроса разных категорий потребителей, но и повысит имидж компании как ответственного производителя, следующего трендам и обеспечивающего безопасное вождение.

Наконец, в пределах *стратегии дифференциации продукции*, компании рекомендовано усилить маркетинговую политику не только люкс-сегмента, но и других категорий автомобилей. Наиболее действенными для продвижения выбраны digital-инструменты Event-маркетинг, email-маркетинг и SMM-продвижение. Для получения надежного и гарантированного результата политики продвижения компании следует привлечь к работе специализированное маркетинговое агентство с международным опытом работы в автомобильной отрасли. Компания «BMW» обладает блестящей репутацией и достойным имиджем, чтобы в случае дальнейшего соблюдения всех вышеперечисленных рекомендаций и дальше оставаться одной из лидирующих автомобильных компаний в мире.

В проделанной работе основываясь на проведенные автором исследования, представлены научно-обоснованные результаты, предлагающие

решение значимой проблеме современной бизнес-среды развития стратегического менеджмента на международных предприятиях для стабилизации показателей деятельности в условиях нестабильной экономической обстановки. Описанные в тексте работы рекомендации для компании ООО «БМВ Русланд Трейдинг» могут служить методами для организации стратегии управления предприятием, что в свою очередь поможет компании избежать потерь от рисков в международной бизнес-деятельности. Таким образом, поставленная проблема исследования решена и сформулированная гипотеза доказана, а цель работы достигнута.

Список публикаций студента

1. Сорокина П.М. Развитие предпринимательской стратегии компании «Tesla» [Текст] / П.М. Сорокина // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Системная трансформация – основа устойчивого инновационного развития» (Новосибирск, 20.12.2021 г.). – Уфа: Аэтерна, 2021. – 5 с.

Список использованных источников

1. Авдокушин, Е.Ф. Международные финансовые отношения (основы финансомики): Учебное пособие / Е.Ф. Авдокушин. - М.: Дашков и К, 2017. - 132 с.
2. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.
3. Алексеева, Т.А. Современная политическая мысль (XX-XXI вв.): Политическая теория и международные отношения / Т.А. Алексеева. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 623 с.
4. Аширова С.А. Проблемы выхода на внешние рынки отечественного насосостроения // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. №11. С.54 - 64
5. Баранова П. Ф., Сумина Е. В. Особенности маркетингового коммуникационного сопровождения в интеграционных процессах в международном бизнесе // актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketingovogo-kommunikatsionnogo-soprovozhdeniya-v-integratsionnyh-protsessah-v-mezhdunarodnom-biznese> (Режим доступа: 11.05. 2022).
6. Бизнес. РБК. [Электрон. ресурс] – 2020. – URL:<https://www.rbc.ru/business/09/11/2020/5fa89e789a79478e2efd4b88> (Режим доступа: 18.05. 2022).
7. Богатуров, А.Д. Международные отношения в Центральной Азии: События документы: Учебное пособие / А.Д. Богатуров. - М.: Аспект-Пресс, 2018. - 560 с.
8. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст] : [учебное пособие] / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 128 с.

9. Волкова И.О., Борисов К.А., Григорьев Е.А. Оценка энергоэффективности предприятия // Проблемы сбора, подготовки и транспорта нефти и нефтепродуктов. 2016. № 62. С. 217–222.
10. Володин Ю.В., Подковыров П.А. Стратегии выхода на международные рынки: сравнительный анализ немецких и российских компании // СРРМ. 2018. №4 (107). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-vyhoda-na-mezhdunarodnye-rynki-sravnitelnyu-analiz-nemetskih-i-rossiiskih-kompanii> (Режим доступа: 21.05. 2022).
11. Галкин, С.А. Международные экономические отношения. Базовые параметры: Справочник / О.В. Буторина, С.А. Галкин, В.Н. Ткачев; Под ред. О.В. Буторина. - М.: Весь Мир, 2017. - 136 с.
12. Галушка З.И. Комарницкий И.Ф. Стратегический менеджмент. Учеб. метод. пособие. - М: Рута, 2016. - 248 с
13. Глобальные риски как значимый фактор современного международного бизнеса. Научный журнал «Naukarus». [Электрон. ресурс] – 2014. - URL:<https://naukarus.com/globalnye-riski-kak-znachimyy-faktor-sovremennogo-mezhdunarodnogo-biznesa> (Режим доступа: 01.05. 2022).
14. Градобитова Л.Д., Исаченко Т.М. Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях. М.: «Анкил», 2017.
15. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ,2016.
16. Дацюк С. Коммуникационные стратегии.- 09.08.2016 [Электронный ресурс]// Экспертно-аналитический портал: Центр гуманитарных технологий. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751> (Режим доступа: 19.04. 2022).

17. Джинджолия, А.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Л.С. Шаховская, А.Ф. Джинджолия, Е.Г. Попкова . - М.: КноРус, 2016. - 256 с.
18. Драчева, Е. Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е. Л. Драчева, А. М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 4. - С. 37-53.
19. Дугин, А.Г. Международные отношения. Парадигмы, теории, социология / А.Г. Дугин. - М.: Академический проект, 2018. - 431 с.
20. Зубенко В.В. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебник и практикум / В.В. Зубенко, О.В. Игнатова, Н.Л. Орлова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 с.
21. Как ограничить риски. Хэджирование для чайников. [Электрон. ресурс] – 2020. – URL:<https://quote.rbc.ru/news/training/5e286ff99a79471e12542329> (Режим доступа: 11.05.2022).
22. Когденко В.Г. Анализ финансовых рисков в рамках фундаментального анализа компании // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2015. Сентябрь. № 34.
23. Королев В. И. Проблемы организации выхода компании на внешний рынок // Российский внешнеэкономический вестник. 2016. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-organizatsii-vyhoda-kompanii-na-vneshniy-rynok> (Режим доступа: 23.05.2022).
24. Королев В.И. Внешнеторговый менеджмент: Учебник. под ред.. - М.: ВАВТ. 2016. 183 с.
25. Красюк И.Н. Маркетинговые коммуникации. [Текст] : [учебное пособие] / И.Н. Красюк. М.: Инфра-М, 2018. 416 с.
26. Кузнецова Е.Ю. Современный стратегический анализ : учебное пособие; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 131,[1] с.

