

РОЗДІЛ 4

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 33:338.24

Аванесова Н. Е.

Чупрін Є. С.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Досліджено теоретичні питання сутності та видів міжнародних стратегій у сучасних умовах щодо діяльності промислових підприємств. Розглянуто проблеми управління стратегічним розвитком на рівні підприємств ОПК України. Визначена необхідність у реалізації та впровадженні міжнародних стратегій для сучасних оборонно-промислових підприємств України.

Ключові слова: міжнародна стратегія, управління, оборонно-промислове підприємство, інтернаціоналізація.

Постановка проблеми. Інтернаціоналізація економіки у другій половині минулого століття зумовила посилення стратегічного напрямку в діяльності конкуруючих підприємств на світових ринках. Важливими питаннями стали вибір та формування стратегії конкурентної поведінки, що забезпечували б довготривалу перемогу не лише на національному рівні, а й на міжнародних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним питанням оборонно-промислового сектора економіки України та реструктуризації підприємств оборонно-промислового комплексу присвячено праці таких провідних учених [1], як Р. Боднарчук та А. Шевцов, В. Борохостов, В. Горбулін та В. Шеховцов, О. Сальнікова, В. Смирнов, С. Смирнова, О. Кісельов, В. Зубарев, М. Луханін, В. Сотник, Ю. Уткін та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Питання щодо формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік є одним із ключових завдань управління.

Мета статті. Дослідити ефективність стратегії міжнародної діяльності сучасних підприємств, що являє собою весь комплекс дій, пов'язаних зі створенням і посиленням життєздатності, конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік.

Виклад основного матеріалу. Оборонно-промисловий комплекс з усіма його підприємствами є тим фундаментом національної безпеки держави, який забезпечує збройні сили потрібним озброєнням, військовою технікою і всім необхідним для виконання покладених на них завдань із забезпечення захисту інтересів держави. Від успішної діяльності оборонних підприємств України залежать ті чи інші рішення щодо нарощування потужностей, розробки нових, модернізації існуючих систем озброєння та військової техніки. З огляду на хід воєнно-політичних подій 2014 року для України підвищення ефективності діяльності кожного оборонного підприємства набуває особливої, стратегічної актуальності.

Відповідно до п. 1 Статуту Державного концерну «Укроборонпром», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 року № 993, функції з управління Концер-

ном та контроль за його діяльністю здійснює Кабінет Міністрів України (далі уповноважений орган управління).

З метою вдосконалення державного управління в ОПК України та забезпечення структурної перебудови відповідних галузей промисловості, ефективного їхнього функціонування і розвитку, відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності оборонно-промислового комплексу України» [5] та постанови Кабінету Міністрів України про утворення Державного концерну «Укроборонпром» [4], було створено Державний концерн «Укроборонпром» як об'єднання багатопрофільних підприємств різних галузей оборонної промисловості України. До складу концерну увійшли 134 державні підприємства, які провадять господарську діяльність у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової і спеціальної техніки та боєприпасів і беруть участь у військово-технічному співробітництві з іноземними державами.

Для забезпечення прийняття оптимальних кваліфікованих рішень за окремими напрямками діяльності в концерні реалізується концепція дивізійної структури управління. Зазначена концепція прийнята з урахуванням сучасних тенденцій теорії та практики менеджменту. Її суть полягає у відокремленні стратегічних і оперативних цілей від вирішення оперативних галузевих завдань.

Міжнародна стратегія підприємства, за визначенням О.В. Баули [1], є однією зі складових загальної стратегії підприємства і являє собою план розвитку підприємства щодо діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій.

Необхідність міжнародних стратегій для сучасних підприємств полягає у такому [5]:

1. Визначення та утримання основного напрямку розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій.

2. Потреба координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах корпорації.

3. Посилення позицій у конкурентній боротьбі. Перевагами стратегічного планування в процесі міжнародної діяльності виступають:

1. Координація і моніторинг довготривалих міжнародних операцій.

2. Детальне комплексне опрацювання проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкуренціями, стабільністю валютних курсів тощо.

С.В. Косенко вважає, що міжнародні стратегії мають свої загальні та специфічні (характерні) риси. Загальні риси є характерними не лише для міжнародних стратегій, а й для інших видів стратегій, це [9]:

- комплексність;
- врахування обмеженого розмаїття ситуацій та чинників;
- взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій.

