

5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность предприятия в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.

6. Формирование конкурентоспособности в контексте регионального развития: монографія / Б.В. Буршинский, В.И. Захарченко. – Одесса: ИПРЭИ НАНУ, 2009. – 334 с.

**Захарченко В.І.**

*доктор економічних наук, професор;*

**Шевченко А.О.**

*студентка,*

*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

Життєздатність і успішна діяльність вітчизняних підприємств все більше визначається тим, наскільки вони готові переключити свою увагу з традиційних ринків і видів продукції на наслідки майбутніх тенденцій, ймовірні небезпеки і нові можливості. Першим кроком у цьому напрямку стало впровадження стратегічного планування [5, с. 419].

Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки швидким, що стратегічне планування представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення [7, с. 200-201].

Стратегія – не просто уявлення про те, як вести себе по відношенню до конкурента або противнику. Вона зачіпає більш фундаментальні аспекти природи підприємства як інструменту колективного сприйняття і дії [1, с. 134-135].

Існуюча ринкова економіка нашої країни вимагає від підприємств оперативної розробки обґрунтованих ринкових стратегій. Ринкова стратегія підприємства повинна служити основою для перерозподілу дефіцитних внутрішніх ресурсів в залежності від ринкової реакції на ті чи інші напрямки діяльності підприємства [2, с. 88].

Дослідження було проведено на прикладі ПАТ «Коблево», що є найбільшим сучасним і технічно оснащеним за європейськими стандартами підприємством первинного і вторинного виноробства в Україні.

На формування стратегії підприємства впливає багато факторів. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі і

підприємства і завжди змінюється в часі. Фактори, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від іншого і, як правило, дуже сильно. Тому менеджеру необхідно оцінювати всю сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів перш ніж почати вибір стратегії при виході на зовнішні ринки [6, с. 89].

До основних факторів, що формують стратегії, можна віднести наступні: соціальні, політичні, громадянські та регулюючі норми; привабливість галузі і умови конкуренції; специфічні ринкові можливості і загрози; сильні і слабкі сторони підприємства, його конкурентні можливості; особисті амбіції, філософія бізнесу і етичні погляди менеджерів; цінності і культура підприємства [1, с. 137].

Розробка стратегії – робота, заснована на аналізі, і в цій області менеджер не може домогтися успіху лише наполегливістю і творчим підходом. Рішення про те, яку стратегію обрати, має прийматися на підставі оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, отриманої в результаті дослідження. В іншому випадку розроблена стратегія може виявитися нежиттєздатною. Дослідження проводиться за двома основними напрямками: вивчаються (1) ситуація в галузі та умови конкуренції в ній і (2) ситуація всередині самого підприємства і його власна конкурентоспроможність. Ситуація в галузі і умови конкуренції в ній в широкому сенсі відносяться до макросередовища підприємства; аналіз ситуації в самому підприємстві передбачає вивчення його мікросередовища [6, с. 108-110].

У загальному вигляді процес розробки стратегій складається з ряду послідовних етапів. На першому етапі розробки стратегії проводиться всебічний аналіз внутрішнього стану підприємства, в результаті якого виділяють його сильні і слабкі сторони, оцінюють можливості ресурсного забезпечення дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. При цьому враховуються як ресурси самого підприємства, так і можливість отримання цих ресурсів ззовні. На цьому ж етапі детально вивчається зовнішнє макро- і мікросередовище підприємства, проводиться оцінка ризику з урахуванням виявлених можливостей і загроз. Від ступеня опрацювання попереднього етапу багато в чому залежить ефективність майбутньої стратегії.

На другому етапі розробки стратегії формулюються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зовнішнього середовища, ресурсів підприємства і стратегічні цілі. Якщо стратегічною метою підприємства є географічне розширення і завоювання при цьому певної частки на кожному ринку, то з усіх можливих ринків, вимоги яких підприємство в змозі задовольнити, використовуючи наявні ресурси, як альтернатив для їх подальшої оцінки будуть відібрані тільки ті ринки, на яких може бути досягнутий цільовий обсяг продажів [1, с. 150-152].

