

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

ЛЕКЦІЯ № 11

Стратегічний менеджмент підприємства у сфері ЗЕД

з навчальної дисципліни

„МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ”

для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень вищої освіти – бакалавр

Лекція 11.

Стратегічний менеджмент підприємства у сфері ЗЕД

1. Сутність ринкової стратегії підприємства та процесу її планування.
2. Стратегічна маркетингова програма підприємства.
3. Особливості формування стратегії розвитку різних за масштабами підприємств у сфері ЗЕД.

1. Сутність ринкової стратегії підприємства та процесу її планування.

Стратегія фірми передбачає співставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування прийняття оптимального рішення.

Вироблення ринкової стратегії фірми включає декілька етапів:

1. Всебічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми:

- а) становище фірми на ринку;
- б) діяльність фірми з позицій споживача товарів і послуг;
- в) діяльність фірми з позицій ринку.

2. Аналіз ринку майбутнього. Потрібно:

- а) співставити становище фірми з ємністю майбутнього ринку;
- б) проаналізувати коливання кон'юнктури ринку.

3. Аналіз можливостей фірми.

- а) очікуваний обсяг зовнішньоекономічної діяльності;
- б) пере спрямування фірми на інші ринки;
- в) діяльність у новому середовищі.

4. Аналіз бюджетно-податкової політики:

- а) бюджетно-податкова політика всередині країни та її вплив на фірму;
- б) бюджетно-податкова політика за кордоном та її вплив на фірму.

5. Аналіз впливу тенденцій у світовій економіці:

- а) світовий ринок позичкового капіталу;
- б) зовнішньоторгова політика різних країн.

6. Прогноз та розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми:

- а) формулювання глобальної довгострокової цілі;
- б) формулювання варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності;
- в) декомпозиція глобальної цілі (побудова дерева цілей);
- г) порівняння варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності.

Необхідність планування ринкової стратегії фірми.

Бажання отримати прибуток більший, ніж всередині країни, спонукає фірми виходити на міжнародний ринок, нарощувати свою присутність на світовому ринку.

Використання стратегічного планування дає змогу фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку.

Планування ринкової стратегії здійснюється на трьох **рівнях**:

- **глобальному;**
- **стратегічному;**
- **фактичному.**

Планування стратегії фірми насамперед має функцію прогнозування майбутнього. Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві робить стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності.

Основні пріоритети планування ринкової стратегії

Планування ринкової стратегії є важливою передумовою успішного виходу на зовнішні ринки. Дуже часто можливості, що виникають на зовнішніх ринках, не узгоджуються ні з цілями, ні з ресурсами.

Перш за все потрібно, щоб працівники підприємства були зацікавлені в участі у міжнародній діяльності. Тільки за цієї умови вони будуть спроможними вийти за межі звичних схем ресурсовикористання.

Тільки постійне цілеспрямоване планування дає змогу досягнути оптимальної віддачі від інвестицій.

Класифікація поглядів на стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

Діяльність управлінського персоналу в умовах зовнішньоекономічної експансії підприємства можна позначити у вигляді схеми **ЕПРГ** (етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм).

Етноцентризм. Етноцентричне підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинний щодо «внутрішньої експансії», а зовнішній ринок - як споживача надлишків продукції, підприємство схильне до етнотриалізації основних маркетингових рішень.

Поліцентризм. Підприємство визнає специфічні чинники, які впливають на його міжнародну діяльність, допускається високий ступінь автономії, маркетинг здійснюється на територіальній основі.

Регіоцентризм і геоцентризм. Дані поняття означають певний ступінь зрілості у сприйнятті підприємством своєї міжнародної діяльності. **Регіоцентризм** розглядає світ як сукупність ринків, які мають деякі спільні характеристики. **Геоцентризм** трактує світ як єдиний ринок.

Ці два підходи дають змогу здійснювати політику, що узгоджує загальні умови ринку з нюансами його конкретного освоєння.

Тобто планування стратегії фірми - не тільки наслідок вивчення складних ситуацій на ринку та в управлінні. Це також означення напряду дій.

Крім того, планування ринкової стратегії залежить також від рівня інтернаціоналізації підприємства. Підприємство-новачок насамперед прагне вибрати найадекватніший ринок товару і встановити оптимальну ціну. Досвідчене ж підприємство переважно турбується про вирішення на

зовнішньому ринку проблем рівноваги ресурсів, що використовуються. В обох випадках слід звертатися до процедур планування - його фаз.

