

*Дунська А. Р.,
доктор економ. наук, професор кафедри менеджменту
Антоненко Д. І.
студент*

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті досліджено актуальні підходи та принципи управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності, які зумовлюються перш за все складністю прогнозування та недоцільністю дотримання єдиної стратегії розвитку. Обґрунтовано актуальність сценарного планування, як важливої передумови для успішної адаптації стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Охарактеризовано поняття розвитку міжнародної діяльності в контексті загальної стратегії розвитку та зростання підприємства. Розглянуто взаємозв'язок між поняттями «розвиток підприємства» та «зростання підприємства», та вплив цих процесів саме на розвиток міжнародної діяльності підприємства. Розглянуто різні типи зростання підприємства, які можуть слугувати варіантами розвитку міжнародної діяльності підприємства в ході сценарного планування.

Ключові слова: Міжнародна діяльність; розвиток; зростання; невизначеність; сценарне планування; зміни; адаптація.

Dunska A., Antonenko D.

FEATURES OF DEVELOPMENT MANAGEMENT OF INTERNATIONAL ENTERPRISE ACTIVITY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract. The article examines the current approaches and principles of managing the development of international activities of the enterprise in conditions of uncertainty, which is primarily due to the complexity of forecasting and the inexpediency of adhering to a single development strategy. The relevance of scenario planning as an important prerequisite for the successful adaptation of the strategy of international activity of the enterprise to changes in the internal and external environment is substantiated. The concept of development of international activity in the context of the general strategy of development and growth of the enterprise is characterized. The relationship between the concepts of "enterprise development" and "enterprise growth" and the impact of these processes on the development of international activities of the enterprise. Different types of enterprise growth are considered, which can serve as options for the development of international activities of the enterprise in the course of scenario planning.

Key words: International activity; development; growth; uncertainty; scenario planning; changes; adaptation.

Дунская А. Р., Антоненко Д. И.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. В статье исследованы актуальные подходы и принципы управления развитием международной деятельности предприятия в условиях неопределенности, которая обусловлена прежде всего сложностью прогнозирования и нецелесообразностью соблюдения единой стратегии развития. Обоснована актуальность сценарного планирования, как важной предпосылки для успешной адаптации стратегии развития международной деятельности предприятия к изменениям во внутренней и внешней среде. Охарактеризованы

понятия развития международной деятельности в контексте общей стратегии развития и роста предприятия. Рассмотрена взаимосвязь между понятиями «развитие предприятия» и «рост предприятия», и влияние этих процессов именно на развитие международной деятельности предприятия. Рассмотрены различные типы роста предприятия, которые могут служить вариантами развития международной деятельности предприятия в ходе сценарного планирования.

Ключевые слова: Международная деятельность; развитие; рост; неопределенность; сценарное планирование; изменения; адаптация.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін та невизначеності на світовому ринку товарів та послуг досить актуальним є дослідження нових підходів та принципів до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства. На сучасному етапі центром стратегічного управління підприємства є створення таких умов, за яких би було можливо оперативно відповідати на виклики зовнішнього середовища. Тому актуальним є конкретизація умов, за яких би стратегії розвитку міжнародної діяльності були дієвими та допомагали підприємству бути адаптивним та стійким у нестабільних умовах. Також необхідним є виокремлення підходів до управління міжнародної діяльністю підприємства в контексті загального управління розвитком підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми та сучасні виклики управління розвитком підприємств та їх міжнародної діяльності досліджували іноземні та українські вчені Ю.С. Погорелов, С.П. Дунда, Д.К. Воронков, Г. Мінцберг та ін. У своїх наукових працях учені зосереджуються на аспектах загального розвитку підприємств, але не виокремлюють особливості управління розвитком саме міжнародної діяльності підприємства.

Формування цілей статті (постановка завдання). Дослідження особливостей управління розвитком міжнародної діяльності підприємства, принципи планування розвитку міжнародної діяльності та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічні зміни в зовнішньому середовищі й посилення глобальної конкуренції ускладнюють процес управління розвитком міжнародної діяльності підприємства. Під впливом невизначеності змінюються підходи до планування розвитку й прийняття рішень у процесі реалізації стратегії підприємства.

