

УДК 339.9.012.23.001.57

**Т.И. БОНДАРЕВА, Т.В. АЛФЕРОВА**

*Национальный аэрокосмический университет  
им. Н.Е. Жуковского «ХАИ»*

## **МОДЕЛЬ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ**

*Рассмотрены особенности функционирования предприятия на внешнем рынке. Описаны внешние факторы, которые влияют на деятельность предприятия-субъекта ВЭД. Отмечено, что стратегическое управление является важнейшим фактором успешного функционирования в сложных рыночных условиях. Проанализированы наиболее известные модели стратегического управления предприятием. Проанализированы недостатки существующего качественного подхода к разработке стратегии управления предприятием. Предложена графическая модель позиционирования предприятия на рынке.*

***Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, стратегия, качественный и количественный анализ, факторы внешней среды, модель позиционирования.*

### **Введение**

В связи с интенсификацией глобализационных процессов мировой экономики и активным вхождением Украины в европейское сообщество, внешнеэкономическая деятельность стала неотъемлемой частью функционирования отечественных предприятий. Она представляет собой совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и коммерческих функций. Обязательными сопутствующими условиями внешнеэкономической деятельности являются выполнение определенных операций по обеспечению передвижения товара через границу от продавца к покупателю; по предоставлению различного рода внешнеторговых услуг – транспортных, страховых, экспедиторских, банковских; по осуществлению платежно-расчетных операций в иностранной валюте и т.д. Таким образом, внешнеэкономическая деятельность предприятий –

это сфера хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом продукции, выходом предприятия на внешний рынок. [1]

В настоящее время в сложных рыночных условиях стратегическое управление является важнейшим фактором успешного функционирования предприятий. Разработка стратегии выходит на первый план у предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, поскольку ему необходимо полностью проанализировать свой потенциал перед принятием окончательного решения. К тому же внешняя среда предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность, как правило, неизвестна и часто агрессивна. Поэтому одной из центральных задач стратегического управления предприятием является задача позиционирования его во внешней среде. Это связано с тем, что часть параметров бизнес-процессов формируется во внешней среде предприятия, что может быть рассмотрено как проявление возмущающих или ограничивающих факторов. В то же время, если все бизнес-процессы формализованы и построена корректная модель управления предприятием, то природа этих факторов становится менее значимой.

## 1. Постановка задачи

В отечественной и зарубежной литературе существует большое количество моделей для разработки стратегии предприятия. В рыночной экономике широкое распространение получило понятие модели как инструмента выработки стратегий, которая отражает динамичность происходящих во внешней и внутренней среде процессов.

Стратегическое управление – это управление организацией, которое опираясь на человеческий потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе [2].

Стратегическое управление в каждый определенный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь постав-

ленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия функционирования организации будут изменяться. Выработываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации – это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.д.

В настоящее время известно несколько инструментов позиционирования предприятия на рынке: SWOT-матрица; PEST-матрица; SNW-матрица; модель BCG; матрица General Electric и др. Большинство из них используют для получения результатов методы экспертных оценок или качественного анализа, что порождает большое количество проблем, связанных с отсутствием четко обозначенных критериев классификации факторов внутренней и внешней среды, а также обоснованных перечней исследуемых параметров. Таким образом, практическая значимость данных инструментов для позиционирования и управления предприятием весьма ограничена [3].

Используя в виде входных данных качественные характеристики и экспертные оценки, существующие инструменты могут предоставить на выходе лишь качественные решения задач, представленные в виде советов, рекомендаций и т.д.

Таким образом, ставится задача построить модель позиционирования предприятия на рынке с целью выработки рекомендаций по разработке такой стратегии управления предприятием, которая обеспечит долговременный успех и лидирующие позиции фирмы на рынке. При этом модель должна давать возможность получить количественные значения переменных, соответствующих конкретным параметрам производственной деятельности.

## 2. Результаты

Предприятия являются открытыми системами и находятся в существенной связи с внешней средой [4]. Особенно актуальны эти вопросы для компаний, намеревающихся вести дела за пределами государства. Оперир-

рование в нескольких иноязычных странах заставляет с особым вниманием относиться к анализу внешней среды. При этом знание и понимание культуры страны и соответствующих особенностей поведения ее населения играет ключевую роль и несет ряд новых конкурентных преимуществ.

