

вплив на інтенсивність і спрямованість перетворень; по-друге, за останні роки не було досягнуто високого рівня результативності зовнішньої торгівлі, закріпилася сировинна спрямованість експорту, посилилася залежність від імпорту енергоресурсів і високотехнологічних продуктів; по-третє, на початку 2008 року відбувся вступ до глобальної торгової інституційної системи – СОТ; по-четверте, Україна активно ініціює включення в євроінтеграційні процеси, не створивши для цього реальних економічних передумов і мотивів; по-п'яте, величезні проблеми зосереджені у сфері конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг на світових ринках і в цілому конкурентоспроможності національної економіки. Вирішення вказаних проблем та, у кінцевому рахунку, досягнення високої конкурентоспроможності України на світових ринках вимагає впровадження ефективної системи стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Пугач Н. Ю. Зовнішня торгівля: проблеми її розвитку / Н. Ю. Пугач // Управління розвитком. — Харків, 2008. — № 4. — С. 15–16.
2. Білорус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін. // К.: КНЕУ, 2001. — 733 с.
3. Макогон Ю., Черниченко Г., Смірнов О. Зовнішні економічні зв'язки України та Росії: інвестиційно-екологічний аспект // Економіка України, №4. — 2008. — С. 78 – 83.
4. Зовнішня торгівля України в 2009 році: [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
5. Прямі іноземні інвестиції в Україну в 2009 році: [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
6. Руденко-Сударєва Л. В. Переваги і ризики транснаціоналізації економічного розвитку України: [Електронний ресурс] - Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nac\\_bez/texts/2008/rudenko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nac_bez/texts/2008/rudenko.pdf)
7. Становлення та розвиток транснаціональних альянсів в Україні: [Електронний ресурс] - Режим доступу: [www.niurr.gov.ua](http://www.niurr.gov.ua)
8. Українські корпорації на міжнародних ринках: [Електронний ресурс] - Режим доступу: [www.kontrakty.com.ua](http://www.kontrakty.com.ua)
9. Українська Л. О. Стратегії завоювання конкурентних позицій промислових підприємств: [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://eprints.ksame.kharkov.ua/2525/1/УКРАЇНСЬКА\\_Л.О..pdf](http://eprints.ksame.kharkov.ua/2525/1/УКРАЇНСЬКА_Л.О..pdf).

УДК 339.9.012.23 (477)

**ЛИТВИНЕНКО Н. П.,**

Інститут міжнародних відносин КНУ ім. Т. Шевченка, к. е. н., доц.,

**ЛИТВИНЕНКО П. О.,**

ТОВ СУЛП «ХІМІМПЕКС», к. е. н.

### **СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Анотація.** Досліджено теоретичні підходи до процесу розробки стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній на основі їх різнорівневої системної єдності з метою забезпечення стабільності національних підприємств в умовах глобалізованого зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** міжнародна стратегія, світовий ринок, глобалізація

**Annotation.** Investigated the theoretical principles are explored of strategic management during realization of international activity corporations in the structure of modern globalizatsiyynikh users. Certainly mechanism of forming of international strategies corporations in the world market. On the basis of analysis of the state of affairs found out modern tendencies and basic factors of realization of international strategies of corporations in the world market.

**Keywords:** international strategy, world market, globalization

**Актуальність дослідження та постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективне застосування міжнародних стратегій компаній є актуальним завданням для України з огляду на загострення конкуренції на світових товарних ринках внаслідок прискорення змін кон'юнктури в умовах глобалізації та світової фінансової кризи. Проблематика удосконалення корпоративного управління на основі використання ефективних міжнародних стратегій є актуальною і з огляду на необхідність докорінної трансформації соціально-економічних відносин з метою реалізації інтеграційних спрямувань України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Теоретичною базою дослідження міжнародних стратегій компаній є праці таких зарубіжних учених, як Ансофф І., Базель Р., Батнер У., Берлі А., Берман Б., Гребіняк Л., Дарінгер Л., Друкер П., Катера П., Кіган В., Кобоясі Х., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Лорш Д., Маджаро С., Макартур Дж., Мескон М., Мілгром П., Портер М., Томас Дж., Томпсон А., Трісі М., Фуджімото Т., Хенесі Г., Чандлер А. та ін. Проблематика підвищення ефективності корпоративного управління на основі використання міжнародних стратегій у країнах з перехідною економікою розглядалась у працях Балабанова Л., Бандуріна А., Багієва Г., Герчикової І., Гуржієва В., Іванова С., Нургалієва Р., Радигіна О., Капустіна О., Хруцького В., Фатхутдінова Р., Юданова Ю. та ін.

