

УДК 005.21:658.8

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Турчак В.В.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

В статті розглядається проблема стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства. Представлено підхід до процесу стратегічного планування та управління міжнародною діяльністю підприємства. Визначено складові моделі стратегії міжнародної діяльності. Наведено принципи розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності. Здійснення міжнародної діяльності досліджено з точки зору процесного підходу з виділенням відповідних підпроцесів.

Ключові слова: міжнародна діяльність, стратегія, процесний підхід, стратегічне управління, управління.

Постановка проблеми. Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. В умовах глобалізації економіки створюються умови для більш простого і швидкого виходу підприємств на зарубіжні ринки, інтенсифікується міжнародний обмін товарами. Рішення, що приймаються підприємствами в галузі міжнародної діяльності, мають стратегічний і оперативний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління міжнародною діяльністю досліджували багато науковців. Серед них Л. Антонюк, І. Волкова, О. Калініна, Ю. Орловська, О. Варламова, О. Вівчар, С. Маталка та інші. Щодо проблем зовнішньоторговельної діяльності підприємств торгівлі, то їх висвітлюють як вітчизняні науковці Т.М. Мельник, О.Г. Міхєєва, А.А. Попов, М. Мальський, Р. Москалик, так і зарубіжні, зокрема Л. Доусон.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Найбільш важливим стратегічним рішенням, що формує всі наступні дії підприємства, є рішення про участь в тій чи іншій формі міжнародного поділу праці, вибір цільових

зарубіжних ринків і способів їх освоєння. Це вимагає розробки стратегії функціонування підприємства на даних ринках.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад управління розвитком міжнародної діяльності підприємства на основі стратегічного підходу.

Виклад основного матеріалу. Міжнародна діяльність є важливим напрямом фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Вона пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною діяльністю, налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, експортом та імпортом товарів, послуг. Цілком доречним є твердження стосовно того, що ефективність діяльності підприємства на зовнішньому ринку засвідчує конкурентоспроможність його товарів (послуг). При загостренні конкурентних умов на внутрішньому ринку, посиленні боротьби за споживача суб'єкти господарювання об'єктивно зумовлені шукати можливості зовнішньоекономічної діяльності для завоювання нових ринків. Це актуалізує проблему розвитку міжнародної діяльності як для підприємств, так і національної економіки в цілому.

Інтеграція у світове господарство країн, регіонів та окремих підприємств залучає їх до процесу глобалізації, що стає відчутним через різні форми міжнародної діяльності. Глобалізація відкриває додаткові можливості для виходу націо-

нальних підприємств на нові ринки, що сприяє розширенню доступу до потоків капіталу, технологій, більш дешевому імпорту і більш об'ємним експортним ринків.

Розглядаючи міжнародну діяльність на рівні підприємства, будемо розуміти під нею сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій підприємства, що пов'язані з його виходом на зовнішній (міжнародний) ринок. На рівні окремого підприємства переважно аналізується технологія і організація зовнішньоекономічної діяльності, її різні елементи і необхідні умови здійснення з точки зору вирішення комплексу практичних проблем в організації тих чи інших форм міжнародної діяльності, проведення переговорів з партнерами, складання, укладення та виконання контракту тощо [1, с. 110-112].

Дослідження підходів до розробки стратегії міжнародної діяльності на основі формування конкурентних переваг підприємства, а також сутності процесу організації міжнародної діяльності дозволяє представити підхід до процесу стратегічного планування та управління міжнародною діяльністю сучасного підприємства (рис. 1).

Міжнародна діяльність вітчизняних підприємств є важливим чинником нарощування економічного потенціалу країни шляхом розширення експорту, переведення доходів з-за кордону, включення українських підприємств до глобального ланцюжка створення доданої вартості. Ключовими напрямками розвитку міжнародної діяльності вітчизняних підприємств на сучасному етапі виступають [2]:

- збільшення масштабів і вдосконалення галузевої структури зовнішньоекономічної присутності України на зарубіжних ринках, зростання частки компаній обробного сектора економіки і послуг;

- запобігання контрпродуктивної конкуренції на зовнішніх ринках між українськими компаніями, що виробляють подібну продукцію, укла-

дення між ними стратегічних угод про спільну реалізацію проектів міжнародної експансії;

- утворення стратегічних об'єднань українських та зарубіжних підприємств для спільної діяльності на зовнішніх ринках з метою розробки, виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції.

