

УДК 65.014.1+339.137.2

ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Мариніна О.О.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Досліджено інтегрований механізм здійснення процесу формування конкурентної стратегії підприємства. Систематизовано набір портфелю стратегій підприємства. Визначено головні зовнішні фактори, що впливають на вибір стратегій, та взаємозв'язок між обраними стратегіями. Обґрунтовано необхідність інтегрованого стратегічного управління процесами підприємства. Запропоновано інтегровану модель стратегічного планування діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, ринок, життєвий цикл, зовнішнє середовище, інтегрована модель, портфель стратегій, синергія, стійка конкурентна перевага.

Постановка проблеми. Інтернаціоналізація та глобалізація економіки як явища консолідації економічних процесів зумовлюють посилення стратегічного напрямку у діяльності конкуруючих підприємств на світових ринках. Досягнення стійких конкурентних переваг стає можливим тільки при максимальній інтеграції процесів стратегічного планування підрозділів підприємств. Актуальним питанням стали вибір та формування стратегії конкурентної поведінки, заснованої на ефекті синергії від інтеграції всього портфелю стратегій, що забезпечували б довготривалу перемогу не тільки на національному рівні, але і на міжнародному.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інтеграції систем управління, з огляду на глобалізаційні процеси, стає особливо актуальною та активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями і фахівцями: Г. Азгалдовим, О. Гличовим, Т. Гусевою, Е. Демінгом, Т. Дударем, С. Ільєнковою, П. Калитою, В. Огвоздіним, М. Свиткиним, А. Фейгенбаумом, О. Чернегою та іншими. Тематика формування міжнародних конкурентних стратегій давно перебуває у полі зору економістів як складова комплексу міжнародної економіки. Даному питанню присвячені праці видатних зарубіжних вчених – Майкла Портера, Ігоря Ансоффа, Жан-Жака Ламбена, Філіпа Котлера, Малкольма Макдональда, а також українських економістів – Базилевича В.Д., Старостіної А.О., Длігача А.О., Канищенко О.Л. та ін. В своїх працях вони розглядали питання стратегічного управління міжнародним бізнесом в сучасних умовах, аналізували передумови і умови ефективної роботи фірми на зовнішньому ринку на основі створення і розвитку конкурентних переваг, теоретичні і практичні аспекти розробки і реалізації міжнародних стратегій фірми в умовах міжнародної конкуренції, поняття та види стратегій міжнародної конкурентоспроможності, глобальні стратегії підприємств тощо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Ступінь розробленості перелічених

наукових питань різний. Так, питанням сутності та класифікації стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств приділено найбільше уваги, а от питання сутності інтегрованої стратегії міжнародної ринкової конкуренції підприємств, особливостей формування міжнародних конкурентних стратегій галузей та національних економік, їх класифікації досліджені недостатньо.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення та обґрунтування інтегративних шляхів вдосконалення механізму стратегічного планування діяльності підприємств в сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації, дослідження сутності, видів та основних характеристик конкурентних стратегій на міжнародному ринку та стратегій інших підрозділів підприємства, які були б базисом для формування стратегії конкурентної.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток світової економіки демонструє, як на зміну епосі масового виробництва прийшла епоха масового збуту, яку змінила постіндустріальна і навіть віртуалізована епоха. Постійне ускладнення зовнішнього середовища, прискорення темпів його зміни, зростання ризиків та невизначеності обумовили ускладнення в системі управління підприємствами. Стратегічне управління як технологія



Рис. 1. Фактори впливу на формування власне ринкових стратегій

Джерело: розроблено автором

ефективного менеджменту в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальним.

Міжнародна конкуренція як боротьба між фірмами різних країн за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів на міжнародному ринку стає актуальним питанням навіть для підприємств, які не ведуть власну зовнішньоекономічну діяльність, оскільки інші компанії приходять на їх домашні ринки. Фактично, будь-який ринок, який не являється автаркічним, стає полем міжнародної конкурентної боротьби. Міжнародна конкуренція посилюється із розвитком Інтернет-технологій, логістичних систем, підвищенням рівня знання іноземних мов серед професіоналів та населення. Сьогодні міжнародна конкуренція займає вагоме місце в сучасній економіці, що, відповідно, викликає адекватний інтерес у науковців. Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік є одним із ключових завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік. Аналіз літературних джерел на цю тему виявив, що серед учених та спеціалістів-практиків немає єдиного підходу до визначення стратегій конкуренції. Томпсон і Стрікланд розуміють стратегію конкуренції як стратегію компанії, що містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку [10], М. Портер дотримується точки зору, що конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил [8]. Такі визначення наразі бачаться як класичний приклад водоспадної моделі розробки. У той же час зараз ми уже стаємо свідками переважання гнучкої моделі, яка передбачає багатопроцесність, інтеграцію та синергію, над водоспадною. На наш погляд, стратегія міжнародної конкуренції являє собою систему побудови підприємницької діяльності, спрямовану на досягнення довготривалої конкурентної переваги на будь-якому не закритому ринку за допомогою оптимізації усіх процесів на підприємстві через ефект синергії від інтеграції усіх стратегій підприємства.