Фази планування стратегії фірми

Процес планування стратегії фірми охоплює такі фази.

Фаза аналізу та вибору **ринків** залежно **від цілей і ресурсів** підприємства. Підприємство мусить підтримувати стійку відповідність між наявним досвідом, товарами, що випускаються, своєю культурою, своїми цілями та характеристиками різних ринків. Важливо виділити критерії вибору - мінімальний потенціал, рівень поточного прибутку і т. д. Ці кроки ефективні, якщо під час освоєння зовнішніх ринків підтримуються постійні зусилля для отримання інформації та контролю за реалізацією проєктів.

Фаза адаптації пропозицій. Мета цієї стратегічної фази - вибір ступеня адаптації різних елементів: товару, ціни, системи збуту, комунікації. Проблема стосується культурного середовища пропонованого продукту: вимір цього феномену ідентифікації, способу споживання, частоти покупок тощо. Вивчаються суттєві відмінності між країнами у сфері збуту, в політиці цін і кредиту і в сфері комунікацій, включаючи засоби масової інформації, зміст і природу повідомлень, витрати на рекламні кампанії.

Фаза розробки плану маркетингу. Треба розробити адаптований до ринку план, який уточнює, що необхідно зробити, як, яким чином і в які строки.

Фаза реалізації та контролю. Здійснення комерційного плану у зовнішньоекономічній сфері не обмежується прийняттям позитивного рішення. Важливо здійснювати моніторинг і контроль, щоб раніше виявляти можливе відхилення від планів освоєння ринку. Для цього треба мати чітко зумовлені пріоритети й зберігати досягнуту дистанцію по відношенню до поточних дій і вироблення коригуючих рішень.

Процес **стратегічного планування є замкнутою системою**, функціонування якої пов'язане з виконанням двох умов: спостереження і досягнення гнучкості. Систематичне спостереження дає змогу вимірювати результати та виявляти відхилення; забезпечення гнучкості здійснювати відповідне коригування.

2. Стратегічна маркетингова програма підприємства.

У загальному стратегічний план фірми формується на основі стратегічної маркетингової програми шляхом нарощування на ньому фінансово-економічної, технічної й організаційної складових.

Фірма повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3-5 років.

Структура стратегічної маркетингової програми

Структура складається з трьох взаємопов'язаних блоків: цілей фірми, стратегії розвитку господарського портфеля та стратегії росту фірми.

Блок 1. Цілі фірми

Розрізняють цілі короткострокові (результат очікується незабаром), **середньострокові та довгострокові** (результат очікується у перспективі до 5-ти і більше років). Стратегічна маркетингова програма фірми спрямована, в основному, на середньострокові та довгострокові цілі.

Цілей у фірми може бути багато, тому необхідно виділяти головну ціль і цілі, які нею визначаються (рис. 2). Для досягнення головної цілі ставляться цілі другого рівня, для їх досягнення - цілі третього рівня, можуть бути проміжні цілі, підцілі.

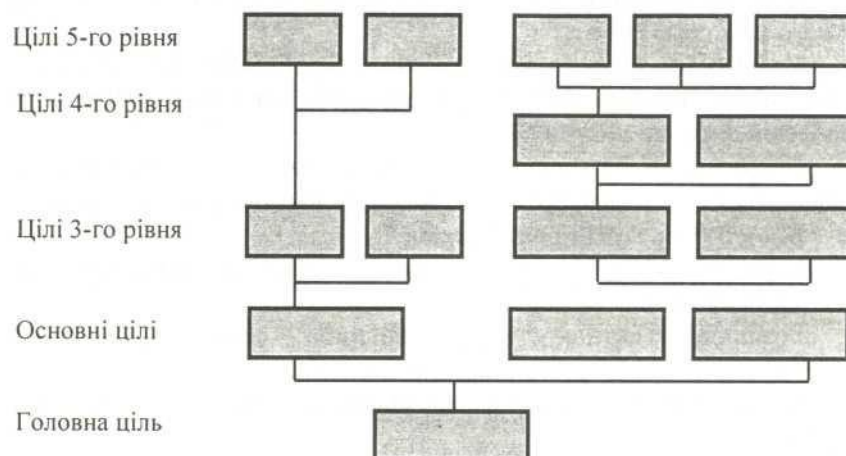


Рис.4. Дерево цілей фірми

Будуючи дерево цілей, керуються трьома принципами.