З огляду на велике суспільне значення позиціонування українських підприємств на світових товарних ринках, зазначена проблематика знайшла відображення у наукових працях багатьох українських економістів-міжнародників, зокрема, у роботах українських науковців Антонюк Л., Будкіна В., Бураковського І., Вергуна В., Пахомова Ю., Пузанова І., Рогача О., Рум'янцева А., Циганкової Т., Філіпенка А., Шниркова О. та ін.

**Невирішена частина загальної проблеми.** Разом з тим, залишається актуальною розробка сучасної методології формування і реалізації міжнародних стратегій компаній з огляду на інтеграційні спрямування України та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності національних компаній у глобальному конкурентному середовищі.

**Мета статті.** Дослідити теоретичні підходи до процесу розробки стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній на основі їх різнорівневої системної єдності з метою забезпечення стабільності національних підприємств в умовах глобалізованого зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Глобальне середовище, що формує «нову економіку» та новий світогосподарський устрій, обумовлює необхідність розробки та впровадження нових міжнародних стратегій, критерієм ефективності яких є міжнародна конкурентоспроможність. Стратегії міжнародного спрямування передбачають нові підходи до регулювання національної економіки. Глобальна конкурентоспроможність досягається інтегрованим поєднанням стратегій розвитку на всіх рівнях: на мікрорівні (міжнародна конкурентоспроможність товарів та підприємств; на мезорівні (міжнародна конкурентоспроможність галузей і регіонів; на макрорівні (конкурентоспроможність країни у світовому господарстві); на глобальному рівні, який дослідники розглядають окремо (для міждержавних співставлень, на нашу думку саме взаємопроникнення та синтез всіх рівнів визначають глобалізаційний характер, а сутнісні показники за кожним рівнем можуть застосовуватись для міждержавних співставлень з точки зору можливості заходів та їх наслідків на все світове господарство.

Швидке розширення зовнішньоторговельних зв'язків держав світу, яке відбиває процеси поглиблення міжнародного поділу праці, обумовило розвиток і вдосконалення зовнішньоторговельної політики. У сучасних умовах зовнішньоторговельна політика як складова частина економічної політики набуває дедалі більшого значення. Підвищення її ролі узгоджується із розвитком світогосподарських зв'язків в умовах інтернаціоналізації виробництва та капіталу, поглиблення залежності національних економік від зовнішнього ринку. За допомогою зовнішньоторговельної політики держава регулює різноманітні зовнішньоторговельні аспекти її економічних відносин з іншими країнами.

В умовах науково-технічної революції економічний розвиток будь-якої країни все більше залежить від її участі у міжнародному поділі праці. Наочним прикладом цього є процеси, що відбуваються на Заході, де промислово розвинені країни свідомо йдуть на стирання економічних, а часто і політичних кордонів, створюють управлінські надбудови, основним завданням яких стає, у тому числі, формування сприятливих умов для досягнення свободи руху товарів, капіталів, технологій, послуг, робочої сили і т.п. з метою вирівнювання рівнів економічного розвитку окремих країн на основі спеціалізації і науково-технічної кооперації.

Процес інтернаціоналізації господарства та розширення міжнародних зв'язків, з одного боку, виражається у збільшенні їх масштабів, з іншого – призводить до розвитку традиційних і виникнення цілком нових форм здійснення зовнішніх економічних відносин. Однак, реалізація переваг міжнародного поділу праці, як і раніше, здійснюється в основному за допомогою каналів зовнішньої торгівлі, яка, у свою чергу, нерозривно пов'язана з іншими формами зовнішньоекономічної діяльності, такими, як кооперація і спеціалізація виробництва, створення спільних підприємств різних видів і форм, науково-технічне співробітництво, економічне і технічне сприяння тощо.