Все факторы внешней среды взаимосвязаны, т.е. изменение любого из них ведет к изменению других. Приведем некоторые факторы внешней среды предприятия – субъекта внешнеэкономической деятельности:

- конъюнктура внутреннего и мирового рынка – соотношение спроса и предложения, колебание цен, требования потребителей к качеству товаров;

- политическая обстановка внутри страны и за её пределами;

- инфляционные процессы;

- деятельность государства – поддержка, которую правительство страны оказывает собственным предпринимателям в их зарубежной деятельности;

- активность конкурентов;

- наличие родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны;

- взаимоотношения стран – влияние, которое оказывают отношения между странами на возможность эффективного ведения бизнеса между их фирмами.

Таким образом, позиционирование бизнеса является одной из центральных задач стратегического управления предприятием. На практике широкое распространение получили, так называемые, базисные или эталонные стратегии. Они отражают различные подходы к поведению фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль.

Все многообразие стратегий, которые организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды. Поэтому важно рассматривать причины, вынуждающие организацию выбирать ту или иную стратегию.

В общем случае при построении модели позиционирования предприятия во внешней среде можно использовать три группы факторов:

1. Ситуация в отрасли.
2. Положение предприятия в отрасли.
3. Стадия жизненного цикла продукта предприятия.

Таким образом, графическая модель позиционирования предприятия может выглядеть в виде параллелепипеда в трехмерном пространстве (рис. 1) с осями координат, соответствующими выше названным группам факторов.

Все выше перечисленные факторы могут состоять из большого множества различных комбинаций, следствием каждой из которых является конкретная модель стратегии управления предприятием.

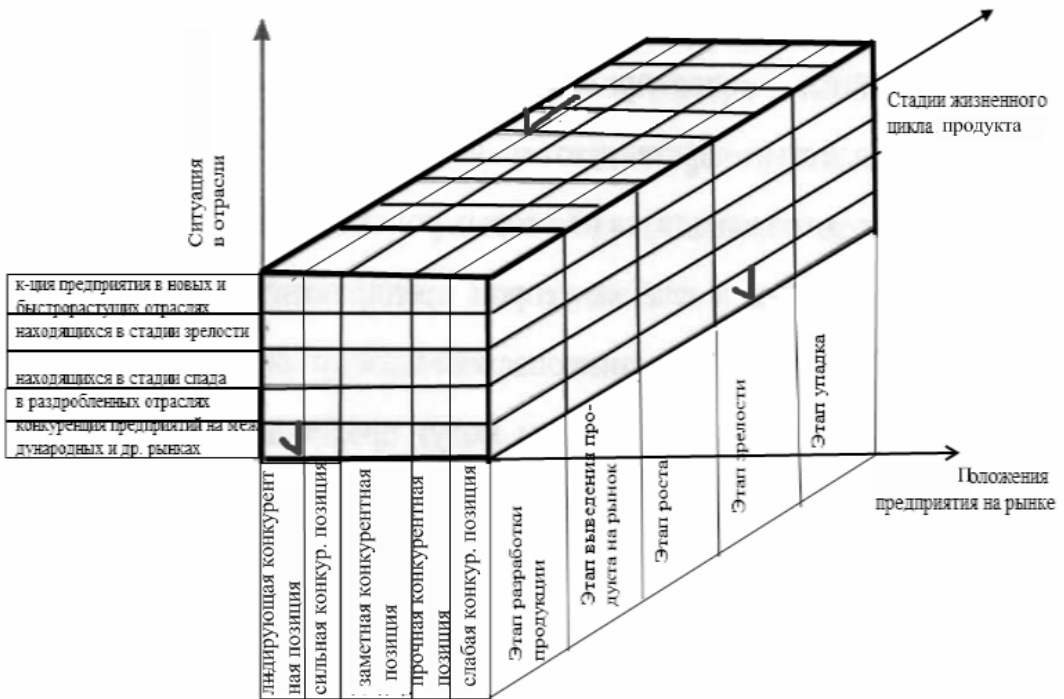


Рис. 1. Модель позиционирования предприятия на рынке

Ситуация в отрасли сопровождается пятью классическими вариантами:

1. **Конкуренция в новых и быстро растущих отраслях.** Быстрый рост новых отраслей не может длиться вечно. Когда темпы роста снижаются, переход в стадию зрелости обычно приводит к существенным изменениям в конкурентной среде отрасли.