- Побудова за часовими інтервалами.
- Побудова за функціональною ознакою: головною є ціль усієї фірми, яка визначає цілі окремих функціональних підрозділів фірми.

- Побудова за функціонально-часовим принципом, що об'єднує дві попередні.

Блок 2. Стратегія розвитку господарського портфеля фірми

Зазвичай виробнича програма фірми включає кілька видів товарів.

Варіанти випуску фірмою різних товарів:

Товари, пов'язані технологічно один з одним, наприклад, цукерки-карамельки, шоколадні цукерки та шоколад у плитках.

Основні та додаткові товари. Наприклад, основна продукція друкарні - книги, додаткова - серпантин для новорічних ялинок, паперові іграшки.

Товари, пов'язані одним технологічним ланцюжком: сталевий прокат, який частково продається на ринку або використовується для виробництва деталей.

Товари, абсолютно не пов'язані один з одним: светри, цукерки конфетті.

Все, що випускає підприємство, називається **вмістом господарського портфеля фірми**.

Залежно від того, які види продукції виготовляються, портфель фірми розбивається на підрозділи, що випускають товари однієї чи кількох асортиментних груп або працюють на певний ринок чи його сегмент. Такий підрозділ фірми називається **стратегічним господарським підрозділом (СГП)**.

Уявимо, що меблева фабрика виробляє: 1) меблевi стінки; 2) кухонні меблі; 3) спальні гарнітури для реалізації на ринку. На меблевій фабриці діє три СГП.

Поєднання СГП у портфелі фірми та напрямки їх розвитку визначаються стратегією розвитку господарського портфеля фірми.

Блок 3. Стратегія росту фірми

Стратегія росту фірми полягає у визначенні основних напрямків розширення ділової активності.

- Розширення активності фірми «**вглиб**» - сегментація існуючих ринків.
- Розширення активності фірми «**вшир**» - диверсифікація виробництва.
- Розширення активності фірми «**через кордони**» - інтернаціоналізація виробництва.

Кількісне зростання - нарощування обсягу незмінної номенклатури товарів для старого ринку.

Переважну частину маркетингової програми займає опис інструментарію реалізації поставлених цілей. Це опис:

- товарної політики та управління інноваційними процесами;
- збутової політики - мережі, каналів товароруху;
- стимулюючої чи комунікаційної політики - заходи у сфері реклами, сервісної політики, участі у виставках і т. д.;
- цінової політики - вибір основних цінових стратегій, їх комбінування та співвідношення.

У багатьох маркетингових програмах вказується зміст і план маркетингових досліджень, побудова банків даних, план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу фірми, у т. ч. і в сфері маркетингу.

У заключній частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію у цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються заходи щодо контролю за ходом виконання програми

Основні напрямки маркетингової стратегії

Залежно від конкретних умов фінансування фірми маркетологи визначають різні напрямки стратегій підприємницької, виробничо-збутової та науково-технічної діяльності.

Глобальними напрямками маркетингової стратегії є такі три виміри розширення ринкової активності:



Рис. 5. Виміри ринкової активності

Стратегія інтернаціоналізації - освоєння нових, зарубіжних ринків, товарів, капіталів. За рубезем створюються підприємства, заводи та фабрики, що випускають товари на місцях, у колишніх країнах-імпортерах.

Стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності фірми галузі.

Стратегія сегментації - поглиблення ступеня насиченості пропонованими товарами та послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту.

Таблиця 3

Розвиток глобальних напрямків маркетингової стратегії у короткострокових і довгострокових цілях фірми

Короткострокові	Довгострокові
1. Поточний прибуток: максимізація поточного прибутку, швидке отримання готівки	1. Збут: максимізація збуту, досягнення певної частки ринку
2. Здатність до виживання: забезпечення окупності витрат, збереження існуючого становища	2. Якість: забезпечення лідерства за показниками якості

