

ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СФЕРІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Осадчук А. І.

Анотація. Проблема, що розглядається у роботі, полягає в науковому обґрунтуванні процесу стратегічного планування забезпечення міжнародної конкурентоспроможності у сфері експортної діяльності підприємства. Мета дослідження – узагальнення теоретико-методичних положень та розробка рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності у сфері експортної діяльності підприємства. Використано методи дослідження: монографічний, аналізу та синтезу, логічного узагальнення. Розроблено положення щодо формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності при розвитку експортної діяльності підприємства. Запропоновано рекомендації щодо впорядкування впливу факторів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства при формуванні та реалізації стратегії досягнення його конкурентних переваг на міжнародному рівні в ході розвитку експортної діяльності.

Ключові слова: експорт, міжнародна конкурентоспроможність, стратегія, експортна діяльність.

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В СФЕРЕ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Осадчук А. И.

Аннотация. Проблема, которая рассматривается в работе, состоит в научном обосновании процесса стратегического планирования обеспечения международной конкурентоспособности в сфере экспортной деятельности

предприятия. Цель исследования – обобщение теоретико-методических положений и разработка рекомендаций относительно разработки стратегии обеспечения международной конкурентоспособности в сфере экспортной деятельности предприятия. Используются методы исследования: монографический, анализа и синтеза, логического обобщения. Разработаны положения по формированию стратегии обеспечения международной конкурентоспособности при развитии экспортной деятельности предприятия. Предложены рекомендации относительно упорядочивания влияния факторов обеспечения международной конкурентоспособности предприятия при формировании и реализации стратегии достижения конкурентных преимуществ в ходе развития экспортной деятельности.

Ключевые слова: экспорт, международная конкурентоспособность, стратегия, экспортная деятельность.

SUBSTANTIATING THE STRATEGY FOR ENSURING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS IN THE SPHERE OF ENTERPRISE'S EXPORT ACTIVITY

A. Osadchuk

Abstract. The article considers the issue of scientific substantiation of the strategic planning process to ensure international competitiveness in the sphere of enterprise's export activity. The aim of the research is the synthesis of theoretical-methodical regulations and elaborating recommendations on the development of a strategy for international competitiveness in the sphere of enterprise's export activity. The research methods that were used: monographic, analysis and synthesis, logic synthesis. Principles for building a strategy for ensuring international competitiveness in the development of enterprise's export activity has been elaborated. Recommendations regarding the ordering of influence of the factors for ensuring international competitiveness of enterprises in the development and implementation of strategies to achieve competitive advantages in the course of development of export activity has been provided.

Keywords: export, international competitiveness, strategy, export activity.

Прискорення та збільшення масштабів інтернаціоналізації та глобалізації системи світогосподарських зв'язків являє собою одну з найбільш характерних умов сучасного ринкового оточення підприємств. Посилення процесів інтернаціоналізації, глобалізації та відповідного до них глибокого залучення вітчизняних виробників до функціонування світових ринків обумовлюють нагальну необхідність розгляду міжнародних аспектів формування конкурентних переваг та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Дослідження теоретичних підходів і методичних положень відносно стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності у сфері розвитку експортної діяльності підприємств здійснювалося в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, таких, як О. Волкодавова [1], Д. Деніелс [2], Ю. Иванов та О. Иванова [3], А. Мазаракі [4], В. Марцин [5], П. Орлов [3], Л. Піддубна [6], Н. Проскурніна [7], Л. Радеба [2], О. Сергієнко [8], М. Татар [8], А. Чурсін [9] та інші. Проте до цього часу обґрунтування стратегічних заходів щодо досягнення конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації світогосподарських відносин і посилення гостроти міжнародної конкуренції (зокрема і з боку іноземних виробників на національному ринку) залишаються недостатньо вивченими та вимагають докладного дослідження.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних положень і розробці рекомендацій щодо створення стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності у сфері експортної діяльності підприємства.