Таким чином, для формування базису повноцінної побудови міжнародної конкурентної стратегії на інтеграційній засадах, необхідно формалізувати перелік сфер, стратегічне планування у яких має стати запорукою синергічного ефекту. Ми виділяємо такі кластери стратегій для побудови інтегрованої моделі: функціональні – виробничі, кадрові, збутові, фінансові, комплексу маркетингу – товарні, цінові, розподілу, комунікації, власне ринкові – конкурентні, охоплення ринку та функціонування на міжнародному ринку (табл. 1).

Як видно з таблиці, економічна наука пропонує велику кількість уже готових варіантів того чи іншого типу стратегії підприємства. У табл. 1 представлені лише найбільш розповсюджені концепції вирішення питання про вибір стратегії. Але для того, щоб розуміти процес формування цього рішення необхідно розглянути фактори

та чинники, які становлять об'єктивне підґрунтя для вибору стратегій на підприємстві. На рис. 1 представлені виділені нами фактори впливу на вибір власне ринкових стратегій.

Таблиця 1

Портфель стратегій підприємства та види його реалізації

Тип стратегії	Вид стратегії
Стратегія охоплення	Масовий маркетинг
	Диференційований маркетинг
	Концентрований маркетинг
Стратегії функціонування на міжнародних ринках	Непрямий експорт
	Прямий експорт
	Спільне підприємництво
	Пряме інвестування
Конкурентні стратегії	Мінімізація витрат
	Диференціація
	Фокусування
Товарні стратегії	Стратегія інновації товару
	Варіація функціональних властивостей
	Стратегія елімінації
Стратегії розподілу	Інтенсивний розподіл
	Ексклюзивний розподіл
	Селективний розподіл
Комунікаційні стратегії	Прощтовхування
	Залучення
	Комбінована
Цінові стратегії	Стратегія низьких цін (цінового прориву)
	Стратегія високих цін
	Стратегія нейтральних (середніх) цін
Фінансові стратегії	Стратегія фінансової підтримки прискореного зростання підприємства
	Стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання підприємства
	Антикризова фінансова стратегія підприємства
Збутові стратегії	Стратегія прощтовхування
	Стратегія протягування
	Комбінована стратегія
Виробничі стратегії	Повне задоволення попиту ринку
	Виробництво продукції з орієнтацією на перспективний попит
	Виробництво товарів з урахуванням реально існуючого мінімального попиту (песимістична стратегія)
Кадрові стратегії	Стратегія середніх працівників
	Стратегія вузької спеціалізації
	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації
	Стратегія високої кваліфікації
	Стабілізація персоналу
	Скорочення

Джерело: розроблено автором за даними [3; 5; 7; 8; 9; 10]

Як бачимо з рисунку, хоча набір факторів різний, можна виділити певні закономірності серед чинників, що впливають на прийняття управлінського рішення. Також можна звернути увагу на взаємозалежність між власне ринковими стратегіями: стратегія охоплення залежить від конкурентної та міжнародної, конкурента – від стратегії міжнародного функціонування та стратегії