Успішний розвиток міжнародної діяльності підприємства залежить вже не тільки від матеріально-ресурсного та виробничо-технологічного потенціалу, а також і від здатності менеджерів відслідковувати тенденції та швидко реагувати на зміни, приймати вдалі рішення, які допомагали б своєчасно адаптуватися до постійно мінливих вимог зовнішнього середовища. На думку П. Друкера, будь-яка сучасна організація повинна бути побудована так, щоб зміни були для неї нормою, щоб вона сама їх провокувала, а не тільки займалася пошуком нових форм і рішень після того, як вони відбудуться [1, с. 23]. Тому, швидкість реакції компанії на майбутні зміни на основі «відчуття ринку» відіграють сьогодні важливу роль у розвитку міжнародної діяльності підприємства. Щоб підприємство могло діяти таким чином стратегії розвитку міжнародної діяльності мають бути адаптивними. Певним вирішенням цього завдання вважається перехід до сценарного планування, яке дозволяє організації визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, які сприятимуть розвитку підприємства та розробити стратегії щодо кожного варіанту розвитку подій у майбутньому [4]. Інші сучасні підходи до управління, які безпосередньо впливають на успішний розвиток міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності, зображені на рисунку 1.

Для кращого розуміння процесу управління розвитком міжнародної діяльності підприємства, необхідно уточнити саме поняття «розвиток». В енциклопедичному визначенні під розвитком розуміють процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового якісного стану; перехід від простого до складного, від нижчого до вищого. Поняття «розвиток підприємства» слід трактувати також із урахуванням наступних обставин. Перш за все, необхідно виходити з того, що головною метою розвитку міжнародної діяльності підприємства є підвищення його конкурентних позицій і

рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім того, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язаний також із кількісними і якісними змінами як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, а динаміка розвитку залежить від зміни етапів в життєвому циклі підприємства.

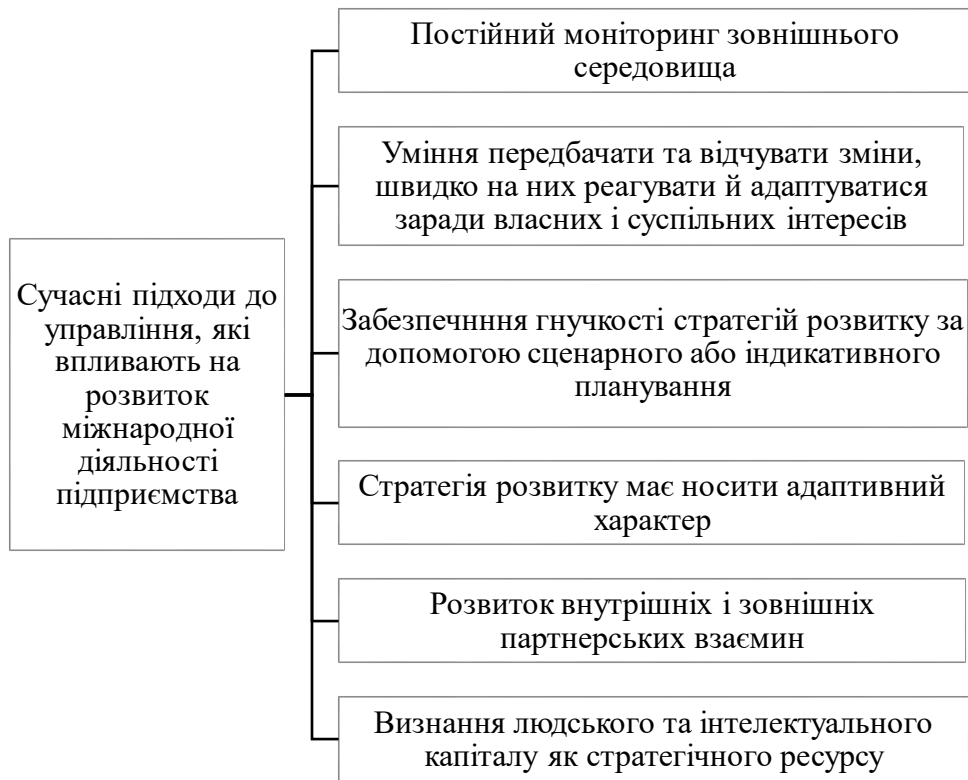


Рис.1. Сучасні підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [1],[3],[4]

Еволюційний підхід до розвитку підприємства визначається як зміна етапів його життєвого циклу. Однак у постійно мінливих умовах сучасного світу розвиток є не тільки наслідком природної еволюції, а й результатом цілеспрямованих зусиль підприємства. Крім того, не всі зміни етапів у життєвому циклі підприємства характеризуються його розвитком. Отже, розвиток підприємства в рамках еволюційного підходу – це цілеспрямована зміна етапів життєвого циклу підприємства, яка забезпечила б у довгостроковій перспективі його успішне функціонування як на вітчизняному, так і світовому ринках.