27. Лебедева, М.М. Международные отношения: теории, конфликты, движения, организации: Учебное пособие / П.А. Цыганков, Г.А. Дробот, А.И. Слива [и др.]; Под ред. П.А. Цыганкова. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 336 с.
28. Лясников Н.В., Лясникова Ю.В. Международная маркетинговая деятельность многонациональных компаний в условиях нестабильности // МИР, 2016. Т. 7. № 4. С. 161-166.
29. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2019. – 224 с.
30. Михалева А. А. Стратегии проникновения на зарубежный рынок // European science. 2018. №6 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-proniknoveniya-na-zarubezhnyy-rynok> (Режим доступа: 19.05. 2022).
31. Наумова А.В. Личные продажи [Электронный ресурс] // Фрагмент из учебного пособия «Интегрированные маркетинговые коммуникации в местах продажи»: - Электрон.дан. – URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/personal_sale.htm (Режим доступа: 11.05. 2022).
32. Никитина, Н.А. Международные отношения и мировая политика. Введение в специальность / Н.А. Никитина. - М.: Аспект-Пресс, 2017. - 156 с.
33. Николаева И.П. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебник для бакалавров / И.П. Николаева, Л.С. Шаховская. - М.: Дашков и К, 2017. - 244 с.
34. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. 162 с.
35. Официальный сайт всемирной организации здравоохранения WHO. [Электрон. ресурс] – 2022. – URL:<https://www.who.int/ru/fact-sheets/detail/road-traffic-injuries> (Режим доступа: 17.05. 2022).
36. Официальный сайт компании BMW Group – https://www.bmw.ru/ru/topics/fascination-bmw/all-news/news_170316-2.html (Режим доступа: 11.05. 2022).

37. Официальный сайт компании Toyota Motor. [Электрон. ресурс] – 2022. – URL: <https://www.toyota.co.uk/> (Режим доступа: 11.05. 2022).
38. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 1. — М.: Юрайт. 2019. 350 с.
39. Петрова Е.А., Фокина Е.А. Информационный менеджмент. — М.: ЭБС Лань. 2019. 144 с.
40. Плахотникова М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 326 с.
41. Плюсы и минусы PR [Электронный ресурс] // Коммуникационное агентство «PR стиль». - Электрон.дан. – URL: <http://pr-stil.ru/vidy-prodvizhenij/pr/plyusy-minusy/> (Режим доступа: 21.05. 2022).
42. Пономарева, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Е.С. Пономарева, Л.А. Кривенцова. - М.: ЮНИТИ, 2019. - 287 с.
43. Попова Е. А. Методика разработки международной стратегии развития компании // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2017. №1 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-razrabotki-mezhdunarodnoy-strategii-razvitiya-kompanii> (Режим доступа: 02.05. 2022).
44. Редько Г. В., Еремеева А. А. Коммуникативная стратегия как стратегия понимания и интерпретации смысла // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 2: Филология и искусствоведение. 2017. №4 (207). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-strategiya-kak-strategiya-ponimaniya-i-interpretatsii-smysla> (Режим доступа: 18.05. 2022).
45. Реклама в области экономических отношений [Электронный ресурс] // Энциклопедия экономиста: - Электрон.дан. – URL: <http://www.grandars.ru/student/marketing/vliyanie-reklamy.html> (Режим доступа: 11.05. 2022).

46. Романов А.А. Маркетинговые коммуникации. [Текст] : [учебное пособие] / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. М.: Вузовский учебник, 2018. 16 с.

47. Российская Федерация. Законы. О международных компаниях и международных фондах: Федеральный закон N 290-ФЗ: [принят Государственной думой 03.08.2018]. – Москва, 2017. - 158 с. – ISBN 978-5-392-26365-3. (Режим доступа: 11.05. 2022).

48. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности: Федеральный закон N 164-ФЗ: [принят Государственной думой 08.12.2003]. – Москва, 2017. - 158 с. – ISBN 978-5-392-26365-3. (Режим доступа: 11.05. 2022).

49. Саяпина К. В. Вывод инновационных продуктов на внешние рынки: эмпирический анализ рынка медицинского оборудования // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 3. 2018. С. 80-87.

50. СКБ Контур. Tadviser. [Электрон. ресурс] – 2021. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%A1%D0%9A%D0%91_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%83%D1%80 (Режим доступа: 15.05. 2022).

51. Соколова О. Ю., Бобкова А. Д. Стратегии проникновения в международный бизнес: формирование и оценка успешности // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2016. №1 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-proniknoveniya-v-mezhdunarodnyu-biznes-formirovanie-i-otsenka-uspeshnosti> (Режим доступа: 11.05. 2022).

52. Статистическая платформа. Statista. [Электрон. Дан.] – 2022 – URL: <https://www.statista.com/> (Режим доступа: 16.05. 2022).

