

деятельности предприятия. Предложен методический подход к выбору оценочных показателей эффективности и проведению план-фактного анализа.

Ключевые слова: эффективность, предприятие, управление, модель, оценочный показатель.

Summary. The article deals with theoretical and practical approaches to management efficiency engineering enterprise. Given the author's definition of economic categories "efficiency", a conceptual model of performance management company. The methodical approach to selecting performance indicators of efficiency and implementation plan vs. actual analysis.

Keywords: efficiency, enterprise, management, model, performance indicator.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.

УДК 339.942

КРИТЕРІЇ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

*Ткаченко Ю.В., к.е.н., доцент (ДІПК),
Дорошенко Т.М., студентка (НТУУ «КПІ»)*

У даній статті до розгляду було взято ємні та потребує значних маркетингових досліджень критерії вибору зовнішньоекономічної стратегії діяльності, як ступінь глобалізації та привабливість ринків, вразливість ціни в процесі конкуренції та локальні пристосування маркетинг-тіх, позиція підприємства по відношенню до найзначніших конкурентів на окремих ринках.

Ключові слова: глобалізація світової економіки, глобальні сектори, інтернаціоналізація підприємства, стратегія розвитку підприємства на зовнішніх ринках.

Вступ. Вітчизняний ринок зазвичай недостатньо місткий, щоб поглинути всю запропоновану продукцію. Це призводить до виходу підприємств на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно досягне довгострокові конкурентні переваги, що і є основною метою діяльності фірм.

Стратегія — довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей, основним завданням якого є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності [1]. Отже, проблематика критеріїв класифікації та видів стратегії розвитку підприємства на закордонних ринках є досить важливою та актуальною з огляду на прогресуючі процеси глобалізації світової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній економічній літературі існує значний

ряд концепцій, які обґрунтовують конкурентні стратегії фірм, характеризують чинники, які знаходяться в основі становлення підприємства та формування ним стійкої конкурентної позиції на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають значних конкурентних переваг на ринку. Серед числа економістів, що проводили дослідження в цій області у першу чергу слід назвати М. Портера [2], Р. Мінцберга [3], Теслюка Н. П. [4], Довгань Л. Є., Каракає Ю. В., Артеменко Л. П. [1], Бобкову О. В. [5], Грицюка Е. О. [6], Піддубного І. О. [7], І. Драбіка [8].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною ціллю роботи можна визначити представлення деяких критеріїв розподілу та видів стратегії розвитку підприємств на закордонних ринках. Перераховані надалі стратегії виділяють основну міжнародну стратегічну мету підприємства, що у подальшому плануванні та діяльності буде доопрацьована в конкретних завданнях у сфері технологій, маркетингу, управління людськими ресурсами, фінансів тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес вибору стратегії проходить в

декілька етапів, а саме це аналіз [5]: усіх сторін зовнішньоекономічної діяльності підприємства; ринку на перспективу (аналіз попиту і пропозиції); можливостей організації; бюджетно-податкової політики; впливу господарських тенденцій на економіку підприємства.

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи, але слід зауважувати, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди має індивідуальний характер, бо вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників. Незважаючи на те що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис [6].

У даній статті автором розглянуто наступні критерії класифікації стратегій розвитку підприємства на зовнішніх ринках: ступінь привабливості закордонних ринків, а також позиції підприємства по відношенню до основних конкурентів на окремих ринках; тиск на кошти та локальні пристосування маркетинг-міх; рівень підготовки підприємства до інтернаціоналізації, а також ступеня глобалізації сектору.

Ступінь привабливості закордонних ринків, що впливає на потенціал розвитку підприємства та конкурентні переваги фірми, є критеріями класифікації, які дають змогу зробити вибір між чотирма способами поведінки: зростання, консолідація, утворення ринкової позиції і відступлення (табл. 1) [8].

Таблиця 1

Стратегії згідно з критерієм ступеня привабливості закордонних ринків, та позиції підприємства по відношенню до важливіших конкурентів ринках

		Привабливість ринку		
		Висока	Середня	Низька
Конкурентні переваги підприємства	Слабкі	Входження з інвестиціями або відхід	Повільний відступ	Швидкий відступ
	Середні	Інтенсивне входження	Консолідація	Повільний відступ
	Сильні	Зростання з інвестиціями	Зростання	Дренаж

Стратегія зростання (експансії) вказана для продуктів і ринків країн з прогнозованою середньою або високою ринковою привабливістю. Метою організації є зайняття позиції ринкового провідника.

Стратегія консолідації (забезпечення) властива для продуктів і ринків, по відношенню до яких підприємство вже досягло позиції ринкового провідника. Стратегія повинна спричинити виникнення надлишку ресурсів на фінансування стратегії зростання і стратегії творення ринкової позиції [3, 6].

