

*Н. П. Прищепка,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка"*

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ В УМОВАХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ*

*N. P. Prischepa,
PhD in economics, associate professor of management, Luhansk Taras Shevchenko National University Institute of Economics and Business,
Department of management*

COMPETITION STRATEGIES OF FIRM ARE IN THE CONDITIONS OF INTERNALIZATION

Досліджено теоретичні проблеми формування конкурентних стратегій фірм в умовах інтернаціоналізації, що, на думку автора, допоможе при формуванні їх конкурентних переваг в сучасних умовах загострення конкурентної боротьби.

In the article the theoretical problems of forming of competition strategies of firms are investigational in the conditions of internationalization, that, in opinion of author, will help at forming of them competitive advantages in the modern terms of intensifying of competitive activity.

*Ключові слова: інтернаціоналізація, глобалізація, фірма, конкуренція, конкурентні стратегії.
Key words: internationalization, globalization, firm, competition, competition strategies.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На початку третього тисячоліття інтернаціоналізація та глобалізація стали домінуючими процесами в бізнесі. Ці процеси посилюють загострення конкурентної боротьби. Необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо застосування конкурентних стратегій підприємств при формуванні його конкурентних переваг в сучасних умовах зумовила актуальність і практичну значущість теми даної статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Різноманітні теоретичні та практичні аспекти проблеми досліджено у роботах відомих зарубіжних і вітчизняних авторів: Багієва Г.Л., Моїсєєвої Н.К., Нікіфорової С.В., Циганкової Т.М., Ламбена Жан-Жака [1—3] та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження теоретичних проблем формування конкурентних стратегій фірми в умовах інтернаціоналізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Реалізуючи стратегію росту і розвитку ринку, фірма виходить на міжнародний ринок, інтернаціоналізує свою діяльність. Це дозволяє: — отримати нові конкурентні переваги — доступ до найбільш перспективних НДДКР, наукових досліджень, зменшення витрат виробництва на сировину, транспорт, в окремих регіонах — на зарплату, зменшення податкових виплат;

— наростити виробничі потужності, підвищити ефективність збутової діяльності шляхом створення відділень, філій і дочірніх підприємств;

— "погасити" сезонні коливання попиту на внутрішньому ринку;

— використати можливості державних програм підтримки, прийнятих у своїй країні або в країні перебування;

— компенсувати коливання валютного курсу, обійти митні тарифи або адміністративні обмеження імпорту.

Процес інтернаціоналізації — це завжди процес розвитку самої компанії, тобто і посилення її конкурентоспроможності. У літературі виділяють декілька його етапів [1]:

1) місцева стадія розвитку, що характеризується місцевим виробництвом;

2) початкова стадія інтернаціоналізації, що відрізняється наявністю контактів за кордоном до моменту операцій закордонних дилерів і агентів;

3) стадія розвитку, що припускає усі види контактів із закордонними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном;

4) стадія росту, що означає наявність виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж в шести країнах;

5) багатонаціональна стадія, що припускає створення виробничих підприємств більш ніж в шести країнах світу (транснаціональних компаній).

Інтернаціоналізацію діяльності фірми іноді зображують у вигляді ряду стадій [2]. Так, вихід фірми на міжнародний ринок, як правило, розпочинається з експортних продажів і може здійснюватися у вигляді непрямого або прямого експорту.

У разі непрямого експорту, спорадичного і нестабільного, фірма організовує виробництво у своїй власній країні, зарубіжні постачання обробляються як постачання на внутрішній ринок, а міжнародні операції доручаються іншим організаціям — місцевим комерційним фірмам, що ведуть справи із закордонними клієнтами, міжнародним торговим компаніям або експортно-імпортним компаніям.

Якщо перший експортний досвід виявився вдалим, наступним кроком може бути екстенсивний продаж на більшій кількості національних ринків. В результаті такого "тестування" ринків фірма повинна відібрати для подальшої розробки найбільш перспективні ринки і найбільш прибуткові товари. Експортні продажі після цього стають інтенсивними, а ринкові контакти — глибшими і ефективнішими, але залежність від внутрішнього ринку країни ще не долається.

* Стаття подана для участі у Міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес та інновації у сучасному світі" (м. Луганськ, 1—2 квітня 2013 року)

При прямому експорті усередині фірми створюються спеціальні підрозділи, відповідальні за збут і експансію на закордонних ринках. Продукція все більше пристосовується до потреб зарубіжних покупців, хоча вітчизняні зразки ще продовжують залишатися в якості відправних.

У таблиці 1 показаний зв'язок причин заняття експортом з типами експортної поведінки фірм [2].

Найбільш високим рівнем проникнення на зарубіжні ринки являється виробництво за кордоном — у вигляді зборки готових виробів з частин і вузлів, виготовлених в країні розташування фірми: контрактів на виробництво з місцевим виробником; ліцензійних угод з місцевим виробником; створення спільних підприємств; прямого інвестування (покупки або створення абсолютно нового підприємства) і ін.