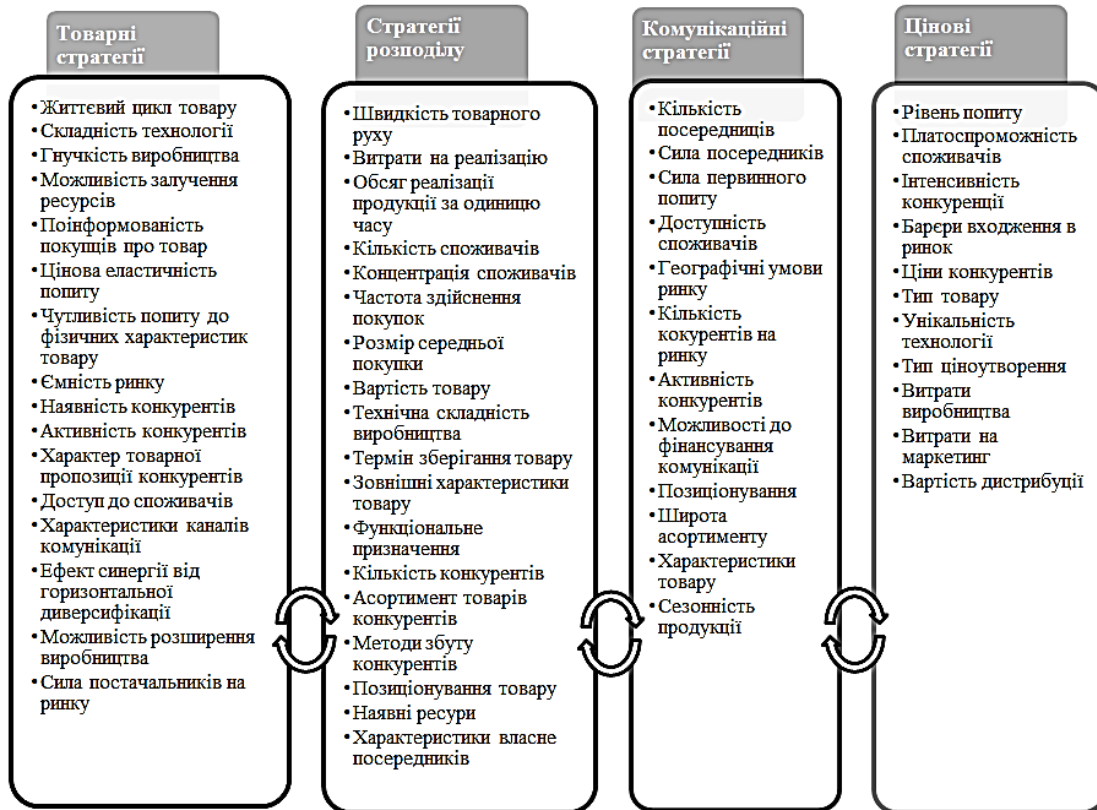


Рис. 2. Фактори впливу на формування власне стратегій комплексу маркетингу підприємства