В цілому, інтеграція вітчизняної економіки в зовнішнє середовище визначається балансом різноспрямовано діючих трендів і факторів. З одного боку, нерівномірність розвитку регіонів країни, низка невирішених проблем, кризові явища в економіці, слабкі місця економічної системи уповільнюють процес ефективної інтеграції країни в європейський простір. З іншого – розвиток міжнародної діяльності, її окремих форм дозволяють в періоди ринкових реформ вижити багатьом вітчизняним підприємствам-експортерам, стабілізувати попит і пропозицію на внутрішньому ринку шляхом розвитку імпортних операцій.

В українській практиці використовуються різноманітні стратегії і форми проникнення на ринки зарубіжних країн. Як показують дослідження, значна частина підприємств готова зупинитися на самому низькозатратному і безпечному варіанті – традиційному експорті, тобто продажі товару за кордон без подальшого супроводу товару. Лише деякі підприємства переключаються на глобальний маркетинг, коли маркетингова діяльність за кордоном охоплює не тільки збут, але і практично всі функціональні сфери діяльності підприємства: дослідження, розробки, логістику, персонал тощо [3, с. 167].

Сьогодні імпортозаміщення та розширення експортних можливостей вітчизняних підприємств є стратегічними пріоритетами розвитку країни. У контексті стратегічних рішень планування і здійснення міжнародної діяльності суб'єктів господарювання можна визначити такі об'єктивні обмеження розробки та реалізації ефективної стратегії міжнародної діяльності вітчизняних підприємств [4]:

- параметри і тенденції розвитку минулих періодів переносяться на прогнозований часовий інтервал;

- стратегія міжнародної діяльності розробляється, як правило, на основі аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей;

- проблеми забезпечення ефективності міжнародної діяльності обумовлені не тільки обмеженнями внутрішнього середовища підприємств (недоліки стратегічного і поточного планування та управління), а й зовнішнього;

- відсутність взаємозв'язку між планами держави або місцевих органів і господарюючих суб'єктів;

- нестача ресурсів, що спрямовуються на вивчення розвитку зовнішнього ринку;

- недолік практичних, новаторських проектів і знань, що призводить до мінімального впливу ідей на практику.

Таким чином, в основу методичних положень розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємств слід взяти такі принципи:



Рис. 1. Етапи стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства

1) принцип універсальності, що обумовлений взаємодією і взаємозумовленістю стратегії міжнародної діяльності і розвитку підприємства;

2) принцип системності, що впливає з аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства, які впливають на стратегію розвитку міжнародної діяльності.

Управління розвитком міжнародної діяльності підприємства повинно бути орієнтованим на стратегічний підхід та базуватись на вищевказаних принципах. Узагальнену модель стратегії міжнародної діяльності підприємства представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Модель стратегії міжнародної діяльності підприємства

| Фактори, що впливають на стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства | Складові моделі | Параметри складових моделі |
|--|---|--|
| Фактори матеріальних активів: – якісний рівень товару (послуги); – ресурсне забезпечення; – виробничий (збутовий) потенціал | Фінансова складова | Прибуток Дохід Рентабельність інвестицій |
| | Клієнтська складова | Максимальна задоволеність (лояльність клієнта) Збереження (збільшення) частки ринку |
| Фактори нематеріальних активів: – потенціал людського капіталу; – потенціал інформаційного капіталу; – потенціал організаційного капіталу | Бізнес-процесна складова | Якість продукту Вартість Частка нових продуктів |
| | Нематеріальна складова (навчання та розвиток) | Рівень людського капіталу Наявність інформаційних систем Задоволеність персоналу |

Модель стратегії міжнародної діяльності базується на перевагах процесного управління:

- скорочення залежності процесів від функціональної ієрархії і формування плоскої організаційної структури;
- орієнтація менеджерів на способи досягнення результату в рамках бізнес-процесів, а не на управління ієрархією;
- максимальне використання кваліфікації співробітників;
- делегування повноважень і відповідальності в рамках процесу;
- орієнтація співробітників і підрозділів на кінцевий результат;
- зміна оцінки та оплати праці;
- усунення проблем на «стиках» між підрозділами.

Взаємодія складових моделі стратегії міжнародної діяльності через причинно-наслідковий зв'язок показано на рис. 2.

Чотири складових моделі стратегії міжнародної діяльності дозволяють досягти балансу між цілями різних рівнів в системі цілепокладання, між бажаними результатами і факторами їх досягнення, тобто в сукупності відображають спільність цілей, оскільки всі

їх параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії. Для досягнення вищевказаного пропонуємо процес розробки і реалізації стратегії міжнародної діяльності здійснювати в наступній послідовності (рис. 3).

