

УДК 334.716:137.2

ПОБУДОВА МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Пономарьова Т. В., здобувач (УкрДАЗТ)

У статті розглянуто питання розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, а також запропоновано механізм розробки міжнародної конкурентної стратегії підприємства.

Ключові слова: стратегія, міжнародна конкурентоспроможність, зовнішній ринок, механізм розробки стратегії.

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями.

Питання формування організаційних процедур розробки та реалізації стратегічного плану забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств знаходяться у центрі уваги науковців та фахівців зі стратегічного управління. При цьому постає одне головне питання: які управлінські процеси мають становити основу циклу стратегічного управління в умовах швидкозмінного міжнародного ринкового середовища? З одного боку зовнішнє оточення потребує від суб'єктів міжнародного ринку негайних дій, а з іншого – розробка оптимальної стратегії потребує великих затрат часу, що є недопустимим у високо конкурентному середовищі.

Стає зрозумілим, що після розкриття сутності основних аспектів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, потребують уточнення та систематизації основні етапи і послідовність розробки конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Що стосується вибору моделі формування міжнародної стратегічної конкурентоспроможності підприємства, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

А. Томпсон і Д. Стрикленд [5] розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

І. Ансофф [1] виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня

оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів.

М. Мескон та ін. [4] вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

О. Віханський [2] пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

Вітчизняний автор З. Шершньова [6] зробила значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована нею концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються наступні: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проєктів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційної, фінансової, інформаційної, соціально-психологічної); стратегічний контроль.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідження показали, що серед вітчизняних та зарубіжних вчених немає єдиної думки, щодо поетапності та послідовності протікання циклу формування конкурентної стратегії підприємства для зовнішнього ринку. При цьому, значна деталізація шляхом надання визначального характеру проміжним етапам процесу розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності може призвести до значного розтягування в часі самого циклу розробки та прийняття стратегічних настанов, що, у свою чергу, виявляється головним чинником ухвалення невчасних або неадекватних зовнішній ситуації управлінських рішень.

Формування цілей статті. Метою даного дослідження є формування послідовного

механізму розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Починаючи з середини ХХ ст. було проаналізовано і класифіковано різноманітні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства на зовнішньому ринку: класичний, еволюційний, процесний і системний [3].

Процес розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства охоплює чотири головні етапи (рисунок 1), кожен з яких має загальну спрямованість на обґрунтування основних показників та альтернатив реалізації обраної стратегії.



Рисунок 1 - Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємств на зовнішньому ринку

Початковим етапом у процесі формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є оцінка й аналіз діючої міжнародної стратегії, тобто її діагностика. Другий етап пов'язаний з коригуванням діючої або розробкою нової міжнародної стратегії підприємства. Третій етап

полягає в прогнозуванні можливих ризиків, а також в розробці заходів щодо нейтралізації результатів їх впливу. Четвертий етап охоплює вибір міжнародних стратегічних альтернатив обраній базовій стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (рисунок 2).