Джерело: розроблено автором

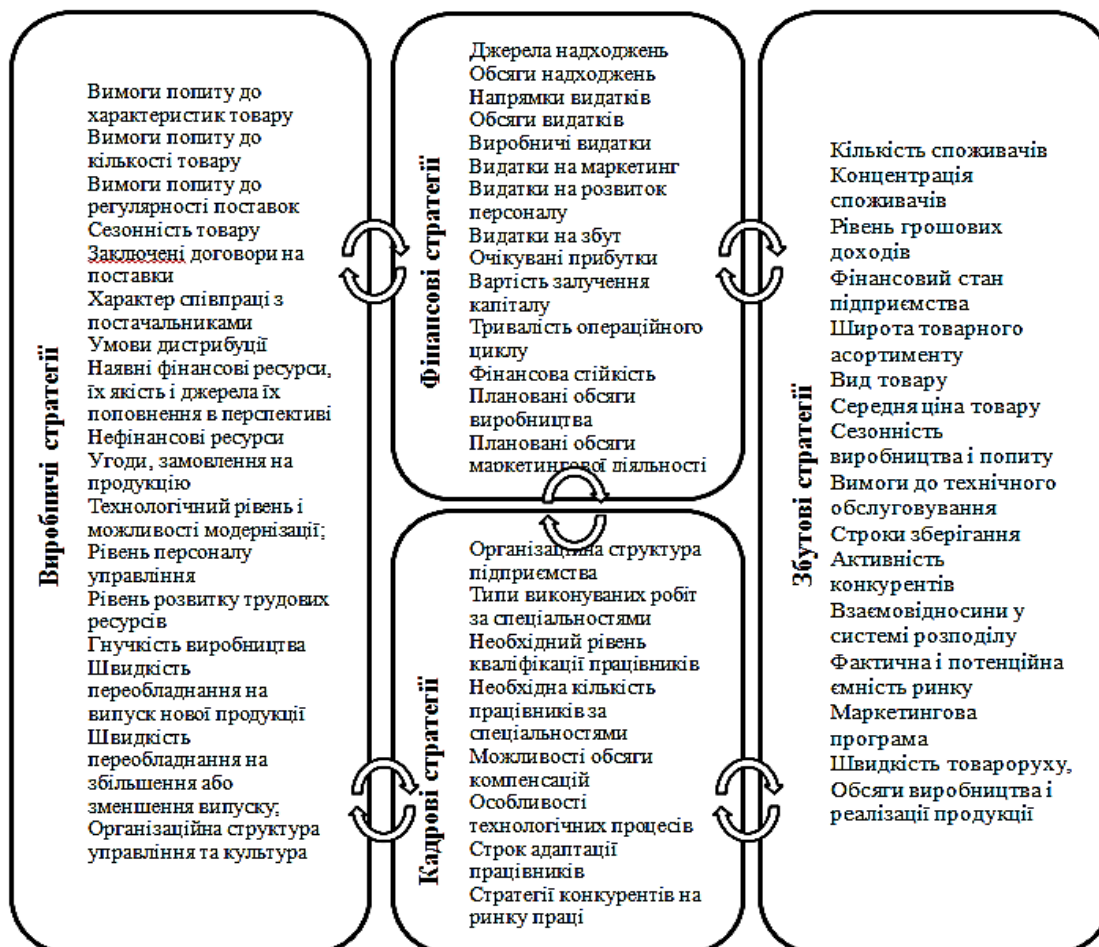


Рис. 3. Фактори впливу на формування функціональних стратегій

Джерело: розроблено автором

охоплення, а міжнародна стратегія формується із зауваженням на перші дві.

Аналогічну ситуацію відслідковуємо і серед чинників, що впливають на формування стратегій комплексу маркетингу (рис. 2).

Знов ж таки, можна відмітити певну кореляцію чинників впливу на формування стратегій (об'єктивні можливості технологій, доступу до ресурсів, інфраструктурні чинники, залежність від вимог споживача та незмінних характеристик товару тощо), а також взаємозв'язок між самим стратегіями.

Припущення про інтегрованість чинників підтверджується і при аналізі факторів, що впливають на формування функціональних стратегій (рис. 3).

Підсумовуючи, з аналізу трьох вищенаведених рисунків можемо дійти висновку, що набір стратегій підприємства фактично являє собою систему, об'єднану спільними критеріями ініціації та формування, із взаємопов'язаними на всіх етапах діяльності підприємства елементами. Розробка міжнародної конкурентної стратегії підприємства має бути результатом побудови такої системи як єдиного цілого і водночас – її елементом. Наразі у економіках світу, зокрема, у економіках країн, що розвиваються, ще доволі часто зустрічаються підприємства, уся господарська діяльність яких відштовхується від одного або двох нав'язаних стратегічних рішень. Так, для України розповсюдженою практикою є робота підприємств, спрямована лише на діяльність з

просування та збуту, яка при цьому знаходиться в умовах тотального диктату або ж ригідності фінансових, товарних, цінових, виробничих тощо стратегій. Звичайно, досягти максимально можливих стійких конкурентних переваг за таких умов стає практично не вирішуваним завданням.

Інтегрована модель формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства (рис. 4) пропонує вирішення питання десистематизованості стратегічного планування на підприємствах.

Зовнішнє коло на зображенні демонструє основні групи зовнішніх чинників, що впливають на кожну із стратегій портфелю, внутрішнє коло відображає взаємопов'язані стратегії підприємства, які виступають одночасно і залежними, і незалежними змінними відносного міжнародної конкурентної стратегії.

Висновки і пропозиції. Міжнародна конкуренція стає актуальним питанням навіть для підприємств, які не ведуть власну зовнішньоекономічну діяльність, оскільки інші компанії приходять на їх домашні ринки. Інтернаціоналізація та глобалізація економіки як явища консолідації економічних процесів зумовлюють посилення стратегічного напрямку у діяльності конкуруючих підприємств на світових ринках. Досягнення стійких конкурентних переваг стає можливим тільки при максимальній інтеграції процесів стратегічного планування підрозділів підприємств. Інтегрована модель формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства пропонує вирішення питання десистематизованості

