**[Методичні підходи до визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства](http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=65636" \o "Методичні підходи до визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства)**

К.е.н Стефанишин Л. С.

Івано-Франківський інститут менеджменту

Одним з основних моментів у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії. Вихідними даними для вибору базової стратегії є макроекономічні чинники, а також і внутрішні можливості підприємства, які визначаються циклом його розвитку. Основним завдання, що вирішується при цьому, є забезпечення узгодженості між цілями і ресурсами. В результаті спроб досягнення такого узгодження і виникають альтернативні варіанти. Кожному з яких відповідає конкретний блок методів із своїм забезпеченням обраних напрямків діяльності з удосконаленням організаційної структури і системи управління, стимулювання, підбору, ранжирування і підвищення кваліфікації кадрів, а також освоєння виробництвом методів просування нових видів продукції на ринок і т.д.

Для розробки варіантів базової стратегії використовують методичний прийом, що пов’язаний із стратегічною сегментацією діяльності організації і виділенням стратегічних зон господарювання (СЗГ). Цей є своєрідним поглядом на об’єкт управління, який пов’язаний з аналізом зовнішнього оточення для врахуванням окремих тенденцій, загроз і нових можливостей.

Об’єктом аналізу при стратегічній сегментації стають стратегічні зони господарювання. Вони розглядаються як окремі сегменти зовнішнього середовища, на які організація має або хоче одержати вихід.

Вибір СЗГ. На першому етапі розробки базової стратегії первинним є аналіз вибору СЗГ і дослідженні їх абстрагуючись від існуючої структури і номенклатури продукції і послуг. Все це дає змогу оцінити перспективи з погляду, прибутковості, стабільності і технології, можливостей розвитку і вирішити, як організація може конкурувати в СГЗ з іншими фірмами, що розкриваються. Розробка номенклатури продукції. Після вибору СЗГ підприємство приступає до розробки номенклатури продукції і послуг, з якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності. Для цього керівництво організації, спираючись на результати стратегічного аналізу, може використовувати такі інструменти формування номенклатури продукції, як життєвий цикл виробу, матриця можливостей щодо товарів-ринків, аналіз продуктового портфеля, матриця “життєвий цикл продукту – конкуренція”, метод оцінювання впливу ринкової стратегії на прибуток чи загальну стратегічну модель Портера.

Використання моделі життєвого циклу продукції (ЖЦП) полегшує оцінювання поточного і перспективного стану ринку. Визначення внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства в залежності від стадії життєвого циклу товарів чи послуг. Виявлення його стратегічних зон господарювання. Щоб оцінити перспективність видів продукції, а також перспективи і характер роботи в даній СЗГ у майбутньому будуємо діаграм продажу товарів різних продуктів, їх груп за попередній період з урахуванням очікуваних прогнозних перерв.

При використання матриці можливостей щодо товарів-ринків (рис.1.) підприємства опираються а реалізацію однієї з чотирьох альтернативних стратегій, що орієнтовані на зберігання і розширення обсягів продажу:

стратегію проникнення на ринок, розвитку ринку збуту, розробки нового товару, диверсифікації.

Рис. 1. Матриця можливостей щодо товарів-ринків

Стратегія проникнення на ринок забезпечується активізацією маркетингової діяльності що веде до збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, а також зниження цін на них, поліпшення обслуговування після продажу, залучення споживачів продукції організацій що конкурують, розширення кола споживачів за допомогою реклами і т.д.

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується через просуванням товарів підприємста у нові географічні райони його споживання(використання) або на інші сегменти ринку. Що пов’язано з утворенням , формуванням , а також використанням нових модифікацій товарів збуту або для поліпшенням реклами.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього щоб повніше задовольнити запити споживачів поліпшують споживчі властивості продукції, створюють нові її модифікації, розробляють товари нових моделей і типорозмірів, [4, 23].

При аналізі необхідності диверсифікації дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції.

Аналіз продуктового портфеля (портфельний аналіз) заснований на побудові матриць шахового типу, у яких стратегії класифікуються за визначеними критеріями. Найбільш поширена матриця “портфеля продукції”, вперше запропонована Бостонською консультативною групою

(рис. 2).