2. **Зрелость.** По мере того, как развивается стадия зрелости, фирмы должны направить стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов.

3. **Спад.** Многие фирмы действуют в отрасли, где спрос растет более медленными темпами, чем в среднем в промышленности, а иногда наблюдается его падение. Такие фирмы или компании должны принять суровую реальность продолжающегося застоя и направить свои усилия на формулировку целей, соответствующих существующим возможностям рынка.

4. **Конкуренция в раздробленных отраслях.** Некоторые отрасли состоят из сотен и даже тысяч мелких и средних фирм, большинство которых составляют частные компании, и ни одна из них не играет существенной роли в общем объеме продаж отрасли. Главной отличительной чертой раздробленной отрасли является отсутствие лидеров.

5. **Конкуренция на международном рынке.** В статье рассматривается модель позиционирования предприятия на рынке. С помощью этой модели можно позиционировать предприятие, которое приняло решение о выходе на внешний рынок.

Основными причинами выхода фирм на мировой рынок являются желание освоить новые рынки, получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран или необходимость достижения более низких издержек. В любом из перечисленных случаев стратегия выхода на мировой рынок должна четко соответствовать сложившейся ситуации. Решению о выходе на международный рынок должны предшествовать определению собственных целей и задач, выработка соответствующей политики. Нужно определить, какую долю от общего объема продаж может составлять экспорт, будет ли он лишь подспорьем в деле или станет в перспективе доминирующим. Важно также решить, будет ли предприятие работать на строго ограниченное или на возможно большее число стран; осваивать новые рынки глубоко или предпочитать удовлетворение лишь самых общих потребностей клиентов, без особенных затрат на адаптацию продукта. Конкуренция на международных рынках выдвигает более жесткие требования к разработке стратегий, чем на национальных рынках. К основным отличиям рынка одной страны от другой относится то, насколько вкусы и предпочтения потребителей, сбытовые каналы, перспективы

роста, движущие силы и давление конкурентов отличаются от условий национального рынка.[2]

Оценку потенциала, которую необходимо выполнить перед принятием окончательного решения о выходе на международный рынок, нужно проводить в три этапа:

1. **Самоанализ.** Компания, которая не осознаёт свои слабые стороны, вряд ли будет способна успешно конкурировать на международном рынке. Потому что рынок меняется крайне быстро и не к месту часто. Разумно поэтому осознавать и наращивать свои сильные стороны, осознавать и устранять - слабые.

2. **Выполнение исследования.** При выходе на международный уровень, компании необходимо провести исследование по текущей международной коммерческой практике и провести анализ экономической осуществимости.

3. **Разработка стратегии.** Стратегия предприятия должна быть построена на анализе экономических условия той страны, куда фирма расширяется, локализации товаров под новый рынок, уровня конкуренции на новом рынке, общей экономической политика страны [4] .

Конкурентные позиции вида бизнеса (положение предприятия на рынке) можно охарактеризовать следующим образом:

1. **Лидирующая.** Только один представитель бизнеса может занимать данную позицию в отрасли. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов.

2. **Сильная.** Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке приблизительно в полтора раза больше, чем для самого крупного конкурента, но абсолютно преимущества у такого вида бизнеса нет.

3. **Заметная.** Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

4. **Прочная.** В этой позиции вид бизнеса добывается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специа-

лизация на небольшой части большого рынка или на определенном под- типе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.

5. **Слабая.** Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему, в конечном счете, стать центром генерации прибыли для организации.

Жизненный цикл продукта описывается изменением показателей объема продаж и прибыли во времени и состоит из следующих стадий (число их у разных авторов колеблется от четырех до шести):

1. **Разработка продукта** - процесс создания и вывода нового изделия или услуги на рынок.

2. **Стадия внедрения и испытания** – период медленного роста сбыта по мере выхода товаров на рынок. На данной стадии продукт приносит лишь затраты, а часто и убытки.

3. **Стадия развития (роста)** – стадия признания товара потребителем. Характеризуется существенным увеличением объема продаж и возрастания его прибыли.

4. **Стадия зрелости** – период постепенного замедления темпов прироста продаж в связи с тем, что товар уже воспринят большинством потенциальных покупателей.

5. **Стадия спада** – период резкого снижения объема продаж и прибыли.