Необхідною передумовою формування ефективної стратегії досягнення конкурентних переваг національних товаровиробників в умовах загострення ринкового суперництва з іноземними підприємцями є точне й адекватне визначення стану економічного потенціалу та позицій національних підприємств у конкурентній боротьбі. Разом із тим, для формалізації та стандартизації процесів управління міжнародною конкурентоспроможністю (МКС) доцільним є визначення загальних явищ і закономірностей, які дозволяють виокремити найбільш імовірні сценарії та моделі формування МКС у взаємозв'язку з конкретними умовами діяльності підприємств.

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства є обов'язковою умовою сталого розвитку підприємства, гнучкого та швидкого пристосування його внутрішнього середовища до змін ринкового оточення в умовах глобалізації та економічної інтеграції, досягнення тривалого успіху у конкурентному співробітництві. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні стає відбиттям наявності у нього складного комплексу відносних переваг над суперниками-конкурентами (реальними або навіть потенційними) у сфері реалізації ключових факторів конкуренції та можливостей досягнення певних однорідних

цілей конкурентного суперництва (економічних, фінансових, ринкових тощо). Відтак, забезпечення конкурентоспроможності підприємства через створення стійких конкурентних переваг (КП) є стратегічним завданням, від вирішення якого прямо залежить тривалість ефективного функціонування підприємства, особливо в умовах жорсткого конкурентного суперництва на глобалізованому ринку.

Звичайно (в ідеальному випадку), співвідношення конкурентних переваг підприємства на зазначених трьох рівнях має чітко ієрархічний характер, тобто стійка конкурентоспроможність продукції забезпечує високий рівень ефективності виробничого потенціалу, реалізація якого сприятиме розширенню стратегічних ринкових позицій підприємства.

Проте зіставлення можливих параметрів конкурентоспроможності підприємства за трьома основними рівнями оцінки переконливо свідчить про наявність більш складної природи походження та різноманітних зв'язків між конкурентними перевагами, які визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства-експортера.

Узагальнені результати дослідження конкурентоспроможності та існуючих конкурентних переваг підприємства дозволяють сформулювати трьохмірну площину матриці визначення стратегічних конкурентних позицій підприємства у міжнародній конкуренції. Зазначена матриця складається з трьох основних осей (за рівнями оцінки МКС – продуктової, виробничо-ресурсної, ринкової), які, в свою чергу, поділяються на два сегменти (відносно низький (m) та відносно високий (k) рівень конкурентоспроможності за певним рівнем оцінки). Для розподілу підприємств за зазначеними сегментами цілком доцільним є використання методичного підходу, який реалізується при побудові конкурентної карти ринку, а саме: визначається середньоарифметичне значення конкурентоспроможності підприємства за певним рівнем; здійснюється розподіл учасників ринку за секторами, для яких значення розміру конкурентоспроможності підприємства за певним рівнем буде більшим або меншим за середнє значення.

За умови недостатнього інформаційного забезпечення оцінки конкурентоспроможності або при наявності інших обмежень щодо здійснення оцінки (часових, кваліфікаційних, ресурсних тощо) іншим варіантом позиціонування підприємства на площині матриці може бути матричний метод експертного характеру, за змістом схожий на методику визначення ринкової позиції на основі аналізу конкурентів. За цим методом експертні оцінки відповідності показника конкурентоспроможності підприємства відповідним параметрам конкурентів заносяться до матриці-таблиці. Дослідження варіантів розташування підприємства на площині трьохмірної матриці дозволяє визначити можливі стратегічні конкурентні позиції:

- 1) лідируюча (лідер за всіма показниками на ринку, який розвивається);
- 2) лідируюча на ринку, який скорочується (лідерство на ринку, який скорочується, або невдалий вибір маркетингової стратегії);
- 3) спеціалізація на масовому виробництві (лідерство у виробництві масової продукції на ціновому сегменті найнижчого рівня на ринку, який розвивається);
- 4) спеціалізація на сегменті, що зростає (підприємство, яке здійснює на ринку, що розвивається, заходи щодо диверсифікації діяльності, виходу на новий ринок збуту або випуску нового виду продукції);
- 5) спеціалізація на сегменті, що зменшується (стійка конкурентна позиція на ринку, який за стадією життєвого циклу попиту і технології виробництва наближається до занепаду, або скорочення конкурентоспроможності через нестачу інвестицій у відновлення основного капіталу або активізацію маркетингово-збутової діяльності);
- 6) аутсайдерська (нестійка конкурентна позиція підприємства, обумовлена нераціональним вибором товарної політики або невдалим упровадженням продуктивних інновацій на ринку, який скорочується);
- 7) внутрішньо-кризова (нестійка конкурентна позиція, яка визначається наявністю суттєвих внутрішньо-структурних протиріч у діяльності підприємства, обумовлених низьким рівнем ефективності виробничого процесу та недостатньою якістю продукції на ринку, який зростає);
- 8) кризова (банкрутство) (нестійка конкурентна позиція, яка визначається відсутністю конкурентних переваг за всіма рівнями формування конкурентоспроможності та свідчить про високу ймовірність упровадження масштабних антикризових заходів або можливість примусового виводу підприємства з ринку, що скорочується).

Дослідження співвідношення стратегічних конкурентних позицій підприємства за рівнями оцінки конкурентоспроможності (позиціонування) на площині запропонованої матриці дає змогу встановити параметри поточної конкурентної позиції (P^0) основні сфери і джерела виникнення існуючих конкурентних переваг підприємства, досягнення яких є наслідком (а також важливим критерієм оцінки ефективності) реалізації поточної конкурентної стратегії ($F(P^0)$). З іншого боку, визначення (на основі конкурентного зіставлення позицій підприємства та його ринкових суперників) бажаної стратегічної конкурентної позиції підприємства (P') та відповідних до неї конкурентних переваг дозволяє встановити найбільш дієві шляхи забезпечення конкурен-

тоспроможності та створення стійких КП, які у сукупності описують оптимальну (з точки зору досягнення позиції P^*) конкурентну стратегію підприємства ($F(P^*)$) на планову перспективу (з урахуванням тривалості горизонту планування). До складу основних вимог (факторів) щодо вибору цільової конкурентної позиції підприємства P^* належать наступні:

- відповідність та несуперечливість основних параметрів цільової конкурентної позиції до стратегічних цілей і завдань підприємства;
- максимальне використання наявних конкурентних переваг і сильних сторін поточної конкурентної позиції підприємства;
- оригінальність і неповторюваність параметрів цільової конкурентної позиції та відповідних до неї конкурентних переваг підприємства;
- прогнозованість реалізації конкурентної стратегії, яка обирається, та зіставлення цієї вартості з обсягами наявних (можливих до залучення) капітальних ресурсів підприємства (основного та обігового капіталу);
- природа та розмір ризиків, які притаманні обраному варіанту трансформації конкурентної позиції підприємства (ризик реалізації обраної конкурентної стратегії); можливі конкурентні стратегії суперників підприємства у конкурентному змаганні та ймовірні зміни розподілу учасників ринку на площині трьохмірної матриці (можливість рефлексивної конкурентної взаємодії).

За ознакою характеру цілеспрямованого впливу підприємства на стан його МКС і на відповідні конкурентні переваги стратегії досягнення КП слід поділяти на активні (за яких відбувається поліпшення конкурентної позиції) та пасивні (за яких поточна конкурентна позиція погіршується або зберігається на наявному рівні за умови поліпшення конкурентних позицій підприємств-суперників). Деталізацію параметрів певної обраної стратегії досягнення конкурентних переваг пропонується здійснювати за допомогою морфологічної матриці конкурентних переваг, у якій склад характеристик можливих стратегій досягнення КП (за відповідними конкурентними позиціями) визначається факторами (показниками) формування конкурентних переваг. При побудові матриці може бути реалізовано також більш диференційований підхід, наприклад, з використанням шкали (0...100 %), розрахунок значень показників на якій буде здійснюватися на основі еталонних (прийнятих, максимально можливих) значень показників.