Рис. 2. Матриця „портфеля продукції ” Бостонської консультативної групи

В основі портфельного аналізу лежить концепція життєвого циклу продукції, а застосування його засновано на оцінці можливостей підприємства за допомогою критеріїв розширення ринку, що вимірюється абсолютним обсягом продажу і темпами його зростання, а також розміром контрольованої частки ринку, що обчислюється у відсотках до загально і галузевого обсягу продажів.

За типами стратегій виділяють чотири категорії продукції (рис. 2.). Для продуктів категорії “зірки” основна стратегія підприємства – проникнення на нові ринки і формування нових сегментів на існуючих вже ринках за рахунок освоєння нових каналів системи розподілу з властивим їм високим рівнем витрат на рекламу і поліпшення якості продукції.

Для продуктів категорії “дійна корова” головним стратегічним напрямком діяльності підприємства є його посилення і захист своїх ринкових позицій від конкурентів.

Для продуктів категорії “дика кішка”, що приносять маленькі прибутки, але можуть перетворитися на “зірок” при додаткових капіталовкладеннях, в основі стратегії фірми лежать значні витрати на рекламу, а також встановлення ринкових недоліків товарів і поліпшення їхніх експлуатаційних властивостей для створення стабільного гарантованого ринку збуту.

Продукти категорії “собаки”, що приносять мало прибутків, і при цьому не потребують високих витрат, не мають перспектив повинні бути зняті з виробництва. Для таких товарів характерний низький темп розширення ринку і його незначний розмір.

Виробництво продукту стає доцільним за умови забезпечення його переходу з категорії “диких кішок” у “зірки”, а потім і в “дійні корови” (на рис. 2. це показано пунктирною стрілкою). Суцільні стрілки показують перерозподіл коштів від продажу “дійних корів” для підтримки “зірок” і подальшої розробки “диких кішок”.

Загальна стратегічна модель Портера базується на розгляді таких двох основних концепцій маркетингу і властивих їм альтернатив, як вибір цільового ринку. Стратегічна перевага фірми може знайти свій прояв в унікальності продукції яку освоюють або у відносно низькій її ціні, яка забезпечується шляхом зниження витрат на виробництво. При об’єднанні цих дві концепції, модель Портера передбачає виділення трьох базових стратегій [3, c. 341].

Перша – стратегія переваг відносно витрат або цінових параметрів, у реалізації яких фірма орієнтується на широкий ринок збуту і масове виробництво продукції.

Друга стратегія – це стратегія диференціації, орієнтуючись на яку підприємство націлюється на широкий ринок, пропонуючи оригінальний товар, що має переваги перед аналогами.

Нарешті, третя стратегія – концентрація на специфічному сегменті ринку за рахунок низьких цін або унікальності запропонованого товару.

При визначенні СЗГ і формуванні базової стратегії організації значне полегшення наступає при використанні у розробці номенклатури продукції описаних вище методів.

Ринкових стратегій може бути декілька видів у відповідності до видів виготовленої продукції. Зміст базових стратегій залежить від умов ринків які освоюють, номенклатури виробництва, конкурентоздатності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників.

Досвід розробки стратегій різними організаціями свідчить про те, що керівництво рідко зупиняється на якомусь одному із варіанті. Як правило, загальна стратегія є комбінацією декількох стратегічних підходів, причому послідовність стратегічних підходів визначається значимістю і очікуваними результатами впровадження кожної із базових стратегій. У таких випадках загальна стратегія організації формується з використанням слів – “спочатку” і “потім”. Наприклад, спочатку зосередимо наші зусилля на продовженні випуску вже освоєної продукції і на постачанні її на традиційні ринки, оскільки попит на неї усе ще достатньо високий; потім сконцентруємо увагу на нових ринках збуту, поставляючи на них традиційну продукцію; потім створимо нові модифікації популярних виробів і будемо постачати їх на старі ринки з метою стимуляції повторних закупівель і т.д. [7, c. 107]

Вся різноманітність стратегій, які організації різних форм власності використовують, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з який ефективна за певних умов внутрішнього і зовнішнього оточення. Тому важливо враховувати причини, що змушують підприємства віддавати перевагу тій чи іншій стратегії.

