

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Для реалізації цілей та завдань управління стратегічними можливостями міжнародної діяльності підприємства важливу роль відіграє дослідження методичних підходів, завдяки яким оцінюється стратегічне управління. Діагностика стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства має всеохоплюючий характер, а тому повинна включати елементи усіх існуючих її концепцій. У статті розглянуті наступні концепції: аналітичної, інформаційної, антикризової та консультативно-дорадчої.

Аналіз наукових джерел свідчить про широку різноманітність використовуваних у науці та практиці господарювання методик діагностики стратегічних можливостей підприємств.

У статті було розроблено систему оціночних показників, які надають можливість оптимально моделювати механізм формування стратегічного потенціалу міжнародної діяльності підприємства. Застосування пропонованих методів діагностики стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства спрямоване на вирішення складної не тільки науково-методичної, але і практичної проблем пошуку найкращих шляхів підвищення ефективності стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства.

Ключові слова: науково-методичні підходи, міжнародна діяльність підприємства, діагностика стратегічних можливостей, стратегічне управління, стратегічний потенціал.

Zhurakivska K.A., Dergachova G.M.

METHODICAL APPROACHES TO EVALUATION OF STRATEGIC OPPORTUNITIES OF INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Annotation. For the realization of the goals and objectives of management of the strategic opportunities of the international activity of the enterprise, an important role is played by the study of methodological approaches, by which strategic management is evaluated. Diagnostics of the strategic opportunities of the international activity of the enterprise is a complex characteristic, and therefore it should include elements of all the existing concepts. In the article the following concepts are considered: analytical, informational, anticrisis and consulting and advisory.

Analysis of scientific sources indicates a wide variety of methods used in science and practice for managing diagnostics of enterprises strategic opportunities.

The article has developed a system of indicators evaluation that provides an opportunity to optimally model the mechanism of forming the strategic potential of international enterprise activity. The application of the proposed methods for diagnosing the strategic opportunities of the enterprise international activity is aimed at solving not only scientific and methodological ,but also practical problems of finding the best ways to increase the effectiveness of strategic management of the enterprise international activity.

Keywords: scientific-methodological approaches, international activity of the enterprise, diagnostics of strategic opportunities, strategic management, strategic potential.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення міжнародної діяльності українських компаній, актуальність підвищення рівня стратегічного потенціалу та належного стратегічного управління посилюється через необхідність вирішення низки економічних та соціальних проблем, а також є ключовим рушієм в бік європейської інтеграції. Найвагоміша проблема вітчизняних компаній на міжнародних ринках є велика собівартість продукції, яка спричинена високими міжнародними стандартами якості, а також проблема забезпеченості та ефективності використання ресурсів. Для стійкого функціонування і досягнення успіху на світових ринках необхідне раціональне використання їх потенціалу і визначення можливостей, які відкривають доступ до кращого аналізу та розуміння зовнішнього середовища. Пріоритетним питанням реалізації діагностики стратегічних можливостей підприємства є аналіз науково обґрунтованих методичних підходів до діагностування та вибір методики, адекватної цілям дослідження. Відтак, найбільш важливим завданням, яке як правило ставиться перед методикою, що спрямовується на виявлення стратегічних можливостей міжнародної діяльності компаній, є формування комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, на основі якої можна судити про зміни, що відбулися за аналізований період і приймати відповідні стратегічні рішення, діагностика кризового стану підприємства та оцінювання ефективності стратегічного управління діяльністю за період, не менш як 3-5 років.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел [1-9] свідчить про широку різноманітність використовуваних у науці та практиці методики діагностики стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства. Проблеми стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства завжди привертали увагу багатьох вчених-економістів, зокрема таких: Шук С.Л., Лі Ален, Гупта Р.К., Пономаренко В.С., Блонська В.І. та інші.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення теоретико-методичних та практичних засад оцінювання та обґрунтування методів здійснення аналізу стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ перейшов на траєкторію формування інтелектуального суспільства, яке базується економіці знань, тому теорія та практика стратегічного менеджменту виходить на якісно новий щабель свого розвитку. Українські підприємства переходять на більш якісний рівень управління, впроваджуючи основні світові тенденції ведення бізнесу, та стратегічний менеджмент не є винятком. Сьогодні стратегічний менеджмент українських компаній охоплює не тільки внутрішній розвиток, але й активно спрямовується на міжнародну арену. Одним з головних рушіїв у цьому напрямку є курс прямування до європейської інтеграції. Крім цієї причини, загальне положення країни щодо розвитку експорту, що допоможе залучити більше іноземної валюти та сприяти виходженню із нестабільного економічного стану,

