

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МИРОВОМ РЫНКЕ

В условиях глобализации мировой экономики, роста и ужесточения конкуренции на международных рынках проблема выбора адекватной конкурентной стратегии, обеспечивающей экономическую безопасность предприятия, является чрезвычайно актуальной. Преимущественно в научных работах процесс обеспечения экономической безопасности предприятия на внешних рынках рассматривается как производная его производственно-хозяйственной деятельности, направленной на его защиту от внешних факторов влияния. При этом вопрос выбора соответствующего инструментария, с помощью которого достигается обеспечение экономической безопасности предприятия, остается решённым не в полной мере. Это обуславливает необходимость разработки научно обоснованных подходов к выбору соответствующих конкурентных стратегий, направленных на обеспечение его устойчивого развития, укрепление существующих рыночных позиций и поддержание долгосрочных конкурентных преимуществ в его деятельности.

Под конкурентной стратегией предприятия предлагаем понимать установление экономических целей и направлений деятельности, выбор оптимального инструментария для обеспечения достаточного уровня экономической безопасности предприятия в нестабильных рыночных условиях. При этом под экономической безопасностью предприятия следует понимать состояние наиболее эффективного использования его ресурсов для стабильного функционирования на международном рынке и способность противостоять влиянию опасных факторов внешней и внутренней среды с целью обеспечения эффективных взаимоотношений субъектов хозяйственной деятельности на мировом рынке.

* © Школа В.Ю., Домашенко М.Д., 2013

Выбор стратегий предлагается осуществлять в зависимости от зоны экономической безопасности, соответствующей каждому из анализируемых направлений внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятия. Следует отметить, что конкурентная стратегия является частью общей стратегии развития предприятия и должна быть направлена на повышение уровня его экономической безопасности вследствие уменьшения отрицательного влияния факторов внутренней и внешней среды. Данные стратегии предлагаем рассматривать, исходя из:

- уменьшения уровня риска разных видов деятельности предприятия путем его адаптации к условиям внешнего рынка;
- выбора видов деятельности путем анализа потребностей международного рынка;
- повышения уровня экономической безопасности по отдельным его составляющим на предприятии путем анализа и устранения существующих недостатков;
- выбора внешнего рынка путем анализа стран по уровню риска.

Выбор стратегий предлагается осуществлять в зависимости от зоны экономической безопасности, соответствующей каждому из анализируемых направлений ВЭД предприятия.

Для комплексного учета внутренних и внешних факторов, влияющих на экономическую безопасность предприятия при выходе на внешний рынок, предложен трехкомпонентный показатель оценки уровня экономической безопасности предприятия K_{nj} :

$$K_{nj} = f(I, P_n, D_j),$$

$$I, P_n, D_j = \begin{cases} 1, & \text{если } I, P_n, D_j \geq I_{дост}, P_{n\ дост}, D_{j\ дост}, \\ 0, & \text{если } I, P_n, D_j < I_{дост}, P_{n\ дост}, D_{j\ дост}, \end{cases} \quad 1)$$

где I – значение оценки потенциала предприятия для осуществления ВЭД; P_n – уровень странового риска страны n ; D_j – показатель уровня рыночных возможностей предприятия для осуществления j -го вида деятельности; $I_{дост}$, $P_{n\ дост}$, $D_{j\ дост}$ – достаточное значение показателей I , P_n , D_j (в табл. 1 области достаточного значения показателя выделены затемнением).

Таблица 1

**Значение показателей-индикаторов оценки уровня
экономической безопасности предприятия**

Уровень потенциала предприятия I		Уровень Странового риска P_n		Уровень рыночных возможностей предприятия D_j	
Значение	Характеристика	Значение	Характеристика	Значение	Характеристика
$0,95 \leq I < 1$	Абсолютно безопасный	$75 < P_n \leq 100$	Низкий	$0,75 \leq D_j < 1$	Высокий
$0,75 \leq I < 0,95$	Приемлемый	$30 < P_n \leq 75$	Средний	$0,5 \leq D_j < 0,75$	Средний
$0,5 \leq I < 0,75$	Неустойчивый				
$0,25 \leq I < 0,5$	Низкий	$0 \leq P_n \leq 30$	Высокий	$0 \leq D_j < 0,5$	Низкий
$0 \leq I < 0,25$	Недопустимый				

Значение показателя I предлагается определять по формуле

$$I = \sum_{i=1}^n B_i \times \frac{F_i}{G_i} \quad 2)$$

где B_i – коэффициент весомости i -й составляющей безопасности; F_i – фактическое значение i -й составляющей безопасности; G_i – достаточное значение i -й составляющей безопасности; n – количество составляющих безопасности.

