

УДК 339.5

Ярош-Дмитренко Л. О.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

РОЗРОБЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЄВРОПИ

У статті визначено принципи, що впливають на формування конкурентних стратегій машинобудівних підприємств на міжнародних ринках. Запропоновано систему заходів для створення ефективної міжнародної стратегії машинобудівного підприємства на ринку Європи. Розкрито сутність поняття «міжнародна конкурентна стратегія підприємства».

Ключові слова: міжнародна конкурентна стратегія, міжнародна конкурентоспроможність, машинобудівне підприємство, міжнародний ринок, конкурентні переваги, конкурентна позиція.

Постановка проблеми. Із посиленням процесів глобалізації однією з головних вимог ефективного існування вітчизняних машинобудівних підприємств є залучення їх до міжнародної діяльності. Для виходу на міжнародний ринок підприємство має детально проаналізувати цей ринок та сформулювати ринково-продуктову стратегію своєї діяльності на ньому. У даному аспекті особливої уваги набувають саме принципи формування міжнародної конкурентної стратегії.

Вітчизняні машинобудівні підприємства переважно працювали на ринках країн СНД, що склалися історично, особливою була орієнтація на ринок Росії. Але зважаючи на сучасну політичну ситуацію між даними країнами, українським підприємствам потрібно шукати нові ринки збуту. У цьому аспекті особливої інтерес представляють саме країни Європи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування конкурентної стратегії підприємства присвячено значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: Г. Азоев, І. Ансофф, А. Длігач, Ю. Іванов, Ф. Котлер, Н. Куденко, М. Портер, М. Саєнко, А. Старостіна, А. Стрикленд, А. Томпсон, З. Шершенюв та ін. [1–6]. Дослідженням стратегічної діяльності українських машинобудівних підприємств займалися О. Гавриш, Б. Данилишин, Л. Довгань, А. Касич, Д. Малащук, К. Сміх, Ф. Швець та ін. У цих роботах знайшли відображення такі питання, як розкриття суті конкуренції, конкурентоспроможності, конкурентних стратегій і конкурентних переваг та дослідження стратегічної діяльності машинобудівних підприємств.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Нині немає єдиного теоретичного підходу до формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства та чіткої системи заходів для створення ефективної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства на міжнародному ринку.

В економічній літературі поняття міжнародної конкурентної стратегії як наукової категорії все ще залишається недостатньо визначеним, що підтверджується існуванням різноманітних визначень щодо його сутності.

Здійснивши аналіз із досвіду функціонування машинобудівних підприємств економічно розвинутих країн у конкурентному оточенні, безсумнівні досягнення в практичній сфері і в розвитку економічної теорії конкуренції, сам процес та принципи формування міжнародних конкурентних стратегій усе ще недостатньо опрацьовано в методичному відношенні і передусім представляє собою вдале вміння управляти, ніж до точної науки. Це можна побачити в тому, що в значній кількості досліджень даного питання містяться рекомен-

дації по різних площинах вибору міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства, але вони частіше за все носять якісний характер, заснований на інтуїції розробників, а не на чіткому механізмі дій зі створення міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства. На даний момент не існує єдиного чіткого алгоритму дій щодо формування міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства на міжнародних ринках, зокрема на ринку Європи, починаючи з етапу усвідомлення проблеми та завершуючи безпосереднім вибором конкретної конкурентної стратегії з числа можливих альтернатив. Усе це і зумовлює актуальність проблеми розроблення міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства для сучасної економічної науки.

Мета статті полягає у розробленні теоретичних та методичних основ формування міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства та визначенні принципів самого процесу формування даної стратегії на міжнародному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах поглиблення глобалізації економіки вітчизняним машинобудівним підприємствам усе частіше доводиться конкурувати з іноземними підприємствами. У цих умовах з урахуванням їх суттєвого відставання в техніко-економічному рівні виробництва і особливо високого рівня фізичного та морального зносу виробничого апарату, застарілих технологій виробництва і, відповідно, випуску продукції нижчої якості, ніж у конкурентів, отримує особливе значення підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств. Ключовим елементом у вирішенні даного питання є розроблення підприємством унікальної стратегії конкуренції на міжнародному ринку, оскільки кожне підприємство дотримується власної міжнародної конкурентної стратегії.