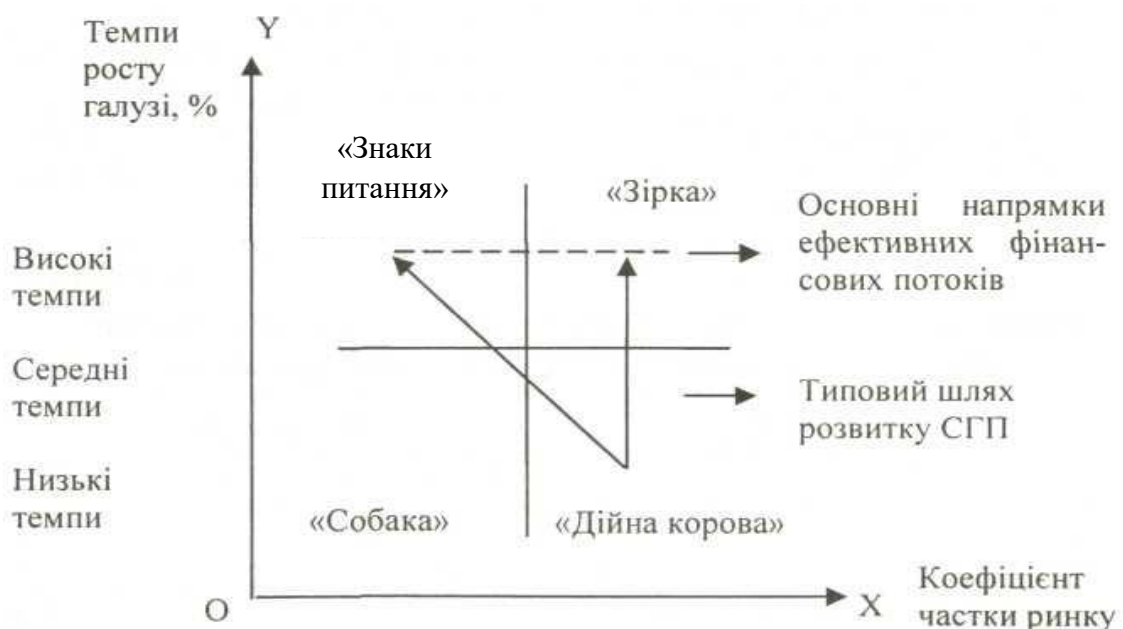
а базу такої «спеціалізації» короткострокових та довгострокових цілей покладена закономірність, виявлена Американським інститутом маркетингу та Гарвардською школою: чим більша частка фірми на даному ринку, тим вища норма її прибутку.

Види стратегічних господарських центрів (СГЦ).

У залежності від розвитку галузі, в якій діє певний СГЦ фірми, від ринкової частки цього СГЦ можна виділити чотири їх види:

- ✓ «зірка»,
- ✓ «дійна корова»,
- ✓ «знаки питання»,
- ✓ «собака», які показані на матриці, розробленій американською консультативною групою «Бостон консалтинг груп»:

На осі **ОХ** відкладений коефіцієнт частки ринку, розрахований за формулою:



При значенні коефіцієнта більше одиниці, частка ринку, яку займає дана СГП, вважається високою. Якщо коефіцієнт менший одиниці, - низькою.

«**Зірка**» - висока частка у швидкозростаючій галузі, вона є лідером на ринку, приносить значні доходи.

«**Дійна корова**» - висока частка у галузі, яка стабілізується чи вже старіє, займає положення лідера, що дає стійкі та достатньо високі прибутки, фірма досить добре відома на ринку. Прибутків значно більше, ніж потрібно для підтримання досягнутої ринкової частки.

«**Важка дитина**» - низька частка прибутку у швидкозростаючій галузі, перебуває у найскладнішому становищі. Ситуація «або - або»: або нарощувати зусилля і ставати «зіркою», або йти з ринку.

Типовий шлях нежиттєздатного СГП такий: «важка дитина» - завоювання частки ринку - «зірка» - зниження темпів росту (старіння галузі) - «дійна корова».

«**Собака**» - низька частка у слаборозвинутій чи стабілізованій галузі, займає найгірше положення: прибутків не дає але потребує коштів для підтримання свого становища. Варіанти стратегії «собаки»: або вихід з ринку, або пошук вузькоспеціалізованого сегмента, щоб зайняти на ньому місце лідера.

Взагалі, чи вигідно для фірми, щоб усі її СГЦ були «зірками»? Ні, їм постійно бракуватиме фінансових резервів для підтримання свого лідерства. Всі «зірки» без допомоги «дійних корів» можуть швидко перетворитися на «важких дітей».

Але чи добре, коли є тільки «знаки питання»? Ні, без «дійних корів» вони перетворяться на «собак» і незабаром зникнуть із ринкового горизонту.