53. Стимулирование сбыта [Электронный ресурс] // Информационный портал «ВикиЧтение». – Электрон.дан. – URL: <https://marketing.wikireading.ru/16954> (Режим доступа: 06.05. 2022).

54. Стратегическое управление : учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая

корпорация «Дашков и К°», 2019. - 234 с. - ISBN 978-5-394-03171-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091824> (дата обращения: 01.05.2022).

55. Суворова Е.В. Российский рынок как часть мирового рынка маркетинговых исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-kak-chast-mirovogo-rynka-marketingovyh-issledovaniy-1> (Режим доступа: 11.05.2022).

56. ТК РФ Статья 349.1. Особенности регулирования труда работников государственных корпораций, публично-правовых компаний, государственных компаний

57. Трачук А. В., Линдер Н. В. Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // В сборнике: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы Пятнадцатого всероссийского симпозиума. Под ред. Г. Б. Клейнера 2017. С. 181-183. (Режим доступа: 12.05.2022).

58. Три стратегии развития малого бизнеса. [Электрон. ресурс] – B2Blog – 2022. – URL:<https://b2blog.beeline.ru/tri-strategii-razvitiia-malogo-biznesa/>

59. Факторы, влияющие на эффективность предпринимательской деятельности. Интуит. [Электрон. ресурс] – 2022. - URL:https://intuit.ru/studies/professional_skill_improvements/20250/courses/804/lecture/30577?page=5 (Режим доступа: 09.05.2022).

60. Что такое принципы стратегического управления и как их применять на практике. Информационный портал «Aktiv» Financial Academy. [Электрон. ресурс] – 2020. - URL:<https://finacademy.net/materials/article/principy-strategicheskogo-upravleniya> (Режим доступа: 11.05.2022).

61. Ana Vieira, Ema Fonseca, Inês Oliveira, Joana Lobo and António Carrizo Moreira. Series: Advances in Business Strategy and Competitive Advantage. – 2021. - Page 67
62. Ariño, Africa & Reuer, Jeffrey & Mayer, Kyle & Jané, Juan. Contracts, Negotiation, and Learning: An Examination of Termination Provisions. Journal of Management Studies. - 2021 - 51. 10.1111/joms.12069.
63. Berrill J., Campa D., O'Hagan-Luff M. Firm diversification and earnings management strategies: European evidence //International Review of Financial Analysis. – 2021. – Т. 78. – С. 101955.
64. Bindhu V. An enhanced safety system for auto mode E-vehicles through mind wave feedback //Journal of Information Technology. – 2020. – Т. 2. – №. 03. – С. 144-150.
65. BMW Data // Dow Jones Sustainability Index 2018 – http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/djsiworld_supersectorleaders_10_1.html (Режим доступа: 10.05. 2022).
66. Cultural Risk. Open Textbooks for Hong Kong.: [Электрон. ресурс] – 2019. – URL:<http://www.opentextbooks.org.hk/ditopic/17278> (Режим доступа: 01.05. 2022).
67. Durmanov A. et al. Features of application of innovative development strategies in international enterprise //International Journal of Entrepreneurship. – 2020. – Т. 24. – С. 1-9.
68. Forbes. The World's Most Valuable Brands. [Электрон. ресурс] – 2022. – URL: <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/> (Режим доступа: 13.05. 2022).
69. Foreign Exchange Risk. Investopedia. [Электрон. ресурс] – 2019. – URL:<https://www.investopedia.com/terms/f/foreignexchangerisk.asp> (Режим доступа: 01.05. 2022).
70. Grant R., Baden F., Charles. A. Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. Academy of Management Proceedings. - 2015. - 17-21.

71. Interbrand. Best Global Brands [Электрон. ресурс] – 2022. – URL:<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/> (Режим доступа: 11.05.2022).
72. International business strategies. YourTarget. [Электрон. ресурс] – 2020. – URL: <https://blog.yourtarget.ch/en/international-business-strategies> (Режим доступа: 19.05.2022).
73. Jindal S. International business risk // Slideshare.net.: [Электрон. ресурс] – 2019. – URL:<https://www.slideshare.net/SakshiJindal3/international-business-risk> (Режим доступа: 15.05.2022).
74. Kirkpatrick, D. (2012), “Email Marketing: Factors that Influence Open Rate”, USA: McGraw-Hill Education.
75. Klaas Jagersma, P. "Cross-border alliances: advice from the executive suite", *Journal of Business Strategy*, Vol. 26 No. 1. – 2019 - pp. 41-50.
76. Marketing Theories – PESTEL Analysis. Professional Academy. [Электрон. ресурс] – 2021. – URL:<https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-pestel-analysis/> (Режим доступа: 15.05.2022).
77. Most popular social media networks. Statista. [Электрон. Дан.] – 2022 – URL:<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (Режим доступа: 17.05.2022).
78. Roscam E.A. Brand Driven Innovation: Strategies for Development and Design. SA, AVA Publishing. 2018, 192 p.
79. Sharma P. Et Al. Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective // *Journal of business research*. – 2020. – Т. 116. – С. 188-192.
80. Shashi Y. Scaling Up IoT Business in International Market Using Golden Circle and Market Entry Strategy. – 2017.
81. Statistics Overview // United Nations Conference on Trade and Development. URL: <http://www.unctad.org/> (accessed: 10.03.2022).


82. What is a PESTEL analysis? Oxford College of Marketing. [Электрон.
ресурс] – 2020. – URL:
<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/> (Режим
доступа: 16.05. 2022).