Вихід конкретної фірми на ринки іншої держави залежить від досвіду міжнародної діяльності компанії, її цілей і завдань і може приймати самі різні форми. Наприклад, проникнення на український ринок відомих компаній з Росії відбувалося таким чином:

- придбання бізнесу в Україні ("РусАл": автозавод "КривавтоГАЗ"; торгова мережа "Ельдорадо" у великих містах України; концерн "Калина": Миколаївський комбінат "Червоні Вітрила");
- інвестиції у виробництво в Україні ("Травневий Чай": фабрика в Обухові (Київська область));
- прямі інвестиції для створення бізнесу ("Альфа Груп": "Новий канал");
- злиття (поступове встановлення контролю "Альфа Груп" над "Голден телекомом"; вірогідність обміну акціями співвласників українських і російських операторів мобільного зв'язку);
- включення у вертикально інтегрований холдинг ("РусАл": Миколаївський глиноземний завод).

Вихід фірми на ринки інших країн вимагає серйозного вивчення міжнародного середовища бізнесу, наприклад за допомогою SLEPT — і PEST-аналізу [2].

Зміст і послідовність SLEPT — аналізу такі:

- S — Social/cultural — аналіз соціально-культурного середовища;
- L — Legal — дослідження елементів правового середовища;
- E — Economic — аналіз економічних умов діяльності;
- P — Political — вивчення політичного клімату і його впливу на розвиток бізнесу;
- T — Technological — вивчення технологічних чинників бізнесу.

Зміст і послідовність PEST — аналізу дещо інші:

- P — Political — вивчення політичного клімату і його впливу на розвиток бізнесу;
- E — Economic — аналіз економічних умов діяльності;
- S — Social/cultural — аналіз соціально-культурного середовища;
- T — Technological — дослідження технологічних чинників бізнесу.

Розробляючи стратегію міжнародної діяльності, фірма повинна особливо враховувати:

1) основні економічні (ринкові) показники країни-партнера по бізнесу, стан попиту і пропозиції на найбільш важливих ринках; рівень цін; реальну і потенційну місткість ринків; їх доступність; стан і структуру конкуренції; реальних і потенційних конкурентів на ринках цієї країни; характер бізнес-мереж; вимоги до якості і безпеки товару, організації маркетингу та ін.;

2) політичну обстановку в країні-партнерів, міра стабільності і передбачуваності її зовнішньої політики.

Це пов'язано з тим, що підприємницька діяльність за кордоном зв'язана з багатьма ризиками, пов'язаними саме з політичними чинниками. Серед них виділяються: ризик втрати власності у разі націоналізації; ризик втрати інвестицій іноземними інвесторами при введенні обмежень на зовнішньоекономічну діяльність і економічні зв'язки з іноземними партнерами; ризик обмеження доступу на ринок; ризик введення обов'язкових преференцій, тобто створення підприємств зі встановленою часткою національного і закордонного капіталу; ризик невиконання зобов'язань з боку партнера з незалежних від нього причин.

Крім того, існують ризики невідповідності (неможливості швидко і без втрат перебудуватися при змінах в соціально-політичній системі або в умовах державного регулювання економіки), валютний, фінансовий і банківський ризик;

3) зовнішньоекономічну конкурентну політику держави. Останнє може і зазвичай підтримує національного товаровиробника в його прагненнях вийти на міжнародні ринки. Для цього, як правило, використовуються кредитні і фінансові інструменти.

До кредитних коштів форсування експорту відносяться:

— надання довго- і середньострокових експортних кредитів на сприятливіших умовах в порівнянні з тими, які діють на внутрішньому або міжнародному ринку;

— державне страхування експортних операцій, передусім експортних кредитів, щоб максимально убезпечити і здешевити вивезення товарів.

Фінансовими інструментами підтримки експорту є податкові пільги і субсидії. Основні форми податкових пільг — встановлення різного роду компенсацій, розширення кола товарів з пільговим режимом оподаткування, відстрочення сплати податків. Субсидування експорту використовується для активізації збуту певних товарів, що вимагають для свого виготовлення великих фінансових коштів (авіатехніка, судна та ін.).

В той же час держава захищає внутрішній ринок від іноземної конкуренції, проводячи політику протекціонізму.

Протекціонізм може бути одностороннім, двостороннім і багатостороннім.

Односторонній протекціонізм має місце, коли обмежувальні заходи (введення квот на імпорту, підвищені мита на товари і т. п.) встановлюються без узгодження і консультацій з іншою стороною.

При двосторонньому протекціонізмі обмежувальні заходи вводяться двома сторонами, при багатосторонньому — декілька країн-імпортерів вводять однакові обмежувальні заходи.

Протекціонізм зазвичай використовується менш розвиненими країнами проти розвиненіших з метою захисту і забезпечення умов для розвитку національних підприємств.

Характерною рисою протекціонізму є високі митні тарифи і мита, а також обмеження імпорту.