Таким образом, определив факторы внешней среды, влияющие на успешность функционирования бизнеса, можно предложить ряд рекомендаций по осуществлению тех или иных действий в направлении стратегического развития предприятия [5].

## Выводы

С помощью модели позиционирования предприятия на рынке можно разработать рекомендации поведения предприятия в каждой из сложившихся ситуаций в отрасли. Положение предприятий, которые оказались в новых и быстрорастущих отраслях, не очень выгодное: темпы роста в отрасли быстро снижаются, предприятия находятся в стадии зрелости и очень часто на вторых ролях на рынке. Здесь возникают проблемы при расширении производственных мощностей, а также падает доходность в



отрасли. В этой ситуации необходимо разработать инновационную стратегию. Она будет помогать предприятию сохранить свои позиции. Предприятия, которые конкурируют с подобными на стадии зрелости, должны направить усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов, иначе они перейдут в положение фирм, которые находятся на стадии спада, и единственным способом выхода из ситуации будет формулировка целей, соответствующих существующим возможностям рынка, или же застой фирмы будет продолжаться. Что касается конкуренции предприятий находящихся в раздробленных отраслях, то эти фирмы находятся на этапе зрелости, они не являются лидерами в отрасли и им необходимо для эффективной конкурентной борьбы использовать несколько стратегических подходов одновременно.

Чаще всего решение об освоении международного рынка принимается по причине падения продаж или внутренних проблем на рынке своей страны. Однако, самое лучшее время «выхода» – когда позиции фирмы на внутреннем рынке достаточно сильны, т.е. она находится на этапе зрелости и может направить свои стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов, т.е. выдвигаться в лидеры на рынке. В противном случае выход на зарубежный рынок не принесет никакого успеха, а предприятие окажется на стадии спада.

## Литература

1. Гордеев М.А. *Внешнеэкономическая деятельность предприятия* / М.А. Гордеев. – М.: Издательство «Дело», 2006. – 224 с.
2. Ансофф И. *Стратегически управление* / И. Ансофф. – М.: Издательство «Бриг», 2008. – 260 с.
3. Демуцкий В.П. *Теория предприятия: устойчивость функционирования массового производства и продвижение продукции на рынок* / В.П. Демуцкий, В.С. Пигнастая, О.М. Пигнастый. – Х.: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2003. – 272 с.
4. Огородник Н.С. *Работа внешнеторговой фирмы, предприятия* / Н.С. Огородник. – М.: Экономика, 2006. – 291 с.
5. Томсон А.А. *Стратегический менеджмент* / А.А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательство «Москва», 2005. – 360 с.

**Рецензент:** д-р экон. наук, проф. **Н.И. Чухрай**, Национальный университет «Львовская политехника», Львов.

## МОДЕЛЬ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

*Т.І. Бондарєва, Т.В. Алфьорова*

Розглянуто особливості функціонування підприємства на зовнішньому ринку. Описано зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. Відзначено, що стратегічне управління є найважливішим чинником успішного функціонування в складних ринкових умовах. Проаналізовано найбільш відомі моделі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано недоліки існуючого якісного підходу до розробки стратегії управління підприємством. Запропоновано графічну модель позиціонування підприємства на ринку.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, якісний і кількісний аналіз, фактори зовнішнього середовища, модель позиціонування.

## MODEL POSITIONING ENTERPRISES IN FOREIGN MARKETS

*T.I. Bondareva, T.V. Alfyorova*

The features of the functioning of enterprises in foreign markets. We describe the external factors that affect the activities of the company. It is noted that strategic management is a critical factor in the success in difficult market conditions. Analyzed the most famous model of strategic management. Analyze the shortcomings of the existing qualitative approach to strategy management. A graphic model of positioning the company in the market.

**Keywords:** foreign economic activity, strategy, qualitatively and quantitative analysis, environmental factors, a model positioning.

**Бондарєва Татяна Ивановна** – канд. техн. наук, доц. кафедри менеджмента Национального аэрокосмического университета им. Н.Е. Жуковского "ХАИ", Харьков, e-mail: bond\_tat@ukr.net.

**Алфєрова Татяна Вячеславовна** – студент кафедри менеджмента Национального аэрокосмического университета им. Н.Е. Жуковского "ХАИ", Харьков, e-mail: Tanua.alf@mail.ru.