Міжнародна діяльність є важливим напрямом фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Вона пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною діяльністю, налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, експортом та імпортом товарів, послуг. Цілком доречним є твердження стосовно того, що ефективність діяльності підприємства на зовнішньому ринку засвідчує конкурентоспроможність його товарів (послуг). При загостренні конкурентних умов на внутрішньому ринку, посиленні боротьби за споживача суб'єкти господарювання об'єктивно зумовлені шукати можливості зовнішньоекономічної діяльності для завоювання нових ринків. Це актуалізує проблему розвитку міжнародної діяльності як для підприємств, так і національної економіки в цілому.

В умовах жорсткої конкуренції та стрімко мінливої ситуації, фірми повинні не тільки зосередити увагу на стані справ, а й виробити довгострокову стратегію, яка дозволить їм утримати зміни, які відбуваються

в їхньому середовищі. Тому компанія повинна вибрати ефективну стратегію економічного розвитку. Актуальність виражається у рядку відбору науково-методичних підходів, які повинні використовуватися для оцінки ефективності міжнародної економічної стратегії для підвищення ефективності діяльності компанії.

Щоб вибір методів здійснення діагностики не був випадковим, слід уточнити чинники, що визначають вибір методів діагностики стратегічних можливостей підприємства: цілі та завдання діагностики, об'єкт діагностики, інформаційне забезпечення, кваліфікацію персоналу, задіяного в діагностичному процесі, програмне забезпечення, стабільність середовища, досвід і традиції діагностики, ресурсне забезпечення, горизонт діагностики, рівень її деталізації та призначення діагностики.

Процес здійснення діагностики підприємства передбачає використання різних методів, прийомів, концепцій. Існує наступна класифікація діагностики [7, с. 223]:

1. Аналітична концепція - систематичне оцінювання діяльності підприємства за обраними параметрами на підставі даних фінансового, податкового, управлінського, оперативного обліків. В даному випадку, оцінюються лише показники, які впливають на міжнародну діяльність та визначають саме її тенденції.

2. Інформаційна концепція – діагностика виступає системою ідентифікації проблем підприємства, причин, що їх зумовили, з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Антикризова концепція - діагностика поточних та потенційних кризових явищ у міжнародній діяльності підприємства.

4. Консультаційно-дорадча концепція - система діагностики прирівнюється до дорадчих інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які базуються на використанні сучасних програмних продуктів, і спрямовані на вирішення конкретних завдань діагностики.

Діагностика стратегічних можливостей підприємства має всеохоплюючий характер, а тому повинна включати елементи усіх існуючих її концепцій.

Стратегія оцінки є останнім кроком у стратегічному плануванні та на всіх етапах реалізації стратегії. Це можна зробити двома способами:

- оцінка конкретних стратегічних виборів для визначення їх придатності, доцільності, прийнятності та послідовності для організації;
- порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення.

Ефективна система оцінки потребує ключових базових елементів:

1. Мотивація для оцінки. Перш ніж проводити оцінку, керівник організації повинен мати бажання оцінити свою міжнародну діяльність або стратегію, яку він або його команда хочуть реалізувати для розвитку цього напрямку. Таке бажання обумовлене усвідомленням необхідності досягнення відповідності між організацією та запропонованою стратегією. Є й інші потенційні мотиваційні фактори, якщо менеджер сподівається отримати винагороду, засновану на виконанні відповідно до завдання, яке поставило йому вище керівництво.

2. Інформація для оцінки. Ще одна вимога оцінки надійності інформації в зручній формі для оцінки запропонованих стратегій для покращення міжнародної діяльності, а також її наслідків після впровадження. Для цього необхідна ефективна система збору та обробки управлінської інформації, а також повний та точний звіт про можливі результати запропонованих стратегій і результати їх реалізації.

3. Критерії оцінки. Стратегії слід оцінювати за певними критеріями. Ці критерії можна згрупувати таким чином:

- Послідовність реалізації стратегій. Стратегія визначала мету верхнього рівня, тому вона не повинна містити суперечливих цілей верхнього рівня нижчого рівня.