Або чи влаштовують фірму лише одні «дійні корови»? Ні. Попри наявний у них надлишок фінансових ресурсів слід пам'ятати, що товар

старіє. На зміну одним товарам приходять інші. А проникнення в нові сфери забезпечують «важкі діти» та «зірки».

Отже, «важкі діти», «зірки» та «дійні корови» тісно взаємопов'язані і необхідні один для одного, на відміну від «собак», що є тягарем для фірми.

У плануванні свого господарського портфеля фірми повинні дотримуватись таких правил:

1. Розділити господарський портфель фірми на кілька стратегічних підрозділів.

2. Визначити частку, місце кожного СГП фірми у системі координат «частка СГП на ринку».

3. Пам'ятати, що фірма добивається стійкості лише тоді, коли досягнуто оптимального співвідношення між її СГП, що є «важкими дітьми», «зірками», «дійними коровами».

Стратегія розвитку стратегічних господарських підрозділів

У ринковій практиці існує три основні види стратегії розвитку СГП.

1. Стратегія наступу (атакуюча) - це завоювання та розширення ринкової частки.
2. Стратегія оборони - це втримання існуючої ринкової частки. Ця стратегія має приховану небезпеку не помітити конкурента, що тихо підкрався.
3. Стратегія відступу - це скорочення ринкової частки з метою росту прибутку у результаті поступового відходу з ринку чи ліквідація даного бізнесу.

3. Особливості формування стратегії розвитку різних за масштабами підприємств у сфері ЗЕД.

Базові стратегії росту фірми

Напрямки розширення ділової активності фірми визначаються тим, на якому ринку діє фірма (старому чи новому для неї), з яким товаром (старим чи новим для фірми) вона виходить на ринок (табл. 4).

Таблиця 4

Стратегії росту фірми залежно від видів ринку та товару

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розвитку ринку
	Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Стратегія глибокого проникнення (старий товар - старий ринок) ефективна, коли ринок ще не насичений. Пропонуючи старі товари на старому ринку, можна добитися переваги, тільки знижуючи витрати виробництва та продаючи товари за цінами, нижчими, ніж у конкурентів.

Стратегія розвитку ринку (старий товар - новий ринок). З її допомогою фірма намагається збільшити збут існуючих товарів на нових ринках чи нових сегментах наявного ринку.

Стратегія розробки товару (новий товар - старий ринок) ефективна при наявності у фірми ряду успішних торгових марок. Вона полягає у створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків.

Стратегія диверсифікації (новий товар - новий ринок) застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару чи ринку. Наприклад, виробник тракторів може додатково розпочати чи переключитися повністю на випуск вантажних автомашин, міні-сільгосптехніки, комбайні, річкових катерів тощо.

У діяльності фірми, як правило, комбінують ці стратегії розвитку.

Особливості стратегії малих фірм

Головною перевагою росту малих фірм є їх гнучкість, здатність оперативно перебудувати свою виробничу програму під «пресом» ринку. Найбільшим же недоліком малих фірм є їх мала величина. Вступ у

ко
нк
ур
ен
тн
у

Таблиця 5

Види стратегії малих фірм

Форма існування малої фірми	Продукт малої фірми	
	Подібний до продукту великої фірми	Оригінальний
Незалежна від великої фірми (суверенітет)	«Несправжній гриб» – стратегія копіювання	«Премудрий пічкур» – стратегія оптимального розміру
Пов'язана з великою фірмою (симбіоз)	«Хамелеон» – стратегія використання переваг великих фірм	«Кусаюча бджола» – стратегія участі в продукті великої фірми

боротьбу з великими фірмами віщує їм смерть (табл. 5).

Основна спрямованість стратегій малих фірм - мінімізація гостроти конкуренції з великими фірмами та максимальне використання їхньої гнучкості.

Стратегія копіювання («Несправжній гриб»). Під оригінальний, запатентований марочний продукт великої фірми малі фірми випускають копії, «підробки». Копія продається, як правило, за цінами, значно нижчими, ніж оригінал.

Стратегія оптимального розміру («Премудрий пічкур»).

Стратегія застосовується в тих галузях, де велике виробництво неефективне й оптимальним є мале підприємство.

Коли фірма дотримується цієї стратегії, то можливості її росту обмежені: малі розміри, які допомагають їй вижити, є водночас перешкодою до її розширення.

Стратегія участі в продукті великої фірми («Кусаюча бджола»). Багато великих фірм прагнуть виробляти свій складний виріб від початку до кінця самостійно. А тому великій фірмі вигідніше відмовитися від дрібних неефективних виробів, поступившись ними малим фірмам.