Характерні риси міжнародних стратегій властиві лише даному виду стратегії і до них зараховують:

- пріоритетність міжнародної діяльності підприємства;
- спрямованість на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства;
- комплекс управлінських рішень щодо вибору найоптимальніших векторів міжнародної діяльності та набір конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства ОПК України.

В.М. Соколовська [6] вважає, що формування міжнародної стратегії відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які, в свою чергу, формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії.

Видами міжнародних стратегій, яких може дотримуватися компанія при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виступають:

1. Передача права на використання власних технологій фірми на виробництво або збут продукції іноземним компаніям.
2. Посилення національного виробництва і експорт продукції на зарубіжні ринки.
3. Дотримання багатонаціональної стратегії, в рамках якої розробляються окремі стратегії для кожної країни, що відповідають запитам покупців та конкурентним умовам кожної країни.
4. Використання глобальної стратегії низьких витрат на всіх стратегічних ринках.
5. Глобальна стратегія диференціації (продукція або послуги диференціюються за одними характеристиками в різних країнах з метою створення постійного іміджу на світовому ринку).
6. Глобальна стратегія фокусування (обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку; діяльність координується на базі низьких витрат та диференціації).



Рис. 1. Ключові види міжнародної стратегії підприємств оборонної промисловості

Сукупність усіх зазначених вище чинників формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства на основі якого розробляється стратегія міжнародної діяльності компанії.

На сучасних підприємствах, які беруть активну участь у міжнародній діяльності в умовах глобалізації, зовнішньоекономічний апарат може існувати в основному в двох формах: відділ зовнішньоекономічних зв'язків (далі – ВЗЕЗ) у рамках діючого апарату управління та зовнішньоторговельна фірма (далі – ЗТФ). ВЗЕЗ не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні міжнародною діяльністю підприємства як елементом єдиної цілісної системи внутрішньо фірмового управління. ВЗЕЗ підприємства створюється, як правило, з метою:

- участі в розробці стратегії сприяння розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, його зміцненням і розвитком;
- забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків;
- збору і накопичення відповідної інформації;
- організації експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності тощо.

Відділ, як правило, складається із секторів (груп, бюро, спеціалістів), кожен з яких має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції. Наприклад, комерційний сектор повинен забезпечувати виконання зобов'язань за міжнародними контрактами і угодами, участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів, організацію поставок згідно з контрактом і контроль за їх виконанням; перегляд рекламаций з експорту та імпорту тощо. Економічний сектор покликаний забезпечувати прогнозування і планування міжнародної діяльності підприємства, аналіз ефективності експортно-імпортних операцій, контроль за виконанням плану, валютний контроль тощо.

О.А. Кириченко [3] вважає, що створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах доцільне за наявності ряду умов, а саме: якщо частка експорту значна у загальному обігу, зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно, випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями, невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку, продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання і на підприємстві працює необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

Іншою формою реалізації міжнародної діяльності підприємства виступає створення зовнішньоторговельної фірми (ЗТФ). Її основними завданнями, як правило, є:

- планування, організація і регулювання зовнішньоторговельних угод;
- збільшення обсягу експорту і вдосконалення його структури;
- підвищення ефективності імпортних закупівель відповідно до стратегії підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості;
- вивчення кон'юнктури світових товарних ринків і виявлення критеріїв та вимог, які висуваються до конкурентоспроможності товарів;

- вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін;
- організація після продажного обслуговування за кордоном;
- вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту;
- забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства;
- участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і зберігання продукції;
- участь у купівлі-продажу патентів, ліцензій, «ноу-хау»;
- участь у проведенні протокольних заходів.

Якщо підприємство обирає для себе формою зовнішньоекономічного апарату створення відділу зовнішньоекономічних зв'язків, то одним із ключових чинників ефективності його діяльності є організація та реалізація ефективної міжнародної стратегії підприємства.

Вихід діяльності підприємств за межі країни відбувається через загострення конкуренції на внутрішньому ринку, пошук нових ринків збуту внаслідок економічного перерозподілу існуючих світових ринків, прагнення розширювати виробництво з метою отримання максимальних прибутків на основі ефекту масштабу.