- Відповідність вимогам навколишнього середовища, не тільки України, а й стратегічного міжнародного ринку, тобто критеріям країни, з якою підприємство має ділову справу
- Стратегія реалізації. Стратегія не повинна переоцінювати наявні ресурси і не створювати проблем, які не вирішені в майбутньому.
- Прийнятність для зацікавлених сторін. Стратегія повинна відповідати очікуванням конкретних груп підтримки (стейкхолдерів).
- Перевага щодо конкурентів. Стратегія повинна забезпечити створення або підтримку конкурентних переваг у обраній сфері. До конкурентів відносять, як інші українські компанії-експортери, так і локальні компанії країни, з якою ведеться бізнес.

4. Рішення стратегії оцінки. Сама оцінка не є завершальним етапом. Вона повинна керувати рішеннями щодо вибору стратегії та сприяти визначенню її ефективності. Для цього розроблена відповідна система коригувальних дій, заснована на оцінці представленої інформації.

Діагностування стратегічних можливостей розвитку підприємства в цілому здійснюється диференційовано, а його узагальнені результати використовуються в процесі розробки стратегії.

Більшість пропонованих методів має пряме відношення до поняття “стратегічна діагностика”. Стратегічна діагностика являє собою інтегральну концепцію діагностики стратегічних позицій підприємства, ефективності його стратегій та діагностику конкурентних переваг.

У сучасних швидко мінливих умовах навколишнього середовища і внутрішніх можливостях компанії оцінка ефективності обраної міжнародної стратегії є найважливішою частиною процесу стратегічного управління.

Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, об'єктивністю оцінки й витратами на їх реалізацію. Серед них найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії

конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару, концепції ЖЦП тощо.

Таблиця 1

Класифікація методичних підходів до здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства та його міжнародної діяльності

Методичні підходи до здійснення діагностики стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства		
За методом, що є основою діагностики	За показниками, які є полікритеріальними	За обов'язковістю використання
<ol style="list-style-type: none"> 1. Методи діагностики стратегічної позиції підприємства в цілому, та окремо в міжнародній діяльності 2. Методи діагностики ефективності стратегій 3. Методи діагностики стратегічного потенціалу 4. Методи діагностики конкурентних переваг 5. Методи діагностики кризового стану 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трансформаційні показники 2. Матричні моделі 3. Експертно-формалізовані критерії 4. Засновані на теорії нейронних мереж 5. Дискримінантного аналізу 6. Комбіновані показники 7. Інтегральні показники 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативно затверджені 2. Застосовані на розсуд керівника (або дослідника, якщо розглядається суто на теоретичному рівні)

Структура аналізу стратегічного потенціалу міжнародної діяльності підприємства повинна органічно відповідати структурі розроблюваної стратегії і містити:

- аналіз окремих бізнесів підприємницької міжнародної діяльності;
- аналіз функціональних підсистем організації, які орієнтовані на міжнародний ринок;
- аналіз структурних підрозділів організації, які займаються міжнародною діяльністю.

Багато вчених, починаючи з 1970-х, почали активно займатися розробкою етапів щодо полегшення організації стратегічного планування, як

основної частини стратегічного менеджменту. Слід зазначити, що стратегічне планування для міжнародної діяльності суцільно не відрізняється від планування стратегій для внутрішнього ринку. Найбільш поширений та добре сформульований процес планування був визначений Куінном (1980), та складається з наступних етапів:

1. Аналіз власної внутрішньої ситуації: сильні та слабкі сторони, компетенції, проблеми.
2. Проектування прибутків, продажів, інвестиційних потреб поточних виробничих ліній в майбутнє.
3. Аналіз вибраних зовнішніх середовищ і дій опонентів для можливостей і загрози.
4. Встановлення широких цілей як цілей планів підлеглих груп.
5. Виявлення прогалів між очікуваними та бажаними результатами.
6. Повідомлення про планові припущення, цілі та політику для нижчих ешелонів.
7. Запрошення запропонованих планів від підлеглих груп з більш конкретними цільовими цілями, ресурсами планування дій.
8. Час від часу вимагає спеціальних досліджень альтернатив, непередбачених обставин або довгострокового періоду можливостей.
9. Розгляд та затвердження планів поділу та їх підсумовування для корпоративних потреб.
10. Розробка довгострокових бюджетів, імовірно пов'язаних з планами.
11. Призначення планів реалізації.
12. Моніторинг та оцінювання результатів діяльності з орієнтацією на плани, але зазвичай проти бюджетів

Для оцінки стратегічного потенціалу успішної діяльності на міжнародному ринку необхідно проаналізувати функціональний та організаційно-управлінський потенціал.