Міжнародний поділ праці здійснюється за допомогою зовнішньоекономічних зв'язків з метою економії суспільної праці в процесі виробництва і обміну його результатами між різними країнами. Економічний зміст зовнішньоторговельного обміну полягає в тому, що участь у міжнародному обміні товарами доцільний для країни лише тоді, коли вона витрачає на виробництво експортних товарів менше суспільної праці, ніж вона має витратити на виробництво товарів імпортованих на кошти, які отримані від експорту. На нашу думку, сучасна зовнішньоекономічна політика — це система заходів, що спрямовані на досягнення економікою даної країни певних переваг на світовому ринку й одночасно передбачають захист внутрішнього ринку від конкуренції іноземних товарів. Її результати часто є підставою для досягнення певних політичних цілей, і тому вона є невід'ємною складовою зовнішньої політики держави. У різні періоди свого розвитку окремі держави проводили ту зовнішньоторговельну політику, яка найбільшою мірою відповідала конкретній політичній та економічній ситуації, що існувала в даній країні. Оптимальне поєднання зовнішньоекономічної відкритості і протекціонізму, повинно стати, на наш погляд, основою формування нової моделі для України в глобальному середовищі. При цьому зовнішньоекономічна відкритість повинна являти собою поступовий процес, який має свою етапність, структурні особливості і може розвиватися тільки в тісному зв'язку з загальним ходом перетворення української економіки.

Аналізуючи проблему співвідношення зовнішньоекономічної лібералізації і протекціонізму в Україні, необхідно звернути увагу на основний висновок, що міститься в одному з останніх досліджень західноєвропейських вчених з проблем економічної трансформації різних країн, постсоціалістичних зокрема. На ранніх стадіях переходу до ринкової економіки лібералізація зовнішньої торгівлі не тільки не буде сприяти модернізації економіки, але навіть може їй зашкодити. Немає прикладу великої країни, що провела б успішну модернізацію, не вдаючись до поєднання "вільного підприємництва" з державним втручанням. Керування ринком і пряме втручання в ринкові відносини є частиною процесу будівництва ринку. Якщо просто викинути неконкурентоспроможну галузь у глобальний ринок, то

це не приведе до появи конкурентоспроможних фірм, що добре орієнтуються в ринкових відносинах. Оскільки визначальною рисою глобалізації є посилення конкуренції на національному, міжнародному та світовому рівнях, що визначає нові вимоги до індивідуума, до підприємництва, до суспільства в цілому та до наддержавних інституцій, в сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває розробка міжнародної стратегії. Вихід на зовнішні ринки сприяє вирішенню багатьох проблем національної економіки: це і підвищення ефективності розвитку підприємств, диверсифікація виробництва, оптимізація зовнішньоекономічної діяльності країни та, зрештою, створення інноваційного суспільства, що є запорукою міжнародної конкурентоспроможності країни. Ф.Бредлі вбачає головною стратегічною метою вихід на зарубіжні ринки і закріплення на них, при цьому надає перевагу конкурентній стратегії [1, с. 269-274].

Глобалізація світової економіки висуває на порядок денний необхідність створення і впровадження міжнародної стратегії навіть для підприємств, які орієнтовані на внутрішній ринок. На необхідності «чіткого формулювання», «розробки» стратегії наголошує відомий американський дослідник стратегічного управління Л.Гребіняк [2]. Стратегічне планування дозволяє фірмі оцінювати свої слабкі і сильні сторони, аналізувати ситуацію з позиції конкурентів, використовувати можливості і перешкоди зовнішнього середовища, визначити альтернативні дії або їх комбінації, створювати основу для раціонального розподілу ресурсів. Разом з тим, не дивлячись на важливість і складність стратегічного планування, більш важливим постає завдання його впровадження і реалізації стратегічної мети. При цьому виникають загрози як внутрішнього характеру (опір змінам, усталеність корпоративної культури може стати на заваді втілення нової стратегії і викликати інерцію), так і зовнішнього впливу (це і зміни споживчого попиту, можливі політичні і макроекономічні фактори) .