Приложение А

Раздел ВКР на английском языке

The theory of strategic management in the international company

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Сорокина Полина Михайловна		12.05.22

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		12.05.22

Консультант – лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Коротченко Татьяна Валерьевна	к.ф.н., доцент		12.05.22

The theory and process of formation of strategic management in international companies

The concept of "strategy" became one of the management terms in the 50s, when the problem of reaction to unexpected changes in the external environment became very important, but at first the meaning of this word was little understood. Even in dictionaries, following military usage, they still defined strategy as "the science and art of deploying troops for battle." Nevertheless, in the modern world, strategic management is widely used in the international business environment and is key to understanding all business entities. Strategic management can be defined as science of constructing, evaluating and implementing cross-functional solutions that enable an organization to achieve its goals. As follows from this definition, strategic management is focused on integrational management, marketing, finance, production, research and development, and information systems to achieve the success of the organization. The concept of "strategic management" in this text is used as a synonym for the term "strategic planning". The latter concept is more commonly used in the business world, while the former is often used in academic circles. Often the concept "strategic management" is used to refer to the formulation, implementation and assessment of a strategy, while strategic planning relates only to the formulation of a strategy. The purpose of strategic management is to use and create new and various opportunities for tomorrow; long-term planning, on the contrary, tries to optimize the tendencies of today for tomorrow.

The term "strategic planning" originated in the 1950s was very popular in the period from the mid-1960s to the mid-1970s. During these years, it has been widely believed that strategic planning is the solution to all problems. At that time, most of corporate America was "obsessed" with strategic planning. However, after this "boom" in the 1980s, strategic planning was thrown aside because different planning models did not bring higher returns. However, the 1990s led to the recovery of strategic planning, and today this process is commonly practiced in the business environment. The strategic plan is, in fact, a company's game plan. Equally as a

football team seeks a good game plan to increase a chance of success, a firm needs to have a good strategic plan to fortunately compete. The profit margins of firms in most industries have been so reduced as a result of the global economic downturn that there is practically no room for mistakes in the overall strategic plan. The strategic plan is the outcome of a complex managerial choice between many good options, and it signals commitment to specific markets, policies and operations instead of other, “less preferable” courses of action.

The strategic management procedure containing of three stages: strategy formulation, strategy implementation and strategy evaluation. Strategy formulation involves developing a vision and mission, determining external possibilities and threats to the company, identifying internal forces and weaknesses, setting long-term objectives, developing alternative strategies and choosing particular strategies for implementation. Strategy development problems include deciding which new industry to enter, which businesses to leave, how to allocate assets, whether to expand operations or differentiate, whether to enter international markets, absorb or create a joint venture, and how to avoid an unfavorable takeover. Since no company has unlimited resources, strategists must decide which alternative strategies will favor the company most. Strategy development decisions tie a firm to particular products, resources, and technologies over a long period of time. Strategies define long-term competitive advantages. For better or worse, strategic decisions have severe multifunctional impacts and long-term consequences about the organization. Top managers have the best perspective to fully understand the implications of strategy development decisions; they have the authority to allocate the resources needed for implementation.

The implementation of the strategy requires the company to set annual goals, develop policies, motivate employees and allocate resources in such a way that the formulated strategies can be implemented. The implementation of the strategy includes the development of a corporate culture that supports the strategy, the creation of an effective organizational structure, the distribution of marketing efforts, the preparation of budgets, the development and use of information systems,

as well as linking employee compensation with the effectiveness of the organization. Strategy implementation is often referred to as the “action stage” of strategic management. It involves the mobilization of employees and managers to implement the formulated strategies. The most complex stage of strategic management, is strategy implementation and it requires personal discipline, dedication and self-sacrifice. The success of strategy implementation depends on the ability of managers to motivate employees, which is more an art than a science. Strategies formulated but not implemented do not serve any useful purpose. Interpersonal communication skills are especially important for the successful implementation of the strategy. The implementation of the strategy affects all employees and managers of the organization. Each division and department must decide on answers to questions such as “What should we do to implement our vision to the organization's strategy?” and “How can we get the job done better?” The goal of the implementation is to encourage managers and employees throughout the organization to work with pride and enthusiasm to achieve their goals.

The final stage of strategic management is strategy evaluation. Managerial staff desperately needs to know when particular strategies are working not the way they were expected; strategy evaluation is the primary means of obtaining this information. All strategies can be developed over time, since both external and internal factors are constantly changing. The three main activities for evaluating the strategy are:

1. analysis of factors that are the basis for current strategies;
2. performance measurement;
3. taking corrective measures.

Regular evaluation of the strategy is necessary, because today’s success is not a guarantee of success in the future. Success always makes new problems; complacent organizations tend to fail. The development, implementation and evaluation of strategy in a large organization is carried out at three hierarchical levels: corporate, division or strategic business unit and functional. By facilitating communication and interaction between managers and employees at all hierarchical

levels, strategic management helps the firm to function as a competitive team. The smallest enterprises and some large enterprises do not have divisions or strategic business units; they only have corporate and functional levels. However, managers and employees at these two levels should actively participate in strategic management activities.

Thus, it becomes clear that continuous monitoring of synchronization of all processes of the company's activities as a whole affects its effective development, for example, if it is necessary to have coordination of staff, organizational and information potential, etc. For a successful strategy implementation, it is crucial to develop and implement into the practice of strategic management interrelated principles of activities planning for the introduction of the strategy and budget management. The economic effect in this case can be calculated in various units of measurement, but in whichever case it should be sufficient to satisfy the interests of the interested groups. The strategy has to be pointed at such practical results as:

- Shareholders goals achievement.
- High financial performance.
- Customer satisfaction.
- Efficient and rational processes.
- Motivated staff.