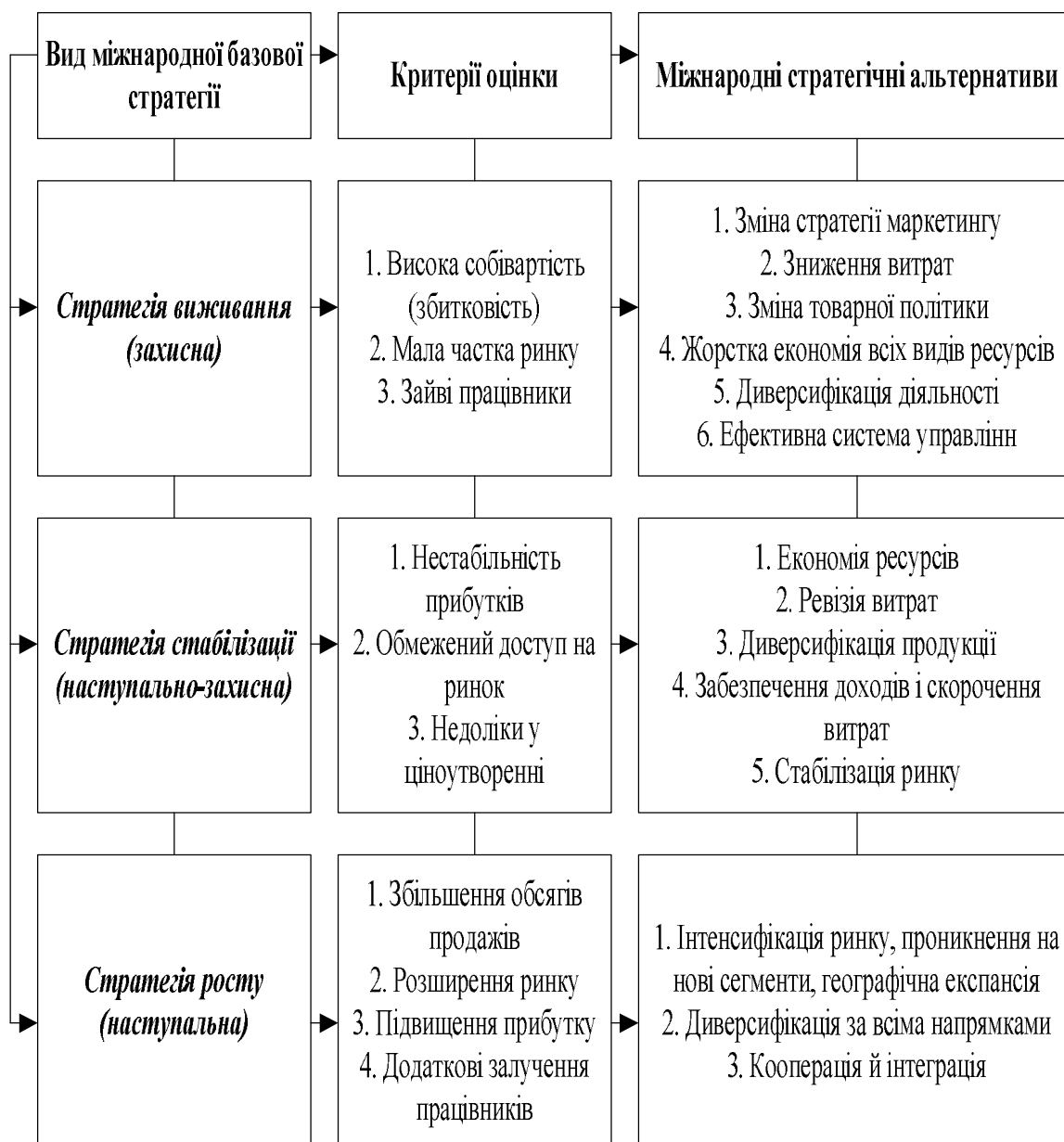


Рисунок 2 - Міжнародні стратегічні альтернативи базовим стратегіям забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Особливе значення в обґрунтуванні конкурентної стратегії на зовнішньому ринку має визначення різних за часом програмних цілей (цільових настанов): поточних, короткострокових, середньострокових, довгострокових і на велику перспективу.

Головною економічною метою розроблення конкурентної стратегії на зовнішньому ринку для підприємства є забезпечення міжнародної стратегічної конкурентоспроможності підприємства, а інші цілі спрямовані на її досягнення. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства потребує наявності

необхідної інформації з визначеними її джерелами, застосування певних методів та отримання результатів (таблиця 1).

На означення проведеного вище дослідження, вважаємо за можливе запропонувати загальну логічну послідовність етапів розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств (рисунок 3).

Таким чином, сформований алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку складається з наступних етапів.