Система індикаторів оцінки стратегічного потенціалу міжнародної діяльності підприємства

Складові стратегічного потенціалу	Індикатори	Зміст індикаторів
Функціональні потенціали		
Виробничо-технологічний	Обсяг виробленої продукції Рівень завантаження виробничих потужностей Матеріаломісткість Фондомісткість Ступінь зношування обладнання Обсяг інвестицій у виробництво до загального обсягу виробленої продукції	Забезпеченість підприємства матеріально-технічними ресурсами та ефективність їх використання
Фінансово-економічний	Коефіцієнт грошової платоспроможності Коефіцієнт критичної ліквідності Коефіцієнт фінансування Коефіцієнт ліквідної платоспроможності Коефіцієнт розрахункової платоспроможності Фінансовий важіль Коефіцієнт автономії власних засобів	Ефективність фінансового забезпечення діяльності
Кадровий	Співвідношення чисельності окремих категорій працівників Темп зростання чисельності працівників	Структура та динаміка складу персоналу
	Продуктивність праці	Ефективність праці персоналу
	Середня заробітна плата на підприємстві Витрати на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі виробленої продукції	Умови відтворення робочої сили
Організаційно-управлінський потенціал		
В галузі організації міжнародної діяльності	Складність конфігурації структури Рентабельність власного капіталу підприємства	Рівень організації діяльності, праці та управління
В галузі фінансового забезпечення діяльності	Коефіцієнт фінансової незалежності Коефіцієнт фінансової стабільності Обіговість кредиторської заборгованості	Ефективність діяльності підприємства

В процесі діагностики стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства також доцільне застосування ситуативного підходу. Доцільність полягає у тому, що управління сучасним підприємством, яке виступає і як результат, і як передумова його функціонування й розвитку, мають здатність відображати міжнародні економічні ситуації, в які потрапляє суб'єкт господарювання. Будь-яка така ситуація може бути розпізнана за допомогою системи параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища й інтерпретована як сприятлива, нейтральна чи загрозна.

Висновки: Після проведеного дослідження, зважаючи на різноманіття методичних підходів, в межах діагностування управління стратегічними можливостями міжнародної діяльності підприємства слід реалізовувати методи, що найбільш адекватно відображають реальний стан та перспективи розвитку підприємства на світовому ринку, його сильні та слабкі сторони, адаптовані до сучасних умов стратегічного ринку його функціонування. Застосування комплексного підходу найкраще спрямує стратегічний розвиток підприємства та найточніше покаже перспективи подальшої діяльності на міжнародному ринку. Водночас, використання ситуативного підходу є доцільним, зважаючи на підпорядкування діагностики управлінню міжнародною діяльністю підприємства. Стратегічні можливості підприємства не є статичною його характеристикою, а постійно змінюються під впливом зміни окремих факторів середовища його функціонування. Тому діагностування стратегічних можливостей підприємства полягає не тільки в їх дослідженні та оцінці на момент здійснення такого діагностування, а й шляхом прогнозування умов, що дозволяють позитивно (або негативно) впливати на їх розвиток у стратегічному періоді.

Література:

1. Ansoff, H. Igor, Roger P. Declerck, and Robert L. Hayes, From Strategic Planning to Strategic Management, John Wiley & Sons, London, England, 1976.

2. Shook, C.L. (2008). Review of "Research Methodology in Strategy and Management, Volume 1." *Organizational Research Methods*. 11(4), 853-854.
3. Sarker, Suprateek and Lee, Allen S. (2001). "Using A Positivist Case Research Methodology To Test "ree Competing " eories-In-Use Of Business Process Redesign," *Journal of the Association for Information Systems: Vol. 2: Iss. 1, Article 7*.
4. Amitabh, M. and Gupta, R. K (2010). "Research in strategy-structure-performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies." *Journal of Management and Organization*. Vol. 16 (5) November 2010. 744-763.
5. Boyd, B.K., Haynes, K., & Hitt, M.A. (2007). Contingency models in strategy: Use, disuse, or misuse? Paper presented at the Strategic Management Society Annual Conference, San Diego.
6. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ. – 2002. – 640 с.
7. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : монографія. / О.В. Раєвнева. – Х. : ВД "ІНЖЕК". – 2006. – 496 с.
8. Блонська В.І. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі// *Науковий вісник НЛТУ України*.– 2010.– №20. – С. 179–185
9. Даневич О.С., Кашарна П.С. Методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку // *Європейський вектор економічного розвитку*.– 2015.– №1. – С. 66–73.