Поняття міжнародної конкурентної стратегії тісно взаємопов'язано з такими економічними категоріями, як «міжнародна конкуренція», «міжнародна конкурентна перевага» та «міжнародна конкурентоспроможність». Цей взаємозв'язок можна простежити. На міжнародному ринку є підприємства, які вже займають свої позиції на ринку, і виходячи на цей ринок, нове підприємство вступає в міжнародну конкурентну боротьбу. Для виходу на міжнародний ринок підприємству потрібно мати міжнародну конкурентоспроможність, яку воно зможе досягти через створення стійких міжнародних конкурентних переваг і розроблення ефективної міжнародної конкурентної стратегії.

Існує багато визначень конкурентної стратегії підприємства, але найбільш повним за змістом, на думку автора, є визначення Ю. Іванова: «Конку-

рентна стратегія організації – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, для досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [6, с. 39]. Своєю чергою, міжнародна конкурентна стратегія промислового підприємства – це комплекс заходів та послідовність дій із досягнення стійких міжнародних конкурентних позицій промислового підприємства шляхом підвищення його міжнародної конкурентоспроможності [7, с. 54]. Міжнародна конкурентна стратегія має забезпечити ефективну діяльність машинобудівного підприємства на ринку Європи та допомогти адаптуватися до умов конкурентного середовища. Одним із головних елементів міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства на ринку Європи є система заходів із підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Нині одним із найбільш глобалізованих ринків світу є ринок машинобудування, головними ознаками якого є:

- висока експортна орієнтованість машинобудівної галуззі;
- високий рівень інновацій;
- широкий асортимент галуззі (більше ніж 3 млн. видів виробів);
- розгалужена структура машинобудування;
- на частку машинобудування припадає 37% вартості світового промислового виробництва;
- частка розвинених країн в машинобудуванні світу – близько 90% [8, с. 114].

До основних особливостей машинобудівного ринку Європи, які необхідно враховувати вітчизняним підприємствам під час розроблення міжнародної конкурентної стратегії, можна віднести таке:

- 1) більшість країн Європи – це економічно розвинені країни;
- 2) високий рівень конкуренції;
- 3) високий рівень НДДКР;
- 4) державна підтримка машинобудівної галузі країнами Європи;
- 5) випуск конкурентоспроможної продукції, високої якості;
- 6) наявність внутрішньої кооперації та спеціалізації;
- 7) у Німеччині, Англії, Італії та Франції частка виробництва машинобудівних підприємств стано-

вить від 30% до 50% від загального випуску промислової продукції;

8) невеликі країни Західної Європи (Нідерланди, Бельгія, Швеція, Швейцарія, Чехія та ін.) спеціалізуються на точному машинобудуванні [8, с. 115].

Для розроблення міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства на ринку Європи потрібно дотримуватися певних принципів (табл. 1).

Розглянемо більш детально кожен із зазначених у таблиці принципів. Першим і основним принципом є визначення головних стратегічних цілей діяльності машинобудівного підприємства. Процес формування цілей передбачає визначення головної цілі, це може бути отримання прибутку, та ієрархічно підпорядкованих підцілей у чіткій відповідності до ієрархії факторів конкурентоспроможності. Однією з підцілей зазначеної цілі може бути підвищення конкурентоспроможності на обраному міжнародному ринку. Саме на даному етапі формування міжнародної конкурентної стратегії враховується специфіка діяльності машинобудівних підприємств через систему ендогенних факторів конкурентоспроможності та міжнародну конкурентоспроможність, через систему екзогенних для підприємства факторів – факторів стану та тенденцій динаміки зовнішнього середовища функціонування підприємства. Залежно від цілей підприємства і буде визначатися міжнародна конкурентна стратегія підприємства на тому чи іншому міжнародному ринку.

Наступний принцип дослідження міжнародного маркетингового середовища включає проведення аналізу макро- та мікросередовища для оцінки можливостей діяльності машинобудівного підприємства на ринку Європи. Вагомість даного принципу полягає в тому, що середовище функціонування підприємства на міжнародному ринку буде суттєво відрізнятися від середовища функціонування на внутрішньому ринку. Дослідження міжнародного маркетингового середовища проводиться для адаптації машинобудівного підприємства до змін середовища функціонування.