Розвиток глобалізації обумовлено як стихійними, так і факторами, свідомо сформованими самими країнами-глобалізаторами, але при цьому глобалізація визначає розвиток усієї людської спільноти незалежно від волі і бажання окремих народів. Задля впровадження власної міжнародної стратегії країни використовують засоби економічної політики – це передусім: зовнішньоторговельна політика, валютна політика, інноваційно-інвестиційна, структурна та промислова політика.

Зміна світової архітекτονіки висуває на порядок денний потребу формування нових інституційних засад. Особливого глобалізаційного значення в умовах мегаекономічного розвитку набуває панування ТНК з відповідною зміною у світовому господарстві відносин власності, володіння та розподілу. Тому в жорстких конкурентних умовах світового ринку впровадження міжнародної стратегії є запорукою довготривалого виживання компанії будь-якого розміру та форми господарювання за умови сильної та ефективної державної підтримки в рамках загальнонаціональної економічної стратегії. Саме ця системоутворююча єдність при розробці національно-ринкових стратегій передбачає посилення державного регулювання, пріоритетність інноваційної політики та забезпечення конкурентного середовища для національних фірм, що сприятиме конкурентоспроможності в сучасній глобалізованій економіці.

Визначення терміну «стратегія» вимагає уточнення парадигми стратегічного в сучасній економічній літературі у взаємозв'язку між стратегією і глобалізацією. Тлумачення стратегії, яке зазвичай має військовий, економічний або політичний контекст, розрізняється у дослідників стратегічного планування. На думку класика стратегічного управління І.Ансоффа, розробка стратегії передбачає визначення цілей і завдань організації та її зовнішнього оточення у системі взаємозв'язків, які дозволяють досягти мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють адекватно реагувати на зовнішні вимоги [3].

Можна погодитись з думкою авторів Енциклопедичного словника «Сучасна ринкова економіка. Державне регулювання економічних процесів», що стратегія – «це одночасно перспектива розвитку і модель реагування на зміни зовнішнього середовища, в рамках якого діє дана організація. Вона виявляється в конкурентній позиції, структурі організації, її системі цінностей, в особливостях мотивації і контролі персоналу [4, с.586].

Аналіз підходів до стратегічного управління дозволяє зробити висновок, що у визначенні переважає поєднання стратегічних цілей і завдань з тактичними засобами їх досягнення і здійснення. Зокрема, І.Р.Корей вважав, що «стратегія є планом дій, який реалізується тактично» [5, с.67]. Сутнісний зв'язок між стратегією, діяльністю тактичного характеру та ефективністю прийнятих рішень підкреслює М.Портер. Він зазначає, що «відділення стратегії від результативного процесу є невірним. Немає ніякої значущої відмінності стратегії та результативного процесу, тому що стратегія є добре продуманим і розрахованим рішенням того як скеровувати, конкретну діяльність і як повинні працювати цінні (виробничі) ланцюжки (value chain). Фактично відмінність спостерігається не між стратегією і результативним процесом, а між розвитком системи управління, виробництва і позиціонуванням» [6]. Подібний підхід є характерним і для вітчизняних авторів, наприклад, Кириченка О., Каваса І., Ятченка А. у визначенні стратегії наголошують на значенні тактичних заходів: «Стратегія – це сильна ділова концепція плюс набір реальних дій, яка може призвести цю ділову концепцію (бізнес-концепцію) до створення реальної конкурентної переваги, спроможної зберігатися тривалий час» [7, с.191]. Дану позицію поділяють і російські дослідники, зокрема В.І. Черенков наводить наступне комплексне визначення стратегії Дж. Стейнера і Дж. Майнера і розглядає його як оптимальне: «Стратегія є компоновкою завдань компанії, впорядкуванням цих завдань з урахуванням дії внутрішніх і зовнішніх сил, формалізацією конкретних варіантів здійснення планів компанії по виконанню вказаних завдань і, нарешті, забезпеченням відповідного впровадження цих планів, яке забезпечило б досягнення базисної мети і завдань компанії» [8, с.320].