Розвиток міжнародної діяльності підприємства безпосередньо залежить від загального зростання підприємства, під яким найчастіше розуміють розширення

виробництва і збільшення розмірів підприємства. Однак у виробничій сфері розвиток підприємства можливий і при незмінному масштабі діяльності. Більше того, іноді прагнення до короткострокового росту може спричинити руйнування підприємства в довгостроковій перспективі. Отже, економічне зростання і розвиток підприємства проявляються у взаємному доповненні один одного в процесі функціонування. З одного боку, зростання підприємства часто є метою розвитку підприємства, з іншого боку, являє собою фактор, умовою розвитку також і його міжнародної діяльності. Залежно від різних ознак, зростання може бути: екстенсивним і інтенсивним; внутрішнім і зовнішнім; горизонтальним, вертикальним і диверсифікованим; інноваційним і консервативним (табл. 1). Залежно від прогнозованих умов зовнішнього середовища, підприємство в ході сценарного планування може обирати певний тип зростання. Розглянемо, як обраний підприємством певний тип зростання може впливати на розвиток міжнародної діяльності підприємства.

Таблиця 1

Різновиди зростання діяльності підприємства, що впливають на його міжнародну діяльність

Тип зростання	Характеристика зростання	Вплив на розвиток міжнародної діяльності
Екстенсивний	Збільшення обсягу виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення географії зовнішньоекономічної діяльності підприємства • Перспектива зростання обсягів ЗЕД підприємства та отримання позитивного економічного ефекту
Інтенсивний	Зростання додаткового обсягу виробництва забезпечується при колишніх витратах ресурсів за рахунок підвищення ефективності їх використання	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація використання ресурсів підприємства може позитивно вплинути на співвідношення собівартості та якості продукції, а отже і на конкурентні позиції продукції • Імовірність покращення якості продукції при зниженні її собівартості

Продовження табл 1.1.

Внутрішній (органічний)	Збільшення масштабів діяльності за рахунок власних ресурсів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Освоєння виробництва тих продуктів, які користуються попитом на іноземних ринках • Вихід на нові ринки з новим продуктом
Зовнішній	Об'єднання з іншими суб'єктами бізнесу (через придбання, злиття або поглинання)	<ul style="list-style-type: none"> • Швидший та ефективніший процес проникнення на нові ринки
Інноваційний	Здійснення інноваційних зміни, що забезпечують стійкість і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та міжнародних ринках • Перспектива зниження собівартості продукції за рахунок новітніх технологій

Джерело: складено авторами на основі [2]

Внутрішній (або органічний) ріст передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок власних ресурсів підприємства, є наслідком реінвестування капіталу в розширення профільного бізнесу або освоєння нового виробництва. Метою внутрішнього зростання може бути збільшення підприємством своєї частки на вже освоєному ринку виробленої продукції або прагнення до виходу на нові ринки. Крім того, органічне зростання може залучити підприємство в диверсифікацію в абсолютно нові для підприємства види діяльності, які мінімізували б його ризики в умовах невизначеності, наприклад при втраті існуючих ринків зі певним видом продукції підприємства.

Внутрішнє зростання характеризується більш повним використанням виробничо-ресурсного і кадрового потенціалу підприємства, оскільки в цьому випадку основна ставка робиться на накопичений досвід, навички персоналу, організаційну культуру і традиції підприємства. Внутрішнє зростання може бути

єдиною альтернативою на ранній стадії життєвого циклу підприємства або коли немає можливості залучення додаткових ресурсів [2].

Орієнтація на внутрішні ресурси, з одного боку, є позитивним фактором. З іншого боку, наявні ресурси та набуті навички можуть бути занадто обмеженими для підтримки програми розширення і зміцнення позиції підприємства на вітчизняному та світовому ринках. Тому досить часто підприємства поєднують стратегії внутрішнього і зовнішнього зростання, що сприяє більш успішному виходу на нові іноземні ринки і освоєння нових видів діяльності.