Таблиця 1

Процес розробки конкурентної стратегії підприємств на зовнішньому ринку

Етап розробки конкурентної стратегії	Інформаційні потреби	Джерела інформації	Методи	Результати розроблених етапів
1. Оцінка й аналіз існуючої міжнародної стратегії	1. Стан міжнародного ринку 2. Структура міжнародного ринку 3. Конкуренти 4. Органи, що регулюють діяльність міжнародного ринку	1. Результати досліджень ринку 2. Спеціальні джерела інформації 3. Преса, радіо, телебачення 4. Конференції, ярмарки 5. Міжнародне законодавство	Аналіз ринку, потенціалу, конкурентів	1. Дослідження цілісності діючої конкурентної стратегії на зовнішньому ринку 2. Визначення збалансованості цілей та наявних ресурсів 3. Обґрунтування планів і термінів їх виконання 4. Оцінка ділових якостей та дієздатності персоналу
2. Конкретизація діючої або розробка нової міжнародної стратегії	1. Організаційна структура підприємства 2. Організація виробничого процесу на підприємстві 3. Організація управління підприємством 4. Система внутрішньогосподарських та зовнішніх зв'язків підприємства	1. Форми звітності 2. Внутрішня нормативна документація	SWOT-аналіз	1. Конкретизація напрямків діяльності та коригування діючої міжнародної стратегії 2. Вибір базової конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку 3. Розробка обраної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства
3. Прогнозування комерційних ризиків	1. Коливання валютних курсів 2. Поведінка споживачів продукції підприємства на ринку	1. Результати дослідження валютного ринку 2. Спеціальні джерела інформації 3. Огляд періодичної літератури	1. Метод аналогій 2. Аналіз чутливості 3. Методи імітаційного моделювання	1. Визначення господарських ризиків 2. Оцінка впливу окремих ризиків на результати діяльності підприємства на зовнішньому ринку 3. Розробка заходів щодо нейтралізації негативних наслідків впливу комерційних ризиків
4. Обґрунтування та вибір міжнародних стратегічних альтернатив	1. Споживачі 2. Постачальники 3. Конкуренти 4. Партнери	1. Огляд періодичної літератури 2. Результати власних досліджень (у тому числі аналіз контрактів) 3. Замовлення цільових досліджень спеціалізованим організаціям	1. Методи математичного моделювання 2. Методи теорії ігор 3. Експертні методи	Вибір основних показників й альтернатив для реалізації обраної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