Тиск з боку іноземних і місцевих конкурентів на закордонних ринках, загроза втрати своїх сегментів змушують материнську корпорацію створювати філії за межами країни з метою зниження виробничих витрат, збереження і розширення ринків. Операції щодо створення материнською корпорацією філій за кордоном отримали назву «заміщення імпорту». Українські підпри-

ємства матеріали та комплектуючі придбавали у російських виробників (розроблялась відповідна програма). Хоча в умовах гострого конфлікту з Росією українські підприємства були зорієнтовані на курс імпортозаміщення, адже співпраця з підприємствами Російської федерації перебуває під заборобою. Таким чином, це питання наразі є вкрай актуальним.

Операції заміщення імпорту стають першим кроком на шляху перетворення національної компанії на міжнародну. Іншою причиною, що спонукає створювати виробничі та сервісні філії за кордоном, є потреба захисту внутрішнього ринку від імпорту дешевої іноземної продукції, оскільки імпорт дешевої іноземної продукції може призводити до зниження обсягів продаж і прибутків материнської фірми на внутрішньому ринку.

Друга стадія розвитку закордонних операцій характеризується їхньою організаційною консолідацією і створенням у структурі корпорації закордонного виробничого відділення [5]. Це відділення розглядається як самостійний підрозділ корпорації. Завдання міжнародного відділення – загальне керівництво і координація діяльності дочірніх філій корпорації. Міжнародне відділення може бути утворене у другій або в третій фазі розвитку корпорації. У США, за дослідженням Дж. Стопфорда, значна частина фірм створювала міжнародне відділення вже після того, як структура фірми, що відповідає третій фазі розвитку, була прийнята материнською фірмою для операцій на внутрішньому ринку країни її походження. На думку Дж. Стопфорда, корпорація переходить до категорії міжнародних корпорацій (МНК), коли структура і характер операцій міжнародного відділення починають відповідати третій стадії розвитку корпорації на внутрішньому ринку.

Велика корпорація, якщо вона, відповідно до обраної стратегії, розширює міжнародні операції, має вдосконалювати свою структуру організації та управління. Процес удосконалення є постійним, оскільки до цього змушує міжнародна конкуренція. Чим істотнішими для фірми стають операції на міжнародному ринку, тим швидше відбувається процес розвитку «зовнішньої» структури фірми.

Американські економісти Дж. Мак-Дональд і М. Паркер виділяють чотири основні етапи еволюції «зовнішньої» структури фірм у процесі їх розвитку в міжнародних корпораціях.

На першому етапі фірма проводить експортно-імпортні операції. Загальний стиль організації виробництва і управління на підприємствах фірми змінюється повільно.