Визначення головних конкурентів на ринку Європи є одним із найвагоміших принципів, оскільки він виявляє спроможність підприємства виходити на той чи інший ринок Європи. Головне питання: чи зможе наше підприємство запропону-

Таблиця 1

Принципи формування міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства на ринку Європи

Принцип	Мета
Визначення головних стратегічних цілей діяльності підприємства	Для формулювання чіткої міжнародної конкурентної стратегії на визначеному іноземному ринку
Дослідження міжнародного маркетингового середовища	Для оцінки можливостей діяльності машинобудівного підприємства на ринку та адаптації до змін середовища функціонування
Визначення головних конкурентів на іноземному ринку	Для порівняння власної продукції з продукцією конкурентів, установлення їх слабких сторін для виявлення привабливих ринкових сегментів
Визначення сильних сторін власного підприємства	Для врахування можливостей виробництва, розподілу та збуту, гарантійного та післягарантійного обслуговування
Виявлення міжнародних конкурентних переваг	Для використання їх під час ведення міжнародної діяльності
Врахування можливостей співпраці	Для оцінки можливостей кооперації чи спільного виконання певних проектів
Виявлення та врахування ризиків міжнародної діяльності машинобудівного підприємства	Для можливості зменшення чи уникнення негативних впливів та наслідків від ризиків
Розроблення міжнародної конкурентної стратегії	Для ефективної діяльності підприємства на міжнародному ринку
Моніторинг міжнародної конкурентної стратегії	Для виявлення певних недоліків у діяльності підприємства на міжнародному ринку та відповідної їх корекції

Джерело: розроблено автором

вати ринку продукцію, відмінну від наявної? Цей принцип застосовується для порівняння власної продукції з продукцією конкурентів, установлення їх слабких сторін для виявлення привабливих ринкових сегментів для продукції українських машинобудівних підприємств. Вагомого значення на даній стадії набувають виявлення та оцінка впливу товарів-замінників, які становлять пряму конкурентну загрозу для підприємства, а також оцінка впливу постачальників та споживачів, які являють собою непряму конкурентну загрозу, але спроможні диктувати свої умови машинобудівним підприємствам.

Наступні два принципи є взаємопов'язаними. Якщо ми визначимо сильні сторони власного машинобудівного підприємства, враховуємо можливості його виробництва, розподілу та збуту, а також гарантійного та післягарантійного обслуговування, то зможемо виявити наявність відмінних якостей та пропозицій від інших суб'єктів ринку, що знаходить своє відображення в створенні міжнародних конкурентних переваг машинобудівного підприємства на ринку Європи. Міжнародні конкурентні переваги дадуть змогу в майбутньому зайняти стійкі конкурентні позиції на ринку Європи.

Вагомого значення набуває і принцип урахування можливостей співпраці, зокрема кооперації чи спільного виконання певних проектів. Оскільки для визначення міжнародної конкурентної стратегії, яку може застосовувати машинобудівне підприємство на ринку Європи, має бути спосіб його виходу на цей ринок, зокрема, це може бути прямий і непрямий експорт, кооперування та спільне підприємництво, або може бути створене певне виробництво за кордоном. На початкових етапах міжнародної діяльності підприємствам варто використовувати непрямий експорт або кооперування та спільне підприємництво оскільки вони є менш затратними та ризикованими. У подальшій діяльності, якщо підприємство зможе захопити певний сегмент ринку, можна буде вести мову або про прямий експорт, або про створення виробництва за кордоном.

Принцип виявлення та врахування ризиків міжнародної діяльності дає змогу підприємствам досягти конкурентних переваг та отримати прихильність покупців, постачальників та інших суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. І навпаки, правильно визначені конкурентні переваги допоможуть мінімізувати ризики міжнародної діяльності.

Принцип розроблення міжнародної конкурентної стратегії має на меті складання плану дій щодо досягнення стійких конкурентних позицій

на обраному ринку за допомогою підвищення його рівня конкурентоспроможності. Базові конкурентні стратегії, які машинобудівне підприємство може використати на ринку Європи, можуть бути такими [1, с. 73]: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

Конкурентні стратегії підприємства можна розглядати, враховуючи різні напрями їх набуття (табл. 2).

Останнім принципом, але досить вагомим, формування міжнародної конкурентної стратегії є введення постійного моніторингу наявної міжнародної конкурентної стратегії та її корекція відповідно до змін середовища функціонування. Це пов'язано зі специфікою сучасного маркетингового середовища, яка полягає в тому, що