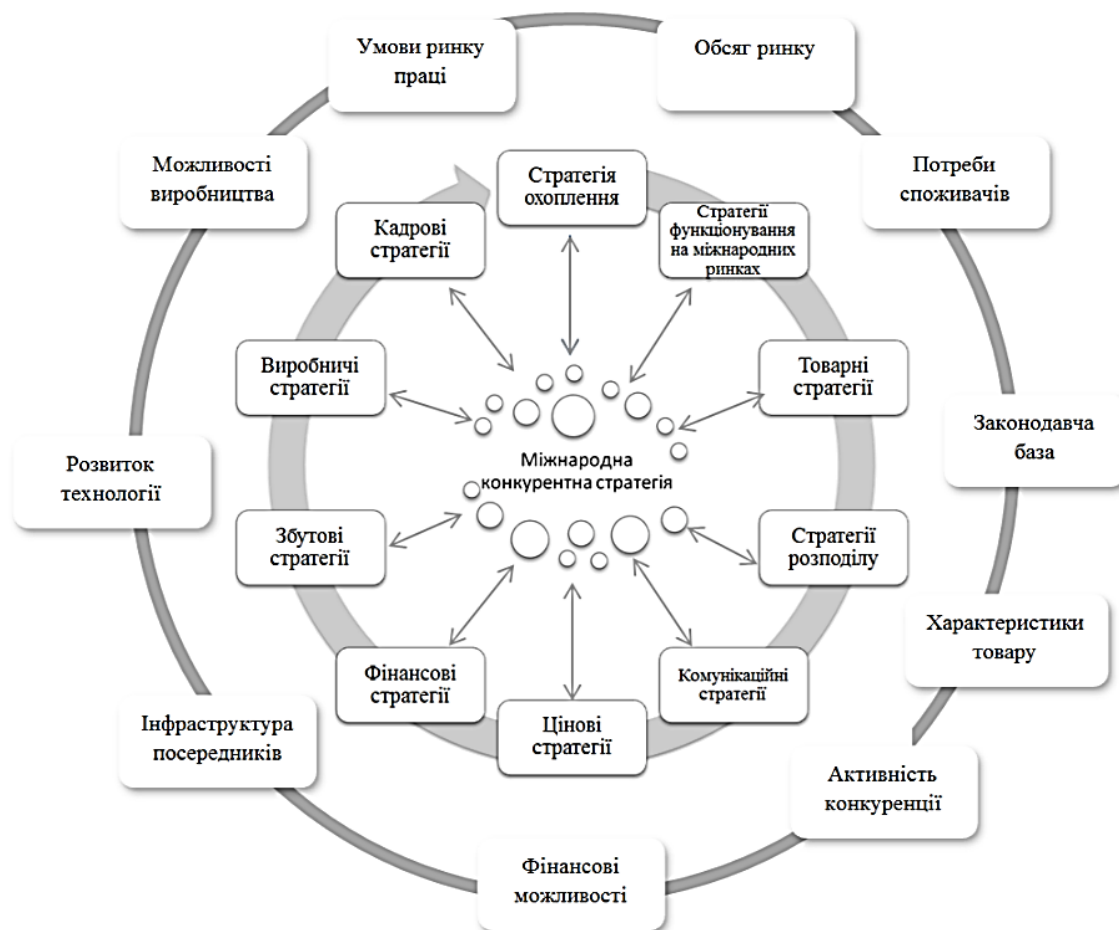


Рис. 4. Інтегрована модель формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором

стратегічного планування на підприємствах. Застосування такої стратегії, заснованої на ефекті синергії від інтеграції всього портфелю стратегій, має забезпечувати довготривалу перемогу не тільки на національному рівні, але і на міжнародному.

Список літератури:

1. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження [текст] монографія / І. М. Капаруліна. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 432 с.
2. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с.
3. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
5. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – 408 с.
6. Фоломкіна І. С. особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481-486.
7. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – Киев: Ника-Центр, 2006. – 520 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management, Second Edition: Strategic and Operational Marketing – Palgrave Macmillan; 2007 – 496 p.
10. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concepts and Cases – Richard D. Irwin; 10 edition, 1997 – 1049 p.

Маринина О.А.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

Аннотация

Исследован интегрированный механизм осуществления процесса формирования конкурентной стратегии предприятия. Систематизирован набор портфеля стратегий предприятия. Определены главные внешние факторы, влияющие на выбор стратегий, и взаимосвязь между избранными стратегиями. Обоснована необходимость интегрированного стратегического управления процессами предприятия. Предложена интегрированная модель стратегического планирования деятельности предприятия на международных рынках.

Ключевые слова: стратегия, конкуренция, рынок, жизненный цикл, внешняя среда, интегрированная модель, портфель стратегий, синергия, устойчивое конкурентное преимущество.

Marynina O.O.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

INTEGRATED MODEL OF ENTERPRISE COMPETITIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL MARKETS

Summary

Integrated mechanism of formation process of competitive strategy has been explored. Set of portfolio enterprises strategies has been systematized. The basic external factors that influence the choice of strategies and the relationship between them strategy have been determined. The need of integrated strategic management of processes has been substantiated. An integrated model of strategic planning of the company in international markets has been proposed.

Keywords: strategy, competition, market, life cycle, environment, integrated model, portfolio strategies, synergy, sustainable competitive advantage.