To be sure in synchronization of strategic management processes, it is important to link them with the external and budgetary processes of the company. Such linking determines the development and correction of medium-term programs, which should correspond to the strategic goals of the company. Carefull effective communication will be a key principal of global strategies, as what is right and effective in one culture may be ineffective, even inappropriate in another. Thus, marketing of products around the world is a complex and difficult due to several factors, including: international strategic alliances, coordination and control of international marketing, communications, regional trading blocks and the choice of a global strategy. Consequently, only an enterprise that picks up an effective

international strategy that takes into account its pros and cons in the face of opportunities and threats in the environment will thrive.

Strategic directions of international business development

In strategic management, strategy implies a long-term qualitative and specific direction of the company's development in the business environment, leading to the achievement of the set goals. What a company aims at is defined as what it strives for as a result of its business activities. The strategy finds an answer to the question of how the organization can achieve its goals in a rapidly changing competitive business market. Taking into account the complexity of international strategic management, in the majority of international firms it is advised to develop strategies for three levels within the company (Figure 1).



Figure 1 – Levels of international strategy in multinational companies

Next, there will be described a wider meaning of each level of the strategy and its types.

1. Corporate strategy defines the width of all of the company's activities zones, often it is called a portfolio strategy. It is divided into three types of strategy:

– Single-business strategy is defined as corporate strategy that implies making a profit from one line of activity – from the release of one product or the provision of one service. The benefit of this a strategy is the concentration of resources on the release of one product or the provision of one service. Though, this strategy increases vulnerability to the actions of its competitors and to changes in the external business environment.

– The strategy of related diversification engages the synchronous operation of the firm in several similar areas, in related industries or in related markets. With this strategy, the firm uses its special qualifications to enhance competitiveness in other sites of business and in other markets. The international company "Accor SA", the world's second largest operator of the hotel business, adheres to the strategy of related diversification in its activities. At the beginning of its life cycle, this company was a chain of restaurants, and later it began to acquire luxury hotel chains, such as Sofitel, as well as budget hotel and motel chains. To maintain a high level of attendance at restaurants and hotels, the company decided to engage in organized tourism and car rental. For the same purpose, Accor even opened its own amusement park in the north of France dedicated to the character of the famous cartoon "Asterix from Gaul". Such a strategy has both a number of advantages and some disadvantages, as shown in table 1.

Table 1 – Benefits and flaws of the linked diversification strategy

Advantages of the strategy of related diversification	Disadvantages of the strategy of related diversification
Reducing dependence on a single product/service.	Increasing the costs of coordinating the functioning of various departments of the organization.
Reducing costs when using existing technologies in other markets.	The negative impact of changes in the economic conditions of doing business simultaneously on all divisions of the company.
Getting economies of scale.	
Increasing the potential synergy effect.	

– Unrelated diversification engages the operation of a company in numerous unrelated business areas or in several markets. Table 2 displays the advantages and disadvantages of the strategy.

Table 2 – Advantages and disadvantages of an unrelated diversification strategy

Advantages of the strategy of the unrelated diversification	Disadvantages of the strategy of unrelated diversification
Ample opportunities for the parent company to raise capital.	The lack of opportunities to obtain synergetic effects from the joint activities of subsidiaries.
Reduction of the overall level of risk due to fluctuations in the level of business activity.	The decrease in the efficiency of the headquarters management by its divisions makes it difficult to control the activities of individual divisions of the company.
Reducing vulnerability to threats of competition from other organizations.	
The possibility of reducing non-profitable autonomous units without threatening the parent company.	
The possibility of the organization's growth through the acquisition of other companies.	

2. Whereas the corporate strategy concerns the company's activities in general, the business strategy, or competitive strategy, combines the activities of individual business lines, subsidiaries and divisions that make up the organization. The business strategy defines the ways to fight competition. In enterprises that assist related or unrelated diversification, there is a tendency of blending individual areas of activity into strategic business units (strategic business units, strategic business unit, SBU). In businesses based on a strategy of related diversification, systems are built on the concept of product resemblance. In companies that stick to a strategy of unrelated diversification, they combine the production of different types of goods/services. The creation of the CSE enhances the increase of the company's exceptional competence. The business strategy of one scheme is used in all geographical markets that it serves. Table 3 shows the types of business strategies.

Table 3 - Types of business strategies

<p>Differentiation strategy</p>	<p>Formation and maintenance of a proper image of goods and services of a particular scheme, which is fundamentally different from competitors in the same market segment. The differences may be the quality of products, status, value in the perception of the buyer, etc. This strategy is followed by Rolex, Pepsi, Nikon, Michael Kors and others. For example, Marks and Spencer, using the value factor, has achieved prosperity in the department store market in England and on the European continent.</p>
<p>Overall cost leadership strategy</p>	<p>The focus is on achieving a high level of productivity of operational processes that allows you to maintain the lowest level of costs. The strategy helps the company to sell its products at a lower cost. Despite the decline in the profitability of individual divisions, the level of total profitability of the entire organization is growing due to an increase in sales. This strategy is used by the French company Bic Pen Company, Fuji, Honda, LG Groupe, etc.</p>
<p>Focus strategy</p>	<p>The orientation of the business to produce a narrow range of products designed for a certain group of consumers or for certain geographical areas. The strategy gives the company the chance to bring the consumer properties of particular products in line with the demands of tight segments of consumers (geographical area, ethnicity and race, purchasing power, tastes and other factors). Examples of using the strategy are Hyundai, Sony, etc.</p>

3. Functional strategy defines the ways to manage various functions of the organization (finance, marketing, production operations, human resources and R&D). Functional strategies should be consistent with the international corporate strategy and business strategy. The purpose of the functional strategy is to search for effective activities of the functional unit within the overall strategy. For example, a typical marketing department strategy may focus on creating ways to scale sales to enterprises compared to the previous year.