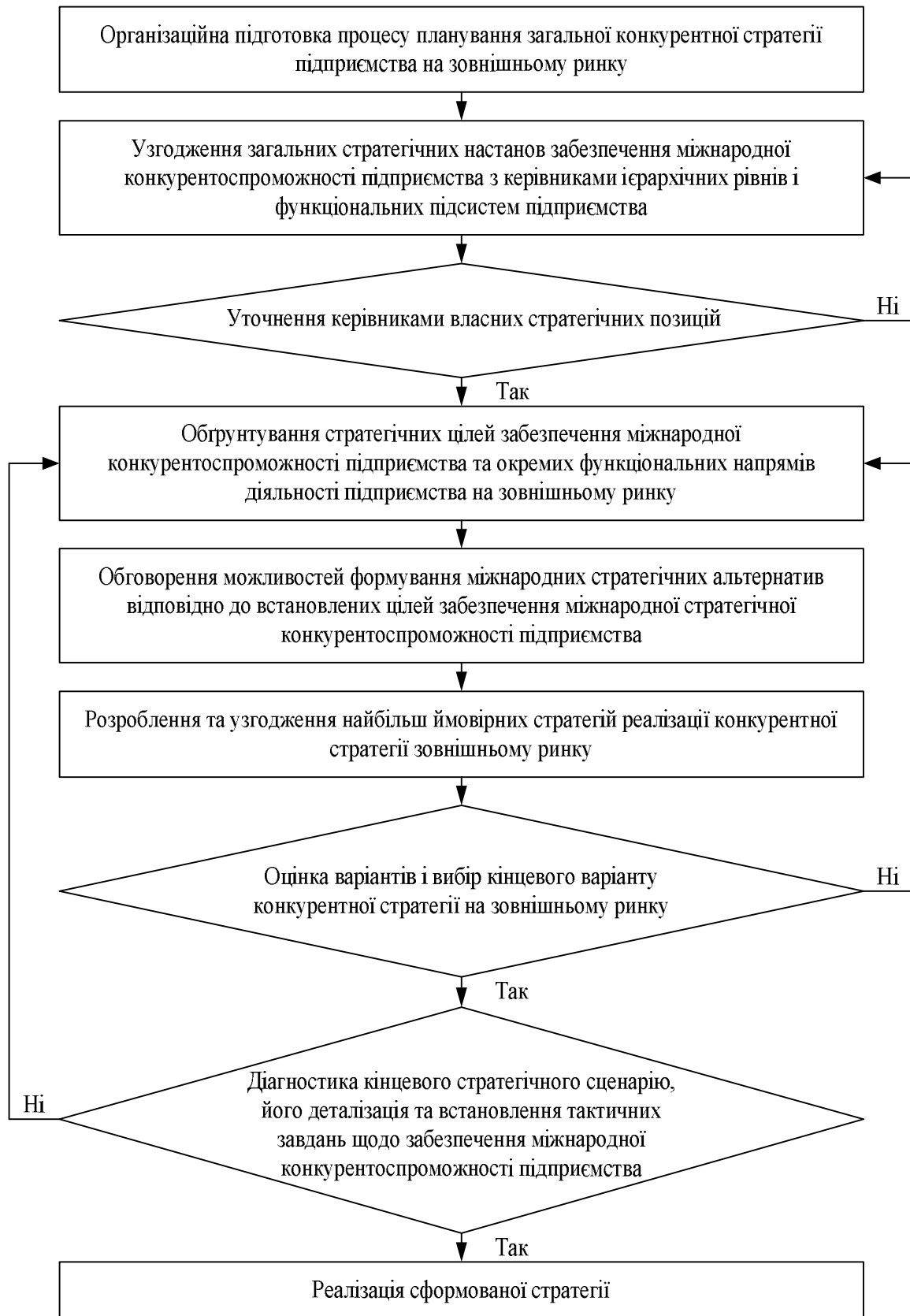


Рисунок 3 - Алгоритм розробки конкурентно стратегії на зовнішньому ринку

1. Організаційна підготовка процесу планування загальної конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

2. Узгодження загальних стратегічних настанов забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства з керівниками різних ієрархічних рівнів та функціональних підсистем підприємства.

3. Уточнення керівниками власних стратегічних позицій.

4. Обґрунтування стратегічних цілей забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства та окремих функціональних напрямів діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

5. Обговорення можливостей формування міжнародних стратегічних альтернатив відповідно до встановлених цілей забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

6. Розроблення та узгодження найбільш ймовірних варіантів стратегії реалізації конкурентної стратегії на зовнішньому ринку.

7. Оцінка варіантів і вибір кінцевого варіанту конкурентної стратегії на зовнішньому ринку. 8. Діагностика кінцевого стратегічного сценарію, його деталізація і встановлення тактичних завдань щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

9. Реалізація сформованої стратегії.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Сформований алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку являє собою логічну послідовну зміну етапів розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства,

починаючи з організаційної підготовки процесу планування загальної конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку та закінчуючи реалізацією сформованої стратегії з урахуванням та, відповідно, необхідним коригуванням власних стратегічних позицій керівників, оцінки варіантів і вибору кінцевого варіанту конкурентної стратегії на зовнішньому ринку, а також діагностики кінцевого стратегічного сценарію, його деталізації та встановлених тактичних завдань щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 414 с.

2 Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. – [2-ге изд., перераб. и доп.]. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.

3 Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

4 Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

5 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с англ.]; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

6 Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Аннотация. В статье рассмотрен вопрос разработки стратегии обеспечения международной конкурентоспособности предприятия, а также предложен механизм разработки международной конкурентной стратегии предприятия.

Ключевые слова: стратегия, международная конкурентоспособность, внешний рынок, механизм разработки стратегии.

Summary. The question of development of strategy of providing of international competitiveness of enterprise is considered in the article, and also the mechanism of development of international competition strategy of enterprise is offered.

Keywords: strategy, international competitiveness foreign market, mechanism development of strategy.

*Рецензент к.е.н., доцент Сухорукова Т.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*