Стратегію обмеженого зростання, застосовують більшість організацій, які працюють у “старих галузях”, що давно склалися і характеризуються стабільною технологією. При впровадженні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку підприємства встановлюються “від досягнутого” і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темпів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту і т.д.). Якщо керівництво в цілому задоволене станом організації, то в перспективі воно буде дотримуватися раніше впровадженої стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку.

Стратегія зростання найчастіше реалізується в нових галузях, що динамічно розвиваються і яким властива швидка зміна технологій. Ця стратегія визначається щорічним значним зростанням обсягів виробництва стосовно рівня попереднього року.

Стратегія скорочення або останнього засобу. Перевага їй надається вкрай рідко, оскільки характерним для неї є встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. На стратегію скорочення орієнтуються у випадках, якщо показники діяльності організації мають стійку тенденцію до погіршення і жодні засоби не допомагають їй протистояти.

Комбінована стратегія – це будь-яке об’єднання розглянутих вище альтернатив – обмеженого зростання, зростання або скорочення. Такої стратегії дотримуються, в основному, значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон’юнктурі. Так, організація може продати або ліквідувати одне із своїх підприємств і замість нього придбати одне або декілька інших. У цьому випадку і відбудеться об’єднання двох базових альтернативних стратегій – скорочення і зростання [6, c.111].

Кожна з наведених вище стратегій є базовою стратегією, що, в свою чергу, має ряд альтернативних варіантів. Так, стратегія зростання може бути реалізована шляхом придбання іншої фірми (зовнішнє зростання) або значного розширення асортименту продукції, яка вже виробляється (внутрішнє зростання). Стратегія скорочення також може мати певні альтернативи. До них належать: ліквідація – найрадикальніший варіант, коли організація перестає існувати; відсікання зайвого, при якому фірма ліквідує або перепрофілює свої неефективні підрозділи.

Формулювання загальної стратегії. Базові стратегії є варіантами загальної стратегії організації, заснованої на комплексі функціональних стратегій, проектів і програм (однією з таких функціональних стратегій і є стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку), їхня розробка, об’єднання і узгодження є важливою умовою наповнення загальної стратегії конкретним змістом. Після перевірки базових стратегій на відповідність цілям організації, зіставлення їх зі стадіями життєвих циклів товарів, попиту і технології, загальна стратегія підкріплюється функціональними стратегіями, конкретними проектами і програмами.

Розробка функціональних стратегій містить формування цілей і постановку завдань, що сприяють їхньому досягненню. Після цього встановлюються терміни вирішення завдань, визначаються необхідні ресурси і т.д.

Формування функціональних стратегій, проектів і програм супроводжується їхнім об’єднанням і узгодженням у рамках загальної стратегії. Після цього наступає період завершення формування стратегій. Він передбачає доопрацювання загальної стратегії до рівня відповідності її цілям розвитку організації.

Література:

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Київ: КНЕУ, 2009, 275 с.

2. Ассель Г. Маркетинг. Москва: ИНФРА-М, 2006, 804 с.

3. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Київ: ВД “Професіонал”, 2009, 288 с.

4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2010, 532 с.

5. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Москва: Издательский Дом “Дашков и Ко”, 2008, 308 с.

6. Герасенко В.П. Прогнозирование и планирование экономики. Минск: Новое знание, 2009, 192 с.

7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2009, 360 с.

8. Гіл Ч.В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. Київ: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2009, 856 с.

9. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2009, 384 с.

10. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2008, 384 с.

11. Економіка та організація виробництва. За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера Київ: Знання, 2009, 678 с.

12. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2009, 560 с.

Теґи: [економіка підприємства](http://nauka.kushnir.mk.ua/?tag=%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0-%d0%bf%d1%96%d0%b4%d0%bf%d1%80%d0%b8%d1%94%d0%bc%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%b0), [конкурентоспроможність](http://nauka.kushnir.mk.ua/?tag=%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%ba%d1%83%d1%80%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%be%d1%81%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%b6%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c)