In order to consider what methods of carrying out international activities an organization may have, it is necessary to understand why companies need to expand their activities abroad. Organizations go international for a variety of reasons, but

the typical goal is to grow or expand the scale of the firm. When a company hires foreign employees or looks for new markets abroad, an international strategy can help diversify and expand the business. Economic globalization is a process in which businesses rapidly expand their markets to reach customers around the world. This expansion is possible in part because technological breakthroughs throughout the 20th century have facilitated global communication. Air travel and email networks mean it's possible to run a business remotely. Now firms often have the opportunity to go global, although they evaluate a number of considerations before starting such an expansion. Overseas operations are often attractive to executives seeking to reduce their budgets in order to increase profits. For example, it is possible to reduce the overhead costs of business in countries with relatively depreciated currencies and lower cost of living. Enterprises based in developed countries further reduce overhead costs by operating in countries that have free trade agreements with them. It is often cheaper to hire staff in these countries because the cost of living is lower.

Globalization and expanding markets encourage many managers to go global. Going global can reduce the company's dependence on local and national markets, because the decline in consumer demand within the country is offset by the growth of consumer demand in international markets. Larger markets also mean the possibility of making more profit, so companies go global in search of new business opportunities and even to expand the range of goods and services they offer.

Strategies for entering foreign markets differ in the degree of risk they pose, in the control and allocation of resources they require, and in the return on investment they promise. There are two main types of input modes:

- 1) non-equity treatment (export and contract agreements),
- 2) equity participation regime (joint venture and wholly owned subsidiaries).

The method of entering the market that provides the least level of risk and the least control over the market is export and import. The highest risk, and at the same time the highest control over the market and the expected return on investment are associated with direct investments that can be made in the form of acquisitions and investments in new projects.

– Export and import. The first and most common strategy of an international organization is the import and export of goods, materials and services. Export is the process of selling products produced in one country abroad. There are two types of exports: direct and indirect. Indirect means that the goods are transported abroad by other agents, and the company does not have special activities related to the international market, because the sale abroad is considered as domestic. For these reasons, it is difficult to say that this is an internationalization strategy. In the case of direct exports, the company becomes directly involved in the sale of its products in foreign markets.

– Licensing is the next way to enter the foreign market with a limited degree of risk. An international licensing company gives the licensee patent rights, including trademarks, copyrights or product know-how. In return, the licensee undertakes to produce the licensor's products, sell them in a certain territory and pay the licensor fees and royalties, usually depending on the volume of sales of the goods. Such agreements are often welcomed by foreign government agencies, as they bring technology to the country.

– Franchising is similar to licensing, except that the franchising company usually takes a more direct part in the development and control of marketing activities. The franchising system can be outlined as a system in which semi-independent business entrepreneurs, franchisees, pay fees and royalties to the parent organization, the franchisor, in exchange for the right to reveal with their trademark, to sell their products or services, often to use their business format and system. In comparison with licensing, franchise agreements are usually longer, and the franchisor also offers a broader package of rights and resources, including equipment, management systems, operating instructions, training, a web site, and in general all the support a franchisee needs to run his business the same way he does franchisor. In addition, while the license agreement includes intellectual property and trade secrets, in franchising it is limited to trademarks and operational know-how of the business.

– Foreign joint ventures have a lot in common with licensing. The main difference is that in joint ventures, an international company has a share in the equity and a management vote in a foreign organization. A partnership is formed between the companies of the host country and the country of origin, usually leading to the creation of a third organization. This type of agreement allows an international company to have better operational control and access to local market knowledge, and is popular in international management. Its popularity is due to the fact that it allows you to prevent difficulties with controlling other types of strategies for entering the foreign market.

– Strategic alliance is a term describing various cooperation agreements between different companies, for joint research, the creation of formal joint ventures or equity participation. The modern form of such alliances is gaining rapid popularity and has several distinctive characteristics: They are concluded between enterprises in highly industrial and developed countries; the focus is often on the creation of new products and technologies, rather than the dissemination of existing ones; and also they are often created only for a short period of time. The key goal of many strategic alliances is the exchange of technologies. The reason for this is the fact that technological innovations are based on interdisciplinary achievements, and it is difficult for one company to have all the necessary resources and capabilities to conduct its own research and development. This is also facilitated by shorter product life cycles and the need for many enterprises to remain competitive through innovation. The biggest disadvantage of strategic alliances is the risk of competition - in some strategic alliances, companies are in fierce competition outside the specific scope of the alliance. From this there is a risk that one or both partners will try to use the alliance to gain dignity over the other.

– Direct investments. In this case, an international firm makes direct investments in a production unit in a foreign market. This is the greatest commitment, because there is 100% company's ownership. There are two main ways of direct investment: firms can make direct acquisitions in the host market or they can develop their own facilities from scratch, and this form is called investment

in new projects. Acquisition has become a popular way to enter foreign markets mainly because of its quick access. Acquisition is a lower risk than investing in new projects, since the results of the acquisition can be estimated more easily and accurately. Investing in new projects is the creation of a new wholly owned subsidiary. This is often difficult and potentially expensive, but it allows you to fully control the firm and has the greatest potential to ensure above-average profitability. Investments in new projects are associated with high risk due to the costs of creating a new business in a new country. This entry strategy takes a lot of time due to the need to create new operations, distribution networks and the need to study and implement appropriate marketing strategies to compete with competitors in a new market.