Основными составляющими экономической безопасности являются:

- финансовая (характеризует финансовую устойчивость предприятия);
- производственно-техническая (характеризуется эффективностью использования основных производственных фондов предприятия);
- интеллектуально-кадровая (показывает эффективность использования трудовых ресурсов предприятия);
- маркетинговая (отображает устойчивость предприятия на отраслевом рынке, обеспечивает его конкурентный статус);

- интерфейсная (характеризует надежность взаимодействия с экономическими контрагентами);
- инновационно-технологическая (определяет технологический потенциал предприятия, степень его изношенности и уровень инновационного обеспечения предприятия);
- правовая (характеризует степень защищенности интересов предприятия и его рабочих);
- сырьевая и энергетическая (отображает обеспеченность предприятия сырьевыми и энергетическими ресурсами);
- экологическая (характеризует способность предприятия осуществлять производственно-хозяйственную деятельность в соответствии с национальными и мировыми экологическими нормами).

Уровень странового риска P_n определяется на основе индекса БЕРИ, который рассчитывается методом экспертных оценок четыре раза на год. В состав анализируемых частей показателя входят: эффективность экономики; уровень политического риска; уровень задолженности; доступность банковских кредитов; доступность краткосрочного финансирования; доступность долгосрочного ссудного капитала; достоверность наступления форс-мажорных обстоятельств; уровень кредитоспособности страны; сумма невыполненных обязательств из выплаты внешнего долга. Значения данного показателя для отдельных стран приведены в табл. 2.

Таблица 2

Индекс стран по уровню риска (фрагмент)

Место в рейтинге	Страна	Индекс БЕРИ	Уровень риска
1	Люксембург	100	Низкий уровень риска
2	Норвегия	98	
3	Швейцария	98	
80	Россия	62,6	Средний уровень риска
81	Молдова	62,2	
82	Туркменистан	61,7	
97	Украина	54,3	
166	Малави	26,80	Высокий уровень риска
168	Эритрея	26,54	
185	КНДР	3,66	

Для оценки рыночных возможностей предприятия существует ряд методических подходов, наиболее распространенными среди которых являются: SWOT-анализ [1-4], стратегическая модель М. Портера [3, 5], матрица конкурентных преимуществ Питера Т. Фитц Роя, матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG) [1, 3, 4], матрица «Мак Кинси – Дженерал Электрик» [3, 6], Gap-анализ [1, 3], матрица «Shell-DPM» [3], матрица Р. Купера [3]. Анализ их преимуществ и недостатков позволил выявить недостаточно полную объективность полученных на их основе результатов, поскольку все они основываются на качественных или количественных оценках отдельных составляющих конкурентоспособности самого предприятия и его ближайших конкурентов. Для решения данной проблемы авторами предложена методика оценки рыночных возможностей предприятия, основанная на комплексном изучении системы «товар – рынок – потребитель» (рис 1.).

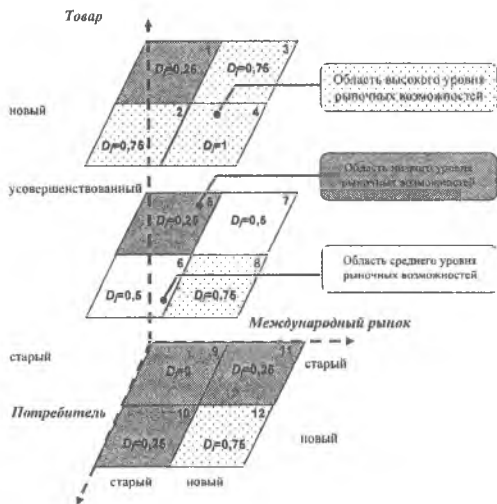


Рис. 1. Матрица уровней рыночных возможностей предприятия

Характеристика уровней рыночных возможностей предприятия, выделенных с использованием соответствующей матрицы (рис. 1), представлена в табл. 3

Теоретически возможны 8 значений трехкомпонентного показателя K_{nj} , соответствующих 4 зонам экономической безопасности предприятия (табл. 4).


Таблица 3


Характеристика	Область уровня рыночных возможностей		
	Высокого	Среднего	Низкого
	Квадрант 2, 3, 4, 8, 12	Квадрант 6, 7	Квадрант 1, 5, 9, 10, 11
Цель сбытовой политики	Оптимизация сбытовой сети за границей	Оптимизация и интенсификация сбыта	Оптимизация сбыта
Цель товарной политики	Расширение ассортимента, базовая инновация	Улучшенные модификации, широкий модельный ряд	Ликвидация затоваривания
Цель политики продвижения	Убеждение потребителей в необходимости покупки продукции	Максимальная информированность потребителей	Поддержание отличительных преимуществ продукции
Ценовая стратегия	Установление цены на уровне компенсации себестоимости и договорных цен	Установление цены на уровне компенсации себестоимости, скользящих падающих и договорных цен	Установление договорных цен, гибких эластичных цен и льготных цен

Таблица 4


Зоны экономической безопасности предприятия

(I, P_n, D_j)		Уровень потенциала предприятия, I			
		достаточный		недостаточный	
		Уровень странового риска, P_n			
Уровней рыночных возможностей	достаточный	(1;1;1)	(11;0)	(1;0;1)	(1;0;0)
	недостаточный	(0;1;1)	(0;1;1)	(0;0;1)	(0;0;0)

 – Зона I (зона абсолютной безопасности);

 – Зона III (зона неустойчивой безопасности);

 – Зона II (зона приемлемой безопасности);

 – Зона IV (зона недопустимой безопасности).