Для захисту внутрішнього ринку використовуються імпорнтні мита. Вони збільшують ціну товару, що імпортується, і знижують його конкурентоспроможність на тому ринку, куди він постачається. Вітчизняні товари при цьому отримують відносну цінову перевагу, а бю-

Таблиця 1. Мотиви експортування і типи експортної поведінки фірм

Мотиви експортування		Тип експортної поведінки
внутрішні (фірмові)	зовнішні (із зовнішнього середовища)	
Управлінські рішення (необхідність); можливість збільшення прибутку або обсягів виробництва; можливість економії ресурсів; наявність унікального продукту; конкурентоздатна технологія; маркетингові переваги	Можливості зарубіжного ринку; зміна «агента»; податкові пільги	Агресивне, таке, що атакує (active)
Диверсифікація ризику; можливості продажу сезонної продукції; надлишок потужностей ресурсів	Несподівані витрати; маленький внутрішній ринок; стагнація або зменшення внутрішнього ринку; падіння продажів на внутрішньому ринку; близькість до найважливіших споживачів або портів	Пасивне, таке, що реагує (reactive)

джет країни — додаткові надходження в прибуткову частину.

Захист різних галузей вітчизняної економіки повинен здійснюватися залежно від рівня їх конкурентоспроможності. Особливо актуальним це стало після вступу України в СОТ.

Найбільш конкурентоздатні галузі повинні мати "високий" рівень захисту: ввізні мита на товари цих галузей в Україну складають 20% і більше. Галузі, що тільки формують свою конкурентоспроможність, — "помірний" (10-15%). Ті групи товарів, виробництво яких або потребує притоку інвестицій і імпорти технологій, або зовсім відсутні, захищаються ставками на рівні 5—10%.

Міра орієнтації фірми на міжнародні ринки і перевага в її діяльності міжнародних операцій дозволяє зрозуміти еволюцію самої фірми і її конкурентної стратегії.

Так, В. Дж. Кіген виділяє чотири різні організації [3]:

1) національна організація: фірма діє в основному на внутрішньому ринку, а експорт розглядається лише як додаткова можливість її розвитку;

2) міжнародна організація: процес інтернаціоналізації йде активніше, але головним для фірми залишається внутрішній ринок. Фірма має етноцентричну орієнтацію і виходить з того, що методи, цінності, підходи і кадри, що використовуються в країні походження, можна перенести в усі країни. Національний ринок "розширюється" до інтернаціонального без якої-небудь модифікації товарів. Це — стратегія "розширення";

3) багатонаціональна організація: фірма вважає, що кожен зарубіжний ринок унікальний, а умовою успіху є максимальна адаптація до національних особливостей (стратегія адаптації).

Багатонаціональні організації (фірми) на закордонних ринках є суб'єктами багато-національної конкуренції. Вони конкурують з іншими багатонаціональними компаніями і місцевими фірмами на кожному окремому ринку, незалежно від конкуренції на інших національних ринках;

4) глобальна, або транснаціональна, організація: така фірма більше не орієнтується на свою власну країну, її цікавить глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, підтримуваним аналогічними інструментами продажів і комунікації. Фірма вважає, що ринки по всьому світу одночасно схожі і різні. Тому можна розробляти глобальну стратегію, засновану на схожості, що долає локальні особливості, і в той же час адаптовану до них там, де це необхідно.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фірми в сучасних умовах інтернаціоналізації виступають суб'єктами глобальної конкуренції. Глобальна конкуренція зв'язує між собою конкурентні умови різних ринків, причому ефективність конкуренції в одній країні визначає позиції фірми в інших країнах. Отже, конкурентних переваг глобальна компанія досягає тільки діяльністю на усіх ринках. Це конкуренція на світовому ринку і за світовий ринок.

Література:

1. Багив Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг / Г.Л. Багив, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. — СПб.: Питер, 2001.
2. Циганкова Т.М. Управление международным маркетингом / Т.М. Циганкова. — К.: КНЕУ, 2001.
3. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с фр. / Жан-Жак Ламбен. — СПб.: Наука, 1996.

УДК 334.716: [657:33.005]

С. В. Саліта,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Східноукраїнський національний університет імені В. Даля, м. Луганськ

С. М. Фірсова,

аспірант кафедри економіки підприємства, Східноукраїнський національний університет імені

В. Даля, м. Луганськ

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ*

S. V. Salita,

PhD in economics, associate professor of Finance, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Luhansk

S. N. Firsova,

post-graduate student Department of Economy of enterprise, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Luhansk

DETERMINATION OF THE EFFECTIVENESS STRATEGIC AND OPERATIONAL CONTROLLING AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Розглянуто виокремлення і систематизація ефективності стратегічного і оперативного контролінгу в системі управління промисловим підприємством.

We considered the allocation and systematization of the effectiveness strategic and operational controlling in the management of industrial enterprise.

Ключові слова: підприємство, ефективність, контролінг, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

Key words: enterprise, efficiency, controlling, strategic controlling, operational controlling.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики менеджменту. Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних задач.

* Стаття подана для участі у Міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес та інновації у сучасному світі" (м. Луганськ, 1—2 квітня 2013 року)