Strategies for entering the foreign market are numerous and involve varying degrees of risk and obligations on the part of an international firm. In general, the implementation of the international development strategy is a process consisting of several stages. Indirect exports are often used as a starting point; if the results are satisfactory, additional commitment agreements are concluded by combining local firms. In an internationally competitive setting, the capacity to develop transnational organizational performance is a key element that can help a business adjust to changes in a dynamic business environment. Since the rapid pace of globalization makes usual ways of doing business insignificant, it is vital for managers to have an open way of thinking in order to be successful. Globalization in the business world has led to the occurrence of global strategic management. The combination of strategic management and international business will lead to the growth of strategies for global assistance. However, there are barriers to progress on this path. They can be solved with the help of joint firms based on the common benefit of the participants. Accurate effective communication will be a key element of global strategies, because what is right and effective in one culture may be ineffective and inappropriate in another. So, marketing products around the world is complex and tough due to some factors, including: international strategic alliances, coordination and control of international marketing, communications, regional trading blocks and

the choice of a global strategy. Therefore, only an enterprise that selects an effective global strategy that takes into account its strengths and weaknesses in the face of opportunities and threats in the environment will survive.

International enterprises operations characteristics

The development of the world economy since the early 1990s has intensified due to globalization and information progress. The key participants in such processes are large international companies, which are the main subjects of the world economy of the present time. Sooner or later, many companies decide to bring their product to the international market. At the beginning of the 21st century, a large proportion of large national companies in developed countries became international or transnational (hereinafter referred to as TNCs). Presently, a minor group of leading TNC chiefs occupy the top positions in the global economy, in numerous financial parameters ahead of certain national states. In the global economy of the last decades, the leading position in almost any industry is taken by only a few of the largest firms competing with each other around the globe.

In recent years, the growth of TNCs in the world has only increased. An important trait of the formation of the global business market is the gradual transformation of TNCs into globally operating enterprises that skilfully survive in conditions of uncertainty and turbulence of the international business environment. The largest firms are becoming more compact, but they are only gaining flexibility and manoeuvrability. If we consider Russia, the number of foreign corporations and large foreign firms that have opened their offices in the country is only growing. Companies successfully enter the Eurasian market and increase their profit share, subsequently occupying high positions in the ratings of the largest firms in the Russian Federation by revenue. So, according to the Forbes rating from 2020, the most profitable activity in the country was owned by the French automobile company Renault Russia (Groupe Renault), whose revenue amounted to about 450 billion rubles, while the next in the list is a retailer from the same country, the

Auchan grocery hypermarket chain with revenue of about 306 billion rubles. Other companies with a foreign head office operating in Russia – the manufacturer of tobacco products from the USA "Philip Morris International", the German automobile concern "Volkswagen Group" and the French "Leroy Merlin", have approximately the same revenue of a little more than 300 billion rubles in 2020.

In total, the 50 largest foreign organizations in Russia received 7.1 trillion rubles in 2019, which is 3.92% more than in the previous year. This shows that despite all the peculiarities and possible obstacles, foreign business development can raise the profitability of a company, as well as support the economy of the host country.

However, according to statistics, by the autumn of 2021, the number of foreign companies in Russia decreased to 28.4 thousand from 47.1 thousand in August 2018. This decrease was about 40%, according to the data of the SKB Kontur online analytics service.

This happened due to the reduction of the register of "dead" organizations that do not submit tax reports. In addition, the decrease in the share of foreign participation in Russian business is also associated with the outflow of foreign capital and with a decrease in the number of founding companies registered offshore. This situation was also influenced by the sanctions of large companies against the background of the COVID-19 pandemic.

Among the features that affect the conduct of TNC business abroad, the following general characteristics can be distinguished:

- Focus on reducing production and sales costs through the utilize of economies of scale;
- Establishment of measures to relentlessly make strides the quality of products and decrease conveyance times;
- Preferential production and market launch of products with high added value.

– Reinforcing the competitiveness of items by expanding the level of specialized item characteristics, i.e. utilizing the specifics of non-price competition; and not by bringing down costs.

The use of strategic alliances and mergers in order to scale in the global market through close inter-organizational cooperation, obtaining benefits from large-scale production and sales.

All these qualities are interrelated. Enterprises conducting international transactions are building up network structures through differentiation and collaboration, and this leads to increased interdependence in facilities of market competition among different countries. Thus, the strategic development of international firms in the modern society is diverse, but in all cases it is directed at successfully removing the uncertainty of the business settings, reducing expenses and increasing the worth of novelty, as well as achieving operational flexibility. In addition, it is worth noting that the global development strategies of TNCs are implemented in conditions of a profitable national mode for direct investment from abroad.

Speaking about the peculiarities of the functioning of international companies, it is worth mentioning their organizational structure. Thus, the absolute majority of international firms of our time conduct their activities in one of three organizational forms: corporations, holdings or concerns. Most TNCs of developed European countries and North American countries are organized according to the principle of hierarchy and have a holding structure. A holding company is a certain type of financial and industrial firm created to own controlling stakes in other companies for business control and management of their business.

The entry of a foreign company into a new market always takes place through the stage of coordination with the state authorities of the host country. Given that the policies of some countries often impose restrictions on the scope of international business, foreign companies are allocated only certain economic sectors for entrepreneurship or strict requirements for cooperation are put forward. For example, many foreign countries prohibit foreign companies from operating in the

field of railway transportation. In addition, such old countries as Japan and Australia do not allow to conduct activities related to oil and gas industry, and in Italy and some Scandinavian countries — in the field of media communications.