Стратегію творення ринкової позиції використовує підприємство, що розвиває діяльність на нових ринках з високою та середньою привабливістю. Стратегія спрямована на покращення позиції фірми і отримання високої частки ринку, без претендування на лідерську

позицію.

Стратегію відступлення (деінвестиції) використовують у разі, коли продукти і ринки приносять константи або періодичні збитки та мають негативний cash flow. Застосування стратегії означає відмову підприємства від виготовлення таких продуктів та їх продажу на цих ринках [6].

Стратегії підприємств на закордонних ринках можна розглядати з боку тиску на витрати і локальні пристосування. Окремі закордонні ринки, на яких оперує підприємство, характеризують двома параметрами, що є основними критеріями відзнаки стратегії: тиск на витрати (вразливість ціни в процесі конкуренції), та тиск на локальні пристосування (вразливість на пристосування елементів маркетинг-міх до індивідуальних вимог ринку) (табл. 2) [8].

Таблиця 2

Стратегії підприємств з погляду тиску на кошти і локальні пристосування

		Тиск на локальні пристосування	
		Малий	Великий
Тиск на кошти	Великий	Глобальна стратегія	Транснаціональна стратегія
	Малий	Міжнародна стратегія	Багатонаціональна стратегія

Міжнародну стратегію реалізують в умовах невеликого тиску на кошти і на пристосування до окремих закордонних ринків. Ця стратегія

характерна для організацій з обмеженою географічною сферою дії та порівняно невеликими частками ринку. Ключовим ринком дії є «рідний

ринок», закордонні ринки трактують як «продовження» «рідного ринку» [7].

Пристаювання до різноманітних потреб обслуговуваних закордонних ринків за невеликого тиску на витрати є характерним для багатонаціональної стратегії. В результаті діяльність організації диференціюється та ресурси делокалізовані. Шляхи конкурентного просування планують окремо для кожної країни. Стратегія доволі дорога, але підприємство здобуває сильну позицію на окремих закордонних ринках.

Глобальну стратегію реалізують в умовах конкуренції, які характеризуються сильним тиском на зниження витрат на виготовлення і збут, а водночас малою потребою пристосувань до локальних вимог ринків збуту. Стратегія полягає в

застосуванні стандартизованої стратегії в усіх країнах та ґрунтується на стратегії зниження витрат. Водночас уся діяльність точно інтегрована і скоординована [4].

Транснаціональна стратегія має гібридний характер, адже знаходиться між двох екстремальних рішень: стандартизації і диференціювання, та вимагає найрозвиненіших засобів і умінь. Характерна для підприємств, що прямують до застосування стандартизації, яка веде до здобуття переваг на закордонних ринках, але змушених враховувати певне диференціювання окремих ринків. Останнім представленим критерієм стратегії ЗЕД є ступінь підготовки підприємства до інтернаціональної діяльності, а також характер сектору з огляду на ступінь глобалізації (табл. 3) [8].

Таблиця 3

Стратегії з погляду підготовки підприємства до інтернаціоналізації і ступеня глобалізації сектору

		Характер сектору з огляду на ступінь глобалізації		
		Національний або багатонаціональний	Потенційно глобальний	Глобальний
Підготовка підприємства до інтернаціоналізації діяльності	Мале	Зосередженість уваги на вітчизняному ринку	Пошук ринкових ніш	Підготовка до перехоплення через глобальну фірму
	Середнє	Консолідація експортних ринків	Зважування можливості експансії на ринку	Пошук можливості стратегічного альянсу
	Велике	Диверсифікація діяльності	Підготовка до глобалізації стратегії на ринку	Укріплення позиції на глобальному ринку

У межах національних секторів конкуренція відбувається в невеликій залежності від закордонних ринках. У разі глобальних секторів стратегічна ситуація конкурентів на державних ринках залежить від їх загальної ситуації у світовому масштабі. Підприємства конструюють стратегії в масштабі глобального ринку, враховуючи конкурентів.

Стратегію зосередження уваги підприємства на державному ринку застосовують, коли підприємство функціонує в національному секторі (загроза конкурентного входу з закордоння обмежена). Брак міжнародного досвіду і слабка позиція організації на державному ринку спричиняють те, що воно має зосередитись на поліпшенні своїх результатів. Стратегія консолідації експортних ринків полягає у перегляді як структури ринку, так і виробництва, а також зосередження на тих стратегічних одиницях бізнесу, які приносять високі прибутки. Диверсифікація діяльності відноситься до компаній, які посіли позицію лідера на своїх найважливіших ринках. Ця стратегія пропонує пошук подальшої можливості експансії нових закордонних ринків або зосередити увагу на нових починаннях на державному ринку [4].

Наступна стратегія полягає у пошуку ніш на ринку. Сектор, в якому функціонує підприємство, був вже виставлений на дію

чинників, що стимулюють глобалізацію, хоча ще не має глобального характеру. Для підприємства з малим досвідом в інтернаціоналізації діяльності пропонується стратегія поступового входження на ринки, які географічно є сусідами, згідно з традиційним процесом уміжнароднення.