Мала фірма, що обрала подібну стратегію, може потрапити у повну залежність від великої. Уникнути цього можна з допомогою обмеження частки обороту, який припадає на одного великого клієнта.

Стратегія використання переваг великих фірм («Хамелеон»). Застосовуючи стратегію «хамелеон», мала фірма ніби «набуває кольору» великої фірми. Прикладом такої стратегії є **франчайзинг** - система договірних відносин між великою та малою фірмою, за якою велика фірма

зобов'язується постачати малу фірму власними товарами, рекламними послугами, відпрацьованими технологіями бізнесу, надавати короткостроковий кредит на пільгових основах.

Франчайзинг найчастіше застосовується у сфері роздрібної торгівлі, ресторанах швидкого обслуговування типу «Макдональд», використовують і такі фірми, як «Адідас», «Кока-Кола».

Особливості стратегії росту великих фірм

Крупні фірми, на відміну від малих, мають змогу здійснювати масове стандартизоване виробництво, а також розширювати сферу своєї діяльності (диверсифікація виробництва). Однак пропорційно до росту розмірів компанії знижується її гнучкість.

У залежності від темпів росту та ступеня диверсифікації виробництва великі компанії можна розбити на три групи: «горді леви», «неповороткі бегемоти» та «могутні слони» (табл. 6).

Таблиця 6

Основні характеристики великих компаній

Характеристики	«Горді леви»	«Могутні слони»	«Неповороткі бегемоти»
Зростання	Прискорене	Середнє, стабільне	Сповільнене
Профіль	Спеціалізація у важливому, перспективному і великому сегменті ринку	Широка диверсифікація у межах великого ринку	Надмірна, невпорядкована диверсифікація на багатьох ринках (сегментах)
Прибуток	Достатній для прискореного росту	Достатній для забезпечення стійкості на ринку	Недостатній, може завдавати збитків

Типовим «гордим левом» виступає фірма «Соні корпорейшен», яка довгі роки є лідером у виробництві побутової техніки.

Типовим «могутнім слоном» є фірма «Сіменс», виробнича програма якої охоплює практично всю електротехніку. Кому б не належав винахід, вигоду від нього завжди отримає «Сіменс».

Типовим «неповоротким бегемотом» є концерн «Філіпс». Концерн має близько 350 фабрик, розкиданих по всьому світу. Як у дрібній лавці,

асортимент «Філіпса» охоплює товари від бритви до приладу для лікування нервів, від платівки до персонального комп'ютера.

Особливості стратегії росту і розвитку середніх фірм

Середні фірми ніби стиснуті лещатами великих і малих фірм. Ніша для середніх фірм потрібна насамперед як засіб захисту від прямої конкурентної боротьби з великими фірмами, бо іншого захисного засобу - переваг малого розміру - у них нема.

Середні фірми, що дотримуються нішової спеціалізації, можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії росту (табл. 7).

Таблиця 7

Види стратегії середніх фірм

Темпи росту фірми	Темпи росту ніші	
	Помірні	Прискорені
Помірні	Стратегія збереження	Стратегія пошуку завойовника
Прискорені	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства у ніші

Стратегія збереження спрямована на збереження існуючого становища підприємства, тому що немає необхідності розширювати його діяльність та можливості. У цій стратегії є небезпека втратити нішу через зміну потреб

Стратегія пошуку завойовника застосовується тоді, коли фірма відчуває гострий дефіцит засобів для збереження свого становища у межах ніші. Опинившись у такій ситуації, середня фірма зазвичай починає шукати велику компанію, яка могла би поглинути її, зберігши при цьому її як відносно самостійний, автономний виробничий підрозділ.

Стратегія лідерства у ніші придатна у двох випадках:

1. Фірма росте так само швидко, як і ніша, що дає змогу їй перевертисся на ведучу монопольну компанію і не допустити в нішу конкурентів.
2. Фірма має відповідні фінансові ресурси для підтримання свого прискореного росту.

Стратегія виходу за межі ніші ефективна лише тоді, коли межі ніші надто вузькі для фірми. Дійшовши до межі ніші, фірма вступить у пряму конкуренцію із сильнішими та більшими фірмами.

Вироблення ринкової стратегії фірми - це процес сканування світового ринку, визначення глобальної та локальної цілей зовнішньоекономічної діяльності, вибір оптимальних сегментів (ніш).