Установлення складу КП, досягнення яких є метою реалізації певної конкурентної стратегії здійснюється у наступній послідовності: визначення морфологічної характеристики вихідної конкурентної позиції підприємства, вибір базової стратегії досягнення конкурентних переваг; визначення морфологічної характеристики цільової конкурентної позиції підприємства; аналіз «стратегічного розриву», тобто встановлення складу факторів, стан яких не відповідає вимогам морфологічної характеристики цільової конкурентної позиції підприємства; побудова ієрархічної погодженої системи пріоритетів досягнення конкурентних переваг для забезпечення трансформації стратегічної конкурентної позиції підприємства (з урахуванням коефіцієнтів ринкової значущості товару, диференціації продуктової пропозиції виробника, значущості параметрів оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту, диференціації товарного асортименту виробника та ін.); обґрунтування системи заходів щодо реалізації пріоритетів досягнення конкурентних переваг.

Для підвищення наочності зображення «стратегічного розриву» доцільним є використання графоаналітичного методу побудови «профілю конкурентоспроможності». Для розстановки пріоритетів вирішення задач досягнення конкурентних переваг пропонується використання експертних методів ранжування за рейтинговими, бальними оцінками або методу розстановки пріоритетів на основі визначення ступеня прояву ознаки впливу на конкурентоспроможність підприємства (на певному рівні оцінки). Використання останнього методу в даному випадку додатково полегшується майже повною відсутністю (на цьому етапі) необхідності визначення міри прояву зазначеної ознаки (при наявності коефіцієнтів ринкової значущості товару, диференціації продуктової пропозиції виробника, значущості параметрів оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту, диференціації товарного асортименту виробника та ін.). При цьому пропонується ранжування КП не більш, як за 2–3 рівнями пріоритетності. При цьому конкурентні переваги нижчих рівнів пріоритетності розглядаються як необхідні умови забезпечення більш важливих КП вищого рівня.

Побудова ієрархічної системи пріоритетів досягнення конкурентних переваг дає змогу систематизувати комплекс необхідних заходів щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства шляхом створення «дерева цілей» конкурентної стратегії. Для побудови «дерева цілей» пропонується використання методу «забезпечення необхідних умов», який дозволяє довести декомпозицію генеральної цілі (забезпечення конкурентоспроможності) до рівня конкретних робіт, відповідальність за виконання яких покладається на конкретні підрозділи або навіть на певних виконавців. На останньому етапі планування досягнення конкурентних переваг відбувається консолідація робіт, виконання яких передбачено обраною конкурентною стратегією, погодження цих робіт за строками виконання та виконавцями, визначення сфер виникнення та обсягів синергетичних ефектів та ін.

Отже, послідовність формування стратегії досягнення конкурентних переваг за підходом, який пропонується, складається з наступних основних етапів: стратегічний аналіз і визначення стратегічних цілей; установлення стратегічної конкурентної позиції підприємства; вибір базової стратегії формування конкурентних переваг і встановлення «стратегічних розривів»; визначення пріоритетів досягнення конкурентних переваг; деталізація і планування заходів щодо реалізації обраної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства; проектування методів, засобів і процедур моніторингу, контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії досягнення КП. Реалізація зазначеного методичного підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства на основі визначення пріоритетів досягнення конкурентних переваг, створення яких є необхідною умовою забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства через створення стійких конкурентних переваг у міжнародному конкурентному суперництві є стратегічним завданням, від вирішення якого прямо залежить тривалість ефективного функціонування товаровиробника на зовнішньому ринку. Послідовність формування стратегії досягнення конкурентних переваг за методикою, яка пропонується у роботі, складається з наступних основних етапів: стратегічний аналіз і визначення стратегічних цілей; установлення стратегічної конкурентної позиції підприємства; вибір базової стратегії формування конкурентних переваг і встановлення «стратегічних розривів»; визначення пріоритетів досягнення конкурентних переваг; деталізація і планування заходів щодо реалізації обраної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства; проектування методів, засобів і процедур моніторингу, контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з розробкою методичного підходу до моделювання «дерева цілей» забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Література: 1. Волкодавова Е. В. Экспортный потенциал промышленных предприятий: теория, методология, практика : монография / Е. В. Волкодавова. – Самара : Изд-во Самарского государственного экономического университета, 2007. – 159 с. 2. Дениелс Д. Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Д. Д. Дениелс, Л. Х. Радеба ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1994. – 594 с. 3. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с. 4. Управління експортним потенціалом України : монографія / А. А. Мазаракі [та ін.]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 210 с. 5. Марцин В. С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки / В. С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1 (79). – С. 35–44. 6. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 400 с. 7. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. В. Проскурніна // Управління розвитком. – 2011. – № 5 (102). – С. 187–189. 8. Сергієнко О. А. Просторово-динамічна оцінка та аналіз індикаторів конкурентоспроможності підприємств / О. А. Сергієнко, М. С. Татар // Бізнес Інформ. – 2012. – № 4. – С. 41–46. 9. Чурсин А. А. Конкуренція, інновації та інвестиції (нелинейный синтез) : монографія / А. А. Чурсин, С. А. Васильєв. – М. : Машиностроение, 2011. – 478 с.