Moreover, a foreign organization usually has the risk of losing its assets and control over enterprises, and sometimes its market share due to the actions of the host State. Numerous difficulties may also appear at the level of legislation and taxation in the process of registering a division and registering the status of a company in the chosen country. Hence, there are distinctions between resident and non-resident companies. Residents are considered to be enterprises located and registered in the territory of this state. Non-resident organizations founded abroad with the participation of foreign capital are considered to be foreign branches of parent enterprises. Such branches operate in the form of subsidiaries and associated firms. Thus, the branch is registered in the host country, but does not act as an independent company with its own balance sheet, belongs entirely to the parent organization and does not have the right to be a legal entity. The operation of a company in more than one country only increases the pressure of competition on its activities. The competitive advantages of the company are evaluated by the quality of products, negotiations and transactions, the potential of scientific and technical developments, the progressiveness of technologies, as well as the level of management and the image of the company. Consequently, one of the main tasks of top managers is to control and develop corporate culture and business etiquette among employees of all divisions of the company.

It is also important to understand that patents, trademarks, industrial designs and copyrights are territorial in nature, i.e. they have legal force only in the country or region where they were registered. Regardless of what activities the company plans to conduct abroad (export of products, outsourcing of production or cooperation with foreign partners), such activities may affect markets in which the intellectual property rights (IP) of this company are not protected. Ensuring the protection of IP rights owned by the company in the target markets makes it possible to prevent their use by third parties and to ensure the interest of such parties in

cooperation in order to obtain permission to use these IP rights through licensing or other arrangements.

To conclude, the objective requirements of economic globalization lead to the fact that almost any truly large national firm is forced to join the world economy, thereby turning into a transnational one. To build a successful international strategy, some features and factors should be taken into account. Companies first of all need to identify which markets should be penetrated and which markets are inaccessible to it. Next, it is necessary to determine the methods of penetration of the company into the target markets. The largest number of companies are developing a strategy for activities on the world market at all 3 levels. The corporate strategy identifies the range of all directions of the organization's development. The key types of corporate strategy are the strategy of orientation to one line of activity, the strategy of related diversification and the strategy of unrelated diversification. The business strategy determines the ways to compete in each market that the company enters. The main types of business strategy are the differentiation strategy, the overall cost leadership strategy and the focus strategy. Functional strategies define ways to manage various functions of the company, such as finance, marketing, production operations, human resources, research and development work.

Приложение Б

Таблица Б.1 – Методы маркетинговой коммуникации в международных компаниях

Метод коммуникации	Сильные стороны	Слабые стороны
Реклама	<p>1.Реклама внушает о дополнительной пользе от покупки товара. Потребитель выражает свою индивидуальность, покупая товар той или иной марки.</p> <p>2. Реклама способствует стимулированию труда: если заработать, то можно позволить себе получить, то что хочешь (в особенности это актуально для современной России)</p> <p>3. Реклама стимулирует спрос.</p>	<p>1. Некоторые специалисты полагают, что реклама воздействует на подсознание потребителя, манипулируя его поведением, вопреки его желаниям. Существует термин, характеризующий это понятие – «зомбирование».</p> <p>2. Не всем потребителям понятна эмоциональная реклама, т.е. практика обращения рекламы к эмоциям потребителя.</p>
Личная продажа	<p>1.Личный контакт с потребителями. Каждая сторона может ознакомиться с предложениями и пожеланиями другой стороны.</p> <p>2. Возможность применения элементов стимулирования сбыта, ориентированных на особенности конкретного покупателя. Для успешной продажи компании необходимо вычислить, какие факторы лежат в основе решения о покупке.</p>	<p>1.Высокие издержки. Считается, что такой метод продвижения является самым затратным (зарплата торговых представителей, поездки, обучение персонала)</p> <p>2. Сложность унификации технологии продвижения. В зависимости от рода деятельности организации, они разрабатывают фирменные стандарты или технологии продажи.</p>
Общественные связи (PR)	<p>1. PR помогает наладить более тесные и ответственные связи с обществом и людьми. Потребители менее скептичны в к благоприятной информации о товаре, если она появляется из беспристрастного источника - СМИ, публичной персоны.</p> <p>2. Относительно низкая цена.</p>	<p>1. Мало контроля компании над сообщением.</p> <p>2. Известность принесенная СМИ не всегда благоприятна.</p>
Стимулирование сбыта	<p>1. Большая вероятность непосредственного контакта с аудиторией;</p> <p>2. Множество методов стимулирования;</p> <p>3. Повышение вероятности совершения импульсивных покупок.</p>	<p>1.Увеличение продаж только на недолгий период;</p> <p>2.Наиболее хороший эффект достигается при совмещениями с другими методами продвижения.</p>

Составлено автором на основе источников [53],[46], [41], [31]

Приложение В

Сертификат публикации студента



**АЭТЕРНА**
НАУЧНО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР

СЕРТИФИКАТ

Данный сертификат подтверждает, что

СОРОКИНА ПОЛИНА МИХАЙЛОВНА

- принял (-а) участие в
Международной научно-практической конференции
**«СИСТЕМНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ – ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ»**

- выступил (-а) с докладом на тему **«РАЗВИТИЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ «TESLA»»** и
опубликовал (-а) статью в сборнике научно-практической
конференции

20 ДЕКАБРЯ 2021 Г. , Г. НОВОСИБИРСК

Руководитель
Научно-издательского Центра «Аэтерна»
к.э.н. **Сукиасян Асатур Альбертович**