Упорядники «Міждисциплінарного словника з менеджменту» акцентують увагу на аспекті перспективності і тривалості, розглядаючи стратегію одночасно як вектор руху з поєднанням майбутніх та поточних завдань. На їхню думку «стратегія – напрямок перспективного розвитку компанії, концепція функціонування і розвитку організації на

даний перспективний час. Може бути представлена у вигляді системи важливих управлінських рішень щодо розміщення ресурсів компанії для створення довготривалих конкурентних переваг на цільових ринках, а також програми адекватних конкретних дій, необхідних для досягнення поставленої мети» [9, с.45-46].

У вітчизняній економічній літературі існує проблема понятійного ототожнення термінів «стратегія» і «стратегічний план», з чим не можна погодитись. Так, за твердженням Т.М.Циганкової: «стратегія виходу на іноземний ринок, як письмовий документ, що систематизує та впорядковує дії персоналу фірми, повинен складатися з таких елементів:

- цілі та завдання фірми на закордонному ринку;
- модель виходу, включаючи не лише її вибір та обґрунтування, а й заходи щодо реального втілення;
- маркетинговий план» [10, с.218].

Аналіз теоретичних засад стратегічного управління у вітчизняних та зарубіжних джерелах дозволяє наголошувати на сутнісній підпорядкованості терміну «стратегія» більш широкому за змістом поняттю «стратегічне планування».

Одним із проявів глобалізації є посилення конкуренції на світовому ринку та швидкоплинність умов господарювання, тому на сьогодні важливим аспектом стратегічного управління є динамічна концепція, яка характеризується мобільністю, здатністю виявляти необхідність змін, їх напрямки та на цих засадах розробляти багатоваріантні стратегії. У цьому зв'язку міжнародний характер діяльності сам по собі визначає високу ризикованість та експериментальність, що не дозволяє автоматично застосовувати випробувані управлінські стандарти. Разом з тим, важливо обрати найкращий альтернативний варіант стратегії, та в процесі її реалізації здійснювати поточний контроль за її відповідністю завданням компанії.

Міжнародна стратегія компаній в умовах глобалізації з одного боку має враховувати стратегію соціально-економічного розвитку держав, а з другого є фактором, який впливає на розробку та реалізацію національно-конкурентних стратегій. Великою мірою успіх міжнародної стратегії компаній визначається адекватним відображенням галузевих особливостей, рівня обороту та рентабельності галузі, переважаючих організаційних форм бізнесу, рівня концентрації та форм співробітництва, залежності від сировинної бази тощо.

Міжнародна стратегія компаній передбачає аналіз і оцінку потенціалу фірми щодо конкурентних переваг на зовнішніх ринках, фактори зовнішнього середовища, можливості мобілізації ресурсів задля впровадження стратегії, врахування переваг і недоліків форми організації (як з огляду на корпоративне управління, так і на відмінності корпоративного законодавства в різних країнах). Міжнародна стратегія формується завдяки координації цілей, дій і засобів формування конкурентних переваг суб'єкта світового ринку. Існує якісна відмінність між багатокраїновими, міжнародними і глобальними стратегіями, однак у будь-якому випадку зазначимо, що названі види стратегій є визначальними у формуванні стратегічного плану фірми і підпорядковують собі функціональні стратегії.

У контексті посилення конкуренції на світовому ринку особливого значення набуває розробка конкурентно-галузевих стратегій, що потребує виявлення тенденцій і закономірностей розвитку міжнародних економічних відносин. Це особливо важливо для глобальних галузей, в яких стратегічні позиції на будь-якому національному ринку визначаються глобальними ринковими позиціями. При цьому змінилась парадигма стратегічного підходу. Так, І.Ансофф зазначає: «Як у традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу... прив'язка до накопиченого потенціалу фірми обмежує її можливості стратегічних дій. Часто фірмам не вдавалося знайти для себе перспективну галузь такого роду, щоб в ній можна було застосувати накопичений досвід. Щонайгірше, навіть при оновленні конкурентних стратегій в рамках традиційної діяльності накопичений досвід фірми нерідко обертався слабкістю і заважав засвоєнню нового» [3, с.14]. Такий підхід обумовлює інтегрування довготермінових та короткотермінових цілей, розподілу ресурсів та управління змінами.