Третій етап розробки стратегії полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Відповідаючи зовнішньому оточенню, цілям підприємства та його ресурсам, стратегічна альтернатива не повинна суперечити іншим стратегіям підприємства. При стратегічному виборі у підприємства виникають суперечності між трьома групами орієнтирів: між довгостроковими і короткостроковими показниками рентабельності і обсягу продажів, між внутрішньою і зовнішньою гнучкістю, між гнучкістю і синергізмом. Оцінюючи стратегічні альтернативи, необхідно визначити, чи вплинуть вони на гнучкість підприємства, посилять або послаблять ступінь його уразливості, чи дозволять використовувати ефект синергії або перетворять його на гальмо розвитку.

На третьому етапі формулювання стратегії підприємство повинно оцінити перспективи свого розвитку на всіх відібраних ринках з точки зору того, яких вони вимагають витрат ресурсів, наскільки відповідають існуючим стратегіям підприємства, чи дозволяють повною мірою використовувати наявний потенціал і накопичений досвід, чи вимагають змін функціональних і управлінських можливостей підприємства [1, с. 152].

Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих стратегій. Працюючи над вибором альтернативних рішень, слід враховувати той факт, що може не вистачити ресурсів (в тому числі і ресурсів часу) для опрацювання всіх можливих варіантів. Крім того, детальний розрахунок декількох стратегічних альтернатив може бути неефективним, якщо необхідно вибрати тільки один варіант. В цьому випадку можна здійснити роботу по двом-трьом альтернативам, почавши з їх загальної оцінки. Це дозволить зібрати більше фактичних даних і більш реально оцінити обрані альтернативи, зосередившись на одному варіанті. В принципі, можливий інший підхід, при якому глибоко опрацьовується одна альтернативна стратегія. Потім, якщо вона виявляється незадовільною, здійснюється перехід до опрацювання іншої стратегії і т.д. Безумовно, жоден з підходів не гарантує, що буде знайдено ідеальне рішення. Однак вони дозволяють врахувати той факт, що вибір здійснюється в реальному житті, в умовах обмеженості часу, фінансових, людських та інших ресурсів [1, с. 152-153].

Сформульована стратегія починає застарівати з моменту свого прийняття і оприлюднення. Це відбувається внаслідок безперервної зміни зовнішнього середовища і підприємства. У той же час безперервна адаптація стратегії була б не тільки дорогим, але і практично неможливим заняттям: занадто часто коригування курсу могло б дезорганізувати роботу підприємства. Доводиться миритися з деякою недосконалістю стратегії, проводячи її оновлення на регулярній основі, а

також в разі серйозних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі і напрями розвитку підприємства [3, с. 43].

Існує безліч причин, чому підприємство може розробляти міжнародний варіант стратегічного розвитку. Відомий американський теоретик менеджменту П. Коттер (1980) об'єднав їх в дві групи факторів, які визначають, чи буде для підприємства привабливим міжнародний варіант розвитку бізнесу чи ні [4].

**Фактори виштовхування.** Вони породжуються недоліком можливостей для розвитку бізнесу на місцевому ринку у зв'язку з низькими цінами на продукцію або обмеженнями з боку уряду (наприклад, антимонопольне законодавство) і часто є причиною звернення підприємства до вивчення можливостей діяльності на міжнародних ринках.

**Фактори втягування.** Вони виникають при існуванні за кордоном кращих умов для розвитку бізнесу.

Розробка стратегії – процес складний і багатогранний, його не можна звести до рутинних схем і алгоритмів. Так само як кожна людина вибирає свій життєвий шлях, так і стратег при формулюванні стратегії спирається на свою інтуїцію і професіоналізм.

Дане дослідження виконано у межах роботи над НДР кафедри економіки та управління ОНУ імені І.І. Мечникова «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні новації» (№ ДР 011421001555).

#### **Список використаних джерел:**

1. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.
2. Захарченко В.И. Обоснование экономической стратегии предприятия // Экономические инновации, 1998. – Вып. 3. – С. 86-89.
3. Захарченко В.И. Формирование экономической стратегии предприятия // Бизнес-Информ, 1998. – № 16. – С. 42-43.
4. Kotter P. Marketing management: analysis, planning and control. Englewood, 1980.
5. Круглова Н.Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред Л.Г. Зайцева, М И. Соколовой М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. – 448 с.