Выбор мероприятий, направленных на обеспечение достаточного уровня экономической безопасности предприятия, предлагается осуществлять в такой последовательности:

- 1) идентификация показателей оценки уровня экономической безопасности (см. табл. 1);
- 2) определение зон экономической безопасности предприятия на основе значений трехкомпонентного показателя (см. табл. 4);
- 3) выбор стратегий обеспечения достаточного уровня экономической безопасности предприятия на мировом рынке (см. табл. 5);
- 4) выбор и внедрения мероприятий обеспечения достаточного уровня экономической безопасности предприятия (см. табл. 5);
- 5) оценка эффективности мероприятий обеспечения достаточного уровня экономической безопасности предприятия.

Таблица 5

Конкурентные стратегии предприятия

Зона экономической безопасности	Стратегия	Характеристика стратегии	K_{ij}	Группы мероприятий
Зона I	Поддержания	Сохранение достаточного уровня экономической безопасности, предупреждение появления угроз экономическим интересам предприятия	(1;1;1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка основных производственных фондов; 2. Эффективное использование ресурсов; 3. Привлечение инвестиций; 4. Составление внешнеэкономических договоров; 5. Поддержка достаточного объема продаж и обеспечение его стабильного роста; 6. Поддержка НИОКР; 7. Улучшение условий торговли экспортными товарами
Зона II	Усиления	Проведение мероприятий усиления одного из показателей трёхкомпонентного показателя экономической безопасности предприятия, значение которого является недостаточным	(1;1;0)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ рыночных возможностей; 2. Формирование собственной сбытовой сети за границей; 3. Мониторинг рынка; 4. Повышение качества товара; 5. Расширение ассортиментов товара; 6. Развитие внешнеэкономических связей

			(1;0;1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Страхование риска; 2. Поиск новых рынков сбыта;
			(0;1;1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернизация производства; 2. Мотивация персонала; 3. Снижение затрат на ресурсы; 4. Повышение конкурентоспособности продукции. 5. Увеличение объемов продаж; 6. Привлечение новых поставщиков ресурсов на более выгодных условиях
Зона III	Адаптации	Приспособление вида деятельности к определенному рынку и наоборот, а также приспособление составляющих экономической безопасности к требованиям внешней среды	(1;0;0)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск других рынков сбыта; 2. Обновление ассортиментов товара; 3. Повышение качества продукции; 4. Составление новых договоров
			(0;0;1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение результатов финансово-хозяйственной деятельности; 2. Бюджетное финансирование; 3. Поиск других рынков сбыта; 4. Страхование риска
			(0;0;1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение результатов финансово-хозяйственной деятельности; 2. Адаптация основных производственных фондов к виду деятельности предприятия; 3. Стимулирование сбыта продукции на экспорт; 4. Налоговые льготы.; 5. Бюджетное финансирование; 6. Повышение конкурентоспособности продукции; 7. Привлечение новых поставщиков материальных ресурсов на более удобных для предприятия условиях
Зона IV	Изменений	Проведение изменений, касающихся вида деятельности и внешнего рынка	(0;0;0)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование нового портфеля вариантов ЗЕД; 2. Поиск новых рынков сбыта

Предложенный авторами теоретико-методический подход к выбору предприятием конкурентной стратегии на внешнем рынке, а также системы мероприятий обеспечения экономической безопасно-

сти его ВЭД позволяет повысить общий уровень экономической безопасности предприятия, стимулировать управленческий персонал предприятия к осуществлению мероприятий, направленных на рациональное использование ресурсов предприятия, выбор оптимального рынка сбыта своей продукции, а также выбор того вида деятельности, который в полной мере будет удовлетворять существующие потребности международного рынка.

Библиографический список

1. Должанский И. З. Инвестиционный риск как угроза экономической безопасности / И. З. Должанский, С. В. Ткачук // Управління розвитком : зб. наук. статей. Вип. 8 / [гол. ред. В. С. Пономаренко]. – Х. : ХНЕУ, 2007. – С. 20-22.
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – Суми : ВТД «Університетська книга»; К.: ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
3. Ілляшенко С.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, О.М. Олефіренко [за заг. ред. С.М. Ілляшенко]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 272 с.
4. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник / [за заг. Ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М.]. – Суми : ВТД : «Університетська книга», 2007. – 928 с.
5. Портер Конкуренция : учебное пособие / М. Портер. – М. : Издательский дльм «Вильямс», 2000. – 495 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентноспособность : экономика, стратегия, управление / Р.А Фатхутдинов. М.: ИНФРА-М, 2000. – 351.