У контексті глобалізації впровадження міжнародної стратегії передбачає координацію всіх рівнів управління корпорації, що гарантує стійкість взаємозв'язків в інтегрованій системі сучасного підприємництва в корпорації, перетворюючи його в єдине ціле, сприяє функціональній узгодженості підрозділів корпорації, створює унікальні конкурентні позиції на світовому ринку.

Розробка міжнародної стратегії підприємства здійснюється відповідно до цілей і філософії компанії, а також комплексу заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети загальної стратегії підприємства за різними напрямками: фінансовим (забезпечення ресурсами, оптимальне використання з найвищою ефективністю мобілізованих ресурсів), зміни організаційної структури підприємства, розробка міжнародної маркетингової стратегії (політика збуту, гуртові та роздрібні продажі, асортиментна і цінова політика, рекламна стратегія тощо). Т.Циганкова також наголошує: «Залежно від сформульованих цілей і завдань, обирається та обґрунтовується модель виходу, яка може налажати до однієї з вищерозглянутих груп — експортні, контрактно-інвестиційні та інвестиційні моделі» [10, с.218]. Системність даного завдання вимагає інтеграції інформаційних продуктів для формування рішень, що здійснюють управління матеріальними, фінансовими, виробничими і трудовими ресурсами і операціями, тобто продуктами ERP-класу (Enterprise Resource Planning, Управління ресурсами підприємства).

Окремим завданням постає забезпечення ефективного взаємозв'язку міжнародної стратегії та організаційної структури. З цією метою необхідно здійснити оцінку за характеристиками організаційної структури управління стратегічного типу: орієнтація на сприяння розвитку організації; децентралізацію (в різних формах), гнучкість, адаптивність, універсальність виконуваних робіт, наявність тимчасових формувань (створених для досягнення відповідних цілей), орієнтацію на вияв нових проблем і прийняття відповідних рішень (іновачивність), ефективність підвищення значення горизонтальних зв'язків і групової динаміки тощо.

Важливою перевагою стратегічного підходу до управління міжнародною діяльністю компанії є можливість встановлювати пріоритети стосовно максимізації поточного прибутку та вирішення довгострокових завдань, завдяки обґрунтованому розподілу відносно обмежених ресурсів на основі аналізу та передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища.

Важливою складовою міжнародних стратегій – є маркетингова стратегія, яка за визначенням, що наводить В.І.Черенков, має бути «підпорядкована місії компанії, узгоджена з міжнародним маркетинговим середовищем і ресурсно забезпечувана системою взаємопов'язаних, достатньо довгострокових, значущих і таких, що реалізуються на рівні всієї компанії цілей і завдань, що формалізуються у вигляді маркетингової програми, в основі реалізації якої лежить позиціонування фокального товару на одному або багатьох зарубіжних ринках, здійснюване за критерієм мінімізації «маркетингової відстані» [8, с.321].

Використання виваженої методики розробки міжнародної стратегії з урахуванням загальнофірмового стратегічного планування є запорукою успіху в її запровадженні та досягненні мети, коли оперативні-тактичні рішення приймаються згідно реалізації основних завдань.