На другому етапі закордонна діяльність фірми поширюється на продаж

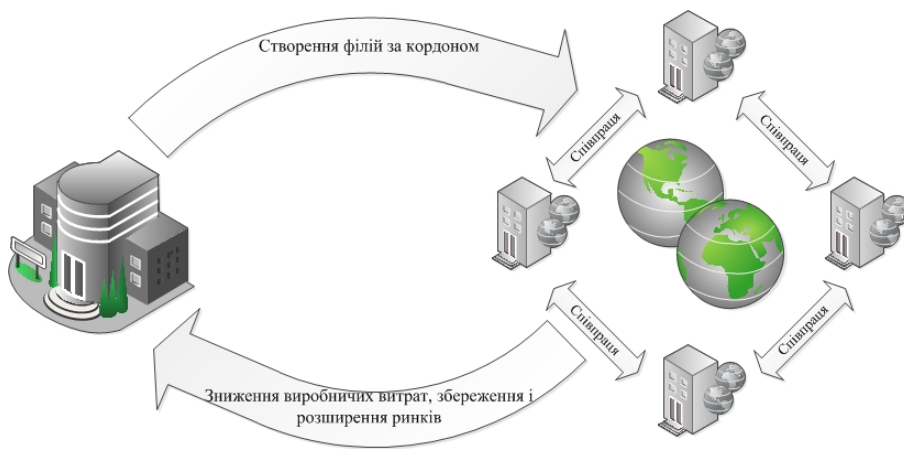


Рис. 2. Процес виходу діяльності підприємств за межі країни

Авторська розробка

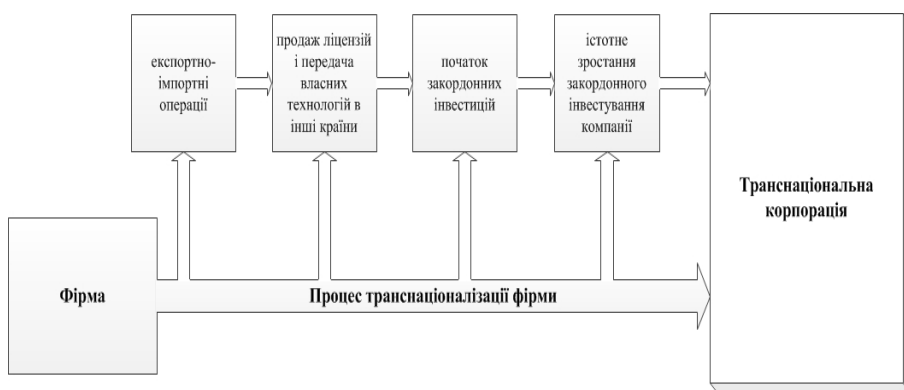


Рис. 3. Процес удосконалення транснаціоналізації фірми

ліцензій і передачу власних технологій в інші країни. На методи управління компанією ця діяльність впливає несуттєво.

Ознака третього етапу – початок закордонних інвестицій насамперед у будівництво складальних підприємств і підприємств виробничого циклу, які можуть бути або спільними (змішаними), або цілком належати материнській фірмі. Віддаленість філій і специфіка їхньої діяльності зумовлює до надання їм широких прав у вирішенні багатьох питань. Тому до кваліфікації управлінських кадрів, їх підбору, призначення, індивідуального стилю керівництва тощо висуваються вимоги, які виходять з комплексу чинників (політичних, економічних, адміністративних, культурних та інших), що діють у масштабі країни або регіону.

На четвертому етапі відбувається істотне зростання закордонного інвестування компанії. Частка капіталовкладень у закордонні операції, а також прибуток від них у загальних показниках діяльності корпорації різко зростають. На цьому етапі корпорацію вже можна віднести до категорії «глобального підприємства», до стабільно функціонуючої міжнародної корпорації, оскільки «зовнішня» структура корпорації відображає глобальний підхід до розміщення й організації виробництва, здійснення фінансових і валютних операцій, управління продажами, вивчення ринку.

Таким чином, основним носієм процесів транснаціоналізації є підприємницька структура, організаційна форма якої – корпорація. Внутрішні властивості корпорації, що пов'язані з особливостями капіталоутворення і внутрішнього управління, сприяли розширенню сфери її економічної діяльності й стимулювали її вихід за кордон. Перетворення національної компанії на міжнародну відбувалося згідно із загальними тенденціями розвитку міжнародної економіки: дія тенденції до інтернаціоналізації сфери обігу зумовила появу закордонних збутових мереж, а дія тенденції до інтернаціоналізації сфери виробництва реалізувалася у створенні закордонних виробничих підрозділів. Зростання обсягів іноземного інвестування національними компаніями означало набуття ними рис геоцентричних або міжнародних компаній [7].

З погляду маркетингу, застосування інструментів якого є вирішальним під час виходу підприємства на зовнішній ринок, міжнародна стратегія належить до стратегій інтернаціоналізації, яка являє собою освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорт капіталів.

Стратегія інтернаціоналізації може бути реалізована у формі експорту, спільного підприємництва та прямого інвестування.

науковій літературі досить часто посилаються на класифікацію стратегій інтернаціоналізації, яку запропонував Дж. Леонтіадіс. Ці стратегії відрізняються цілями, величиною необхідних інвестицій та організаційних витрат, а також інструментами, що застосовуються, – скімінг, демпінг, експлорація та пенетрація.

Скімінг передбачає входження товару (послуг) на окремі сегменти іноземних ринків при низьких витратах, значних організаційних зусиллях підприємства і помірному ризику. Асортимент та якість товарів залишаються такими, які підприємство пропонує на вітчизняному ринку. Інструментами реалізації цієї стратегії є непрямий експорт через агентів і ліцензування.