Зовнішнє зростання передбачає розширення підприємством своєї ділової активності не через внутрішній розвиток, а за допомогою об'єднання його з іншими підприємствами на основі придбання, злиття або поглинання, в результаті чого утворюється новий господарюючий суб'єкт. Зовнішнє зростання дозволяє підприємству розширюватися набагато швидше і використовувати більш економічні способи, ніж внутрішнє зростання, внаслідок значного збільшення ресурсної бази та частки ринку. Також зовнішнє зростання характеризується можливістю економії витрат на масштабі через раціоналізацію діяльності компаній, що об'єдналися. Зовнішнє зростання може приймати форми горизонтальної, вертикальної або диверсифікованої експансії.

Горизонтальне зростання означає збільшення обсягів виробництва одних і тих же товарів на старих і нових ринках. Вертикальне зростання досягається за рахунок організації або об'єднання технологічно взаємопов'язаних виробництв, внаслідок чого відбувається наближення до кінцевого споживача або до постачальника. Диверсифіковане зростання передбачає розширення масштабів діяльності і пошук нових можливостей за межами освоєної галузі.

Інноваційне зростання здійснюється на основі нововведень (освоєння виробництва нової продукції; використання нової техніки і технології, нових форм організації праці). Ідеальна модель розвитку передбачає, що в об'єкт підприємництва в міру розвитку науки і науково-технічного прогресу вносять необхідні інноваційні зміни, що забезпечують розвиток. У той час як консервативний шлях розвитку передбачає збільшення випуску та обсягів продажів

вже освоєних видів продукції, технологія виробництва яких не зазнала істотних змін.

При виборі напрямку розвитку необхідно враховувати готовність персоналу підприємства брати участь у реалізації програми організаційних, технологічних і продуктових інновацій; здатність менеджменту долати локальний опір змінам.

Отже, управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності характеризується плануванням змін загальної господарської системи підприємства. Таким чином, під розвитком міжнародної діяльності підприємства слід розуміти кількісні і (або) якісні зміни як у внутрішньому стані підприємства (підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки і технології, вдосконалення організації виробництва і використання ресурсів, поліпшення якості продукції, що випускається і т.д.), так і у взаєминах його з зовнішнім середовищем, що призводять в довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства на вітчизняному та іноземних ринках.

Висновки. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємства являє собою відносно самостійний комплекс цілеспрямованих дій з планування, контролю і регулювання стратегічних змін кількісного та якісного характеру. В умовах зростаючої конкуренції і постійного пошуку найкращої ринкової позиції управління розвитком міжнародної діяльності підприємства передбачає розробку і реалізацію стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє і на постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства; характеризуються гнучкістю і здатністю забезпечити швидку адаптацію підприємства до постійно змінюваних умов ринкового середовища. Таким чином, в умовах невизначеності найдоцільнішим вважається сценарне планування, у межах якого підприємство мало б змогу обирати шлях розвитку міжнародної діяльності підприємства залежно від різних прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Література:

1. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 272 с.
2. Горбонос Ф. В., Черевко Г. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Економіка підприємств: підручник. К., Знання, 2010. С. 461-463.
3. Fujita M., Krugman P. The New Economic Geography: Past, Present and the Future. Papers in Regional Science. Wiley-Blackwell, 2004. Vol. 83. P. 139–164. URL: <http://www.rrojasdatabank.info/newecgeo04.pdf> (дата звернення 19.05.2020).
4. Мінцберг Г. Взлет і падіння стратегічного планування. Київ: В-во Олексія Капусти, 2008. 390 с.
5. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: управление изменениями та інновації: монографія. Х. : АдВА, 2009. 436 с.

References:

1. Drucker P. Tasks of management of the XXI century; lane. with English M .: Williams, 2004. 272 s.
2. Economics of enterprises: textbook / FV Gorbonos, GV Cherevko, NF Pavlenchik, AO Pavlenchik. - K.: Знання, 2010. - 463 с. : Fig. - Bibliogr .: p. 461-463.
3. Fujita M., Krugman P. The New Economic Geography: Past, Present and the Future. Papers in Regional Science. Wiley-Blackwell, 2004. Vol. 83. P. 139–164. URL: <http://www.rrojasdatabank.info/newecgeo04.pdf>.
4. Minzberg G. The rise and fall of strategic planning. Kyiv: V-vo Oleksiia Kapusti, 2008. - 390 p.
5. Voronkov DK Rozvytok pidpriumstva: upravlinnia zminami ta innovatsii [Development of enterprise: management of changes and innovations: monograph]. - H.: AdvA, 2009. - 436 p.