Вихід на міжнародний ринок завжди пов'язаний зі створенням нових бізнес-моделей, маневруванням, зростанням фактору невизначеності, що зменшує цінність чітко продуманої та спланованої стратегії. Велінням часу є розробка щодо впровадження стратегії, про що наголошує Лоренс Дж. Гребіняк у презентації своєї наукової праці «Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change» («Змусити стратегію працювати: вміння ефективного впровадження змін»): «Часто організації не мають жодних проблем із плануванням, але вони не здатні впровадити ці плани і саме тому не можуть досягти успіху... Ми говорили про планування впродовж 20-ти років, і настав час заговорити про ефективне впровадження змін, оскільки зараз це може стати суттєвою конкурентною перевагою у бізнес-середовищі» [2]. Особливого значення розробка та впровадження стратегії набуває у випадку виходу на зовнішній ринок внаслідок високого ризику, невизначеності та додаткових витрат. У процес впровадження міжнародної стратегії задіяно більшу кількість осіб, ніж у процес її розробки. Це обумовлює виникнення певних специфічних проблем у персоналу компаній, пов'язаних з узгодженням їхньої оперативної діяльності із запровадженням стратегічного плану у розвиток міжнародної діяльності. При цьому особливістю впровадження міжнародної стратегії є не лише додаткові фінансові витрати, але і витрати робочого часу, розробка нової мотивації для персоналу. іншою проблемою, що виникає під час впровадження і реалізації міжнародної стратегії є внутрікорпоративна взаємодія між функціональними підрозділами. Нехтування ціми загрозами в сукупності може суттєво знизити конкурентоспроможність компанії та звести нанівець зусилля вищого менеджменту компанії щодо посилення конкурентної позиції на зовнішніх ринках.

Вітчизняні автори пропонують класифікацію міжнародних стратегій відповідно до стратегічної орієнтації фірми. «Вибір стратегії може бути сформульований як дихотомія централізації – децентралізації, тобто визначення співвідношення між ними» [41]. За цими ознаками пропонують виділяти наступні види зовнішньоекономічних стратегій:

- міжнародна стратегія;
- мультидержавна стратегія;
- глобальна стратегія;
- транснаціональна стратегія.

Хоча зазначена вище класифікація є досить широкоживаною, однак видаються не досить вірними надані сутнісні ознаки кожної з них.

Спостерігаються спільні погляди у вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно виділення окремої групи міжнародних стратегій - це конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії розрізняють за ступенем використання маркетингових заходів, за мірою охоплення ринку чи його сегментів, формою просування товару на ринку, організаційною формою, технологічним та інноваційним рівнем, ефективністю адаптації випробуваних методів та механізмів бізнес-операцій тощо.

За критерієм конкурентних переваг виділяють базові стратегії:

- глобальні стратегії основної частки ринку;
- локальні стратегії основної частки ринку;
- стратегії глобальної ніші.

М. Портер сформулював наступні базові стратегії: лідирування за витратами, диференціація, фокусування [6]. Запропонована класиком типізація знайшла відображення та подальший розвиток в роботах сучасних економістів-міжнародників. Стратегія розвитку ринку, розширення його меж полягає в цілеспрямованому намаганні збільшити збут за рахунок створення нових або вдосконалених товарів. Така стратегія ефективна за умови: місцева фірма намагається розширити свій ринок; внаслідок зміни стилю життя і демографічних факторів виникають нові сегменти ринку; з'являються нові галузі застосування для вже добре відомої продукції. Фірма може виходити на нові географічні ринки; на нові сегменти ринку, попит на які ще не задоволено, по-новому пропонувати наявні товари, використовувати нові методи розподілу і збуту.

Стратегія розробки товару ефективна, коли фірма має успішні торговельні марки і користується прихильністю покупців. Фірма розробляє нові або модифіковані товари для існуючих ринків, робить акцент на нові моделі, підвищення якості, інші інновації, тісно пов'язані з уже впровадженими товарами, і реалізує їх покупцям, позитивно налаштованим по відношенню до фірми та її торговельних марок. Використовують традиційні методи збуту.

Стратегія диверсифікації використовується фірмою для того, щоб уникнути надмірної залежності від обмеженої кількості товарів і ринків. Ці товари можуть бути новими для галузі або тільки для фірми. Мета розподілу, просування та збуту відрізняються від традиційних для фірми.

Стратегія переваг за витратами впливає з орієнтації фірми на широкий ринок та на масове виробництво товарів. За допомогою великомасштабного виробництва вона може мінімізувати граничні витрати виробництва і пропонувати низькі ціни. Це дозволяє мати більш високий прибуток порівняно з конкурентами, легше переносити зростання собівартості та приваблювати споживачів, орієнтованих на рівень цін.