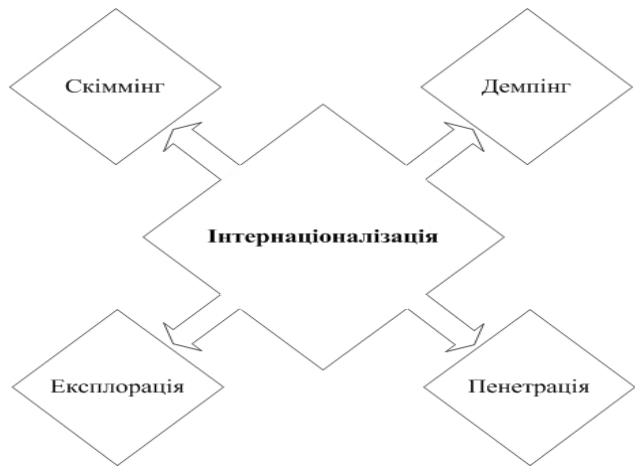


Рис. 4. Напрями стратегії інтернаціоналізації оборонно-промислових підприємств

Демпінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальний ризик. Продаж товарів за низькими цінами дає змогу збільшити обіг (суму грошових надходжень з продажу). Інструментами реалізації такої стратегії є непрямий експорт через агентів і дистриб'юторів.

Підприємство, яке застосовує стратегію експлорації, зацікавлене, передусім, отримати інформацію про іноземні ринки з метою оцінки можливостей здійснення значних прямих інвестицій за кордоном. Підприємство аналізує поведінку потенційних покупців, постачальників, представників місцевої влади. Найчастіше при цьому використовують такі інструменти, як експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств.

Стратегія пенетрації вимагає від підприємства максимально задіювати фінансові і організаційні ресурси за межами країни, а його метою є максимізація питомої ваги на ринку в тривалому часовому відтинку. Рівень ризиків при цьому є досить високим, безпосереднім інструментом реалізації цієї стратегії виступають прямі інвестиції за кордоном.

Висновки і пропозиції. Отже, стратегія інтернаціоналізації є глобальною стратегією, тому її беруть за основу розробляючи базові стратегії, які конкретизують заходи, що необхідно втілювати для досягнення основної міжнародної стратегії підприємства. Базові стратегії, виходячи на зовнішній ринок стають стратегіями, пов'язаними із часткою ринку, яке підприємство прагне посісти на іноземному ринку, визначення кола цільових споживачів та стратегії, пов'язаної з розробкою заходів за кожною складовою комплексу маркетингу задля досягнення поставлених цілей.

Таким чином, за сучасних умови глобалізації економічних відносин перед вітчизняними підприємствами ОПК України постало питання консолідації з міжнародним економічним простором. Для досягнення поставленої мети необхідна насамперед ефективна міжнародна стратегія, яка повинна розроблятися тільки у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Лише розробка конкретного плану заходів дасть змогу вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних суб'єктів господарювання.

Список літератури:

1. Баула О.В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В. Баула, А.В. Сачук // Матеріали за IX-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи изследовани и развитие – 2013». – Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. – С. 64-68.
2. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко [Електронний ресурс] // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. – № 3. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2011_3/Kosenko.pdf.
3. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О.А. Кириченко, К.Г. Ваганов [Електронний ресурс] // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 17-22.
4. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.О. Карпенко, О.В. Захарченко [Електронний ресурс] // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – № 26.
5. Ковтун О.Е. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / О.Е. Ковтун, В.О. Зубар, О.М. Шкарапула [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm.
6. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М. Соколовська // Ефективна економіка. – 2009. – № 2. – С. 72-76.
7. Стаднік М.О. Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств [Електронний ресурс] / М.О. Стаднік // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 1. – С. 7-9.
8. Строцюк Ю.В. Сутність та значення позитивного іміджу для підприємства. – 2010. – № 6(84). – С. 243-248.
9. Портер М. Конкуренция. Исправленное издание 2010. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2007. – 592 с. Гапоненко А. Менеджмент. – М. : Юрайт, 2013. – 396 с.

Аванесова Н. Э.

Чуприн Е. С.

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы сущности и видов международных стратегий в современных условиях о деятельности промышленных предприятий. Рассмотрены проблемы управления стратегическим развитием на уровне предприятий ОПК Украины. Определена необходимость в реализации и внедрении международных стратегий для современных оборонно-промышленных предприятий Украины.

Ключевые слова: международная стратегия, управление, оборонно-промышленное предприятие, интернационализация.

Avanesova N. E.

Chuprin Y. S.

Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

INTERNATIONAL STRATEGIES OF DEFENSIVE-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

Summary

The theoretical is question of the nature and types of international strategies in modern conditions on industrial activities. The problems are strategic development at defense enterprises in Ukraine. It's identified the need for and implementation of international strategies for modern military-industrial enterprises in Ukraine.

Keywords: international strategy, management, defensive-industrial enterprise internationalization.