Підприємство може зробити експансію на закордонні ринки через диференційовані форми інтернаціоналізації діяльності, наприклад ліцензування або експорт. В усіх діях найважливішим є поступове збільшення присутності фірми на закордонних ринках, тому що в такий спосіб повільно, але систематично будується досвід в умовах глобалізації економіки.

Останні стратегії стосуються компаній, які функціонують в глобальних секторах. Необхідність підготовки до прийняття глобальною фірмою стосується підприємств, що характеризується слабкою підготовкою до інтернаціоналізації. Найімовірніше, воно має небагато можливостей для виживання як незалежна одиниця в конкурентній боротьбі з великими глобальними суб'єктами [2]. Якщо, наприклад, пошук ринкових ніш або спроба стратегічного альянсу з іншою організацією не принесуть бажаного ефекту, підприємство повинно шукати способи збільшення своєї вартості, щоб притягувати потенційних партнерів до майбутньої пропозиції викупу [7].

Стратегічний альянс є одним із способів справлятися з конкуренцією з боку сильніших суб'єктів. Підприємство, що знаходиться у цій ситуації, вже здобуло уміння, необхідне в операціях на закордонних ринках і може справитись з викликами, що виникають через складне ведення переговорів з потенційними партнерами, не втрачаючи при цьому незалежності.

Остання з наведених стратегій стосується фірм, які досягли позиції лідера в глобальному секторі. Підприємства, які опинилися у цьому полі, повинні своєчасно визначати основні елементи своєї позиції і створювати організацію, здатну швидко реагувати на зміни в глобальній економіці [8].

Висновки. Стратегії розвитку фірми є збіркою певних постійних принципів функціонування компанії, що спрямовують його до реалізації основних цілей, які містить у собі місія організації. Ці принципи також визначають границі ринкової активності компанії з огляду на сферу можливих рішень. У контексті прогресування глобалізації економіки особливого значення набуває стратегія інтернаціоналізації, яка, будучи часткою загальної стратегії підприємства, стосується закордонної експансії.

Ключовими аспектами для подальших досліджень у видах стратегій розвитку на міжнародному ринку можуть стати вивчення діяльності таких підприємств, які створюються з самого початку з орієнтацією на зовнішні ринки, а не вважаючи зовнішньоекономічну діяльність просто розширенням ринку збуту фірми, закордонні ринки трактується не як додатки до рідного ринку. Такі підприємства називають «born globals» (з англ. «народжені глобальними»). Вони найчастіше характеризують ринкові ніші, визначені згідно з суспільним, а не географічним критерієм. Ними переважно виступають спеціалізовані виробники із галузей, що здатні надавати товари дуже високої якості, використовуючи сучасні та якісні технології.

Анотація. В данной статье рассмотрены емкие и требующие значительных маркетинговых исследований критерии выбора внешнеэкономической стратегии деятельности, как степень глобализации и привлекательность рынков, чувствительность цены в процессе конкуренции и локальные приспособления маркетинг-микс, позиция предприятия по отношению к наиболее значимым конкурентам на отдельных рынках.

Ключевые слова: глобализация мировой экономики, глобальне сектора, інтернаціоналізація підприємства, стратегія розвитку підприємства на зовнішніх ринках.

Summary. In this article capacious and needing significant market researches such criterias of choosing an international development strategy as the degree of globalization and market attractiveness, price vulnerability in the process of competition and local adaptation of marketing-mix, and position of the enterprise in relation to the most significant competitors in certain markets were taken.

Keywords: world economy globalization, global sector, the internationalization of enterprises, enterprise development strategies in foreign markets.

Дослідження даного питання може бути досить актуальним з погляду рівнів затребуваності певних товарів за кордоном та готовності виплати досить високої ціни за них під час низького попиту на них усередині країни. Важливості даному напрямку також додає той факт, що на сьогодні за концепцією «born global» розвиваються не тільки великі, але й малі та середні підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина — М.: «Альпина Паблиш», 2011. — 454 с.
3. Минцберг Г. Школы стратегий / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 336 с.
4. Теслиук Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. — 2005. — № 11. — С. 17—20.
5. Бобкова О. В. Внешнеэкономическая деятельность. Курс лекций / О. В. Бобкова — Москва: Экзамен, 2008. — 115 с.
6. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Е. О. Грицюк — К.: Дакор, 2009. — 304 с.
7. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник / за ред. проф. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. — 252 с.
8. І. Драб'юк. Критерії класифікації. Види стратегій розвитку підприємства на закордонних ринках // Вісник Національного Університету «Львівська політехніка» — 2010. — № 690 — С. 587—593.

Рецензент д.е.н., професор УІПА Прохорова В.В.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.