**Висновки.** Таким чином, в умовах глобалізації існує системна єдність міжнародної стратегії компанії, міжнародної стратегії соціально-економічного розвитку держав, конкурентно-галузевих особливостей, рівня концентрації та форм міжнародного співробітництва. На сучасному етапі суспільного розвитку важливим аспектом стратегічного управління є мобільність та розробка багатоваріантних стратегій.

Багаторівневий аналіз тлумачення поняття «міжнародної стратегії» показав, що це визначення в контексті глобалізаційних процесів має імманентні ознаки тривалості мети і завдань, високого рівня значущості для інтракорпоративного простору компанії під впливом національної стратегії у взаємозв'язку зі міжнародним макросередовищем. При цьому стратегічний аспект, особливо стосовно функціональних стратегій, поширюється на тактичні короткострокові завдання. В авторському розумінні термін «стратегія» має сутнісну підпорядкованість більш широкому за охопленням поняттю «стратегічне планування», що визначає неправомірність широковживаного отождоження понять «стратегія» і «стратегічний план». Розуміння сутності та змісту міжнародної стратегії, її важливості та місця в загальному процесі стратегічного планування є запорукою успіху та створення надійних конкурентних переваг.

#### **Список використаних джерел**

1. Bradley F. International Marketing Strategy. Prentice Hall. / F. Bradley. - Ney York, etc., 1991. – P.269-274.
2. Hrebiniak Lawrence G. Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change / Lawrence G. Hrebiniak. - 2005. - 408 p.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф. — СПб: Питер Ком, 1999. — 416 с.
4. Энциклопедический словарь. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов / [Общ. Ред.: д.э.н., проф. Кушлин В.И., д.э.н., проф., член-корр. РАН Чичканов В.П.] – М.: Издательство РАГС, 2004. – 744 с.
5. Corey E.R. Marketing Strategy – An Overview In: Strategic Marketing Management / Corey E.R. [Readings selected by Dolan. R.J.]. - Boston. MA. 1991. – P.70. - Harvard Business School Publications.
6. Портер М. е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл е. Портер [И. Минервин (пер.с англ.)] . — М. : альпина Бизнес Букс, 2007. — 454 с.
7. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. [3-е вид., перероб. і доп.] / О. Кириченко, І. Кавас, А. Ягченко. — К. : Знання-Прес, 2002. — 384с.
8. Черенков В.И. Международный маркетинг: Учебное пособие. / В.И. Черенков. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003. – 848 с.
9. Междисциплинарный словарь по менеджменту. – М.: Дело, 2005. – 256 с.
10. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології / Циганкова Тетяна Михайлівна. — К. : КНЕУ, 2004. — 400с.

УДК 658.012.42

**ЛОТОЦЬКА С.В.,**

Національний авіаційний університет, аспірантка

#### **ОЦІНКА РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ІСНУЮЧОГО ФАКТОРНОГО ВПЛИВУ**

**Анотація.** У статті охарактеризовано фактори, які визначають майбутні тенденції авіаційного ринку України. Виявлені логічні закономірності та здійснено оцінку ризиків зовнішнього середовища авіакомпаній в умовах існуючого факторного впливу.

**Annotation.** Factors which determine the future aviation market tendencies of Ukraine are described in the article. Logical regularities are detected and estimation of airlines external environment risks is carried out in the conditions of the existent factor influence.

**Постановка проблеми.** Розвиток авіаційної галузі на сучасному етапі здійснюється в умовах мінливого зовнішнього середовища. Європейські авіакомпанії, перебуваючи в умовах насиченого власного ринку і жорсткої конкуренції, розглядають український ринок як можливість для подальшого розвитку своєї діяльності. Вони намагаються завоювати суттєві частки на українському ринку, використовуючи ліберальний режим регулювання попиту, збільшення кількості рейсів, відкриття нових маршрутів, які не завжди відповідають інтересам сталого розвитку авіаційної інфраструктури України.