Дані методологічні положення дозволяють:

- 1) зробити корпоративне бачення майбутнього надбанням усіх працівників і сприяти встановленню єдиного цілепокладання;
- 2) створити цілісну модель стратегії міжнародної діяльності, що дозволить кожному працівнику визначити свій внесок в розвиток підприємства;
- 3) сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічної мети.

Для успіху міжнародної діяльності підприємства необхідно не тільки мати конкурентоспроможний товар (роботу, послугу), а й забезпечити певні умови його постачання клієнтам. Остання обставина набуває особливого значення в сучасних умовах загострення міжнародної конкуренції, непередбачуваності і крайньої мінливості зовнішнього середовища.

З точки зору процесного підходу здійснення міжнародної діяльності доцільно розбити на наступні підпроцеси (кількість яких не повинна перевищувати десяти, оскільки керівник не зможе ефективно керувати і сприймати інформацію від більшої кількості основних напрямків діяльності):

1. Визначити потреби зарубіжних ринків.
2. Вимірювати задоволеність зарубіжних споживачів.
3. Здійснювати моніторинг змін на ринку або в очікуваннях споживачів.
4. Розробляти концепції продукту, його позиціонування на зарубіжних ринках.
5. Здійснювати маркетинг закупівель (в т.ч. імпортичних операцій): дослідити ринок постачальників; вибирати постачальників; організувати переговори і угоди; контролювати процес поставки; контролювати розрахунки.
6. Виконувати зовнішньоторговельні контракти: підготовлювати та проводити переговори; обробляти замовлення споживачів; управляти процесом експортного постачання; контролювати розрахунки.

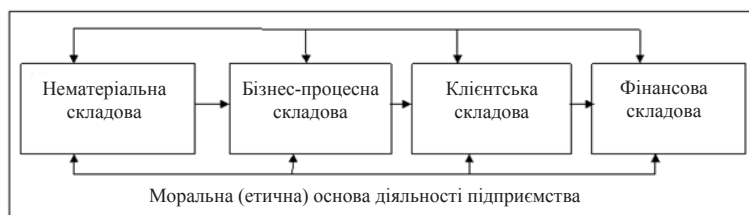


Рис. 2. Причинно-наслідковий зв'язок складових моделі стратегії міжнародної діяльності підприємства



Рис. 3. Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства

7. Планувати міжнародну діяльність.
8. Формувати попит, стимулювати збут.
9. Розвивати і навчати персонал в рамках служби.
10. Керувати продуктивністю, здійснювати матеріальне і моральне стимулювання.

Висновки і пропозиції. Розробка стратегії міжнародної діяльності підприємства найбільшою мірою дозволить реалізувати такі ознаки між-

народної діяльності як прискорювач економічного зростання і каталізатор ефективного розвитку підприємства. Складові моделі стратегії міжнародної діяльності дозволяють досягти балансу між цілями різних рівнів в системі цілепокладання, між бажаними результатами і факторами їх досягнення, тобто в сукупності відображають спільність цілей, оскільки всі їх параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії.

Список літератури:

1. Турчак В.В. Проблеми міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств / В.В. Турчак // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2014. – Т. 19. Вип. 3/1. – С. 108-112.
2. Ракутина Н.М. Стратегическое партнерство в региональном малом бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.egpu.ru/lib/elib/Data/Content/128867578325689541/Default.aspx>
3. Соколюк Г.О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації / Г.О. Соколюк // Актуальні проблеми економіки. – К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2010. – № 8. – С. 163-169.
4. Федоришина О.О. Проблеми інтеграції України до Європейського Союзу / О.О. Федоришина // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1103>

Турчак В.В.

Винницький торгово-економічний інститут
Київського національного торгово-економічного університета

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье рассматривается проблема стратегического управления международной деятельностью предприятия. Представлены подход к процессу стратегического планирования и управления международной деятельностью предприятия. Определены составляющие модели стратегии международной деятельности. Приведены принципы разработки и реализации стратегии международной деятельности. Осуществление международной деятельности исследовано с точки зрения процессного подхода с выделением соответствующих подпроцессов.

Ключевые слова: международная деятельность, стратегия, процессный подход, стратегическое управление, управление.

Turchak V.V.

Vinnitsa Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics

FORMING OF INTERNATIONAL STRATEGY OF ENTERPRISE

Summary

The problem of international strategic management of an enterprise is considered in the article. The approach to strategic planning and international operations management of the company is shown. The composition of the strategy of international activity model is identified. The principles of design and implementation strategy of international activity are determined. International activities in terms of the process approach with allocation of appropriate subprocesses is investigated.

Keywords: international activity, strategy, process approach, strategic management, management.