References: 1. Volkodavova E. V. *Eksportnyy potentsial promyshlennykh predpriyatii : teoriya, metodologiya, praktika : monografiya* [Export potential of industrial enterprises : theory, methodology, practice : monograph] / E. V. Volkodavova. – Samara : Izd-vo Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, 2007. – 159 p. 2. Deniels D. D. *Mezhdunarodnyy biznes: vneshnyaya sreda i delovyye operatsii* [International business: external environment and business dealerships] / D. D. Deniels, L. Kh. Radeba ; [per. s angl.]. – M. : Delo, 1994. – 594 p. 3. Ivanov Yu. B. *Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok : monohrafiia* [Competition advantages of enterprise: assessment, forming and development : monograph] / Yu. B. Ivanov, P. A. Orlov, O. Yu. Ivanova. – Kh. : VD «INZhEK», 2008. – 352 p. 4. *Upravlinnia eksportnym potentsialom Ukrainy : monohrafiia* [Management of Export Potential of Ukraine : monograph] / A. A. Mazaraki [et al.]. – K. : Kyiv nats. torh.-ekon. un-t, 2007. – 210 p. 5. Martsyn V. S. *Mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti tovaru ta pokaznyky yii otsinky* [Mechanism of goods and ensure the competitiveness of its performance assessment] / V. S. Martsyn // Aktualni problemy ekonomiky. – 2008. – No. 1 (79). – P. 35–44. 6. Pidubna L. I. *Mizhnarodna konkurentospromozhnist pidpriemstva: teoriia ta mekhanizm zabezpechennia : monohrafiia* [International competitiveness of enterprise : theory and mechanism of providing : monograph] / L. I. Pidubna. – Kh. : VD «INZhEK», 2011. – 400 p. 7. Proskurnina N. V. *Obhruntuvannia systemy pidkontrolnykh pokaznykiv zovnishnioekonomichnoi diialnosti pidpriemstva* [Justification of controlled system parameters of international business activity] / N. V. Proskurnina // Upravlinnia rozvytkom. – 2011. – No. 5 (102). – P. 187–189. 8. Serhienko O. A. *Prostorovo-dynamichna otsinka ta analiz indyikatoriv konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Spatial and dynamic assessment and analysis of indicators of the competitiveness of enterprises] / O. A. Serhienko, M. S. Tatar // Biznes Inform. – 2012. – No. 4. – P. 41–46. 9. Chursin A. *Konkurentsia, innovatsii i investitsii (nelineyny sintez) : monographiya* [Competition, innovation and investment (nonlinear synthesis) : monograph] / A. Chursin, S. Vasilyev. – M. : Mashinostroyeniye, 2011. – 478 p.

Інформація про автора

Осадчук Алеся Ігорівна – аспірант кафедри політичної економії Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (пр. Леніна, 9-А, м. Харків, Україна, 61116, e-mail: oai_a@ukr.net).

Информация об авторе

Осадчук Алеся Игоревна – аспирант кафедры политической экономики Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (пр. Ленина, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: oai_a@ukr.net).

Information about the author

A. Osadchuk – Postgraduate Student of the Department of Political Economy of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: oai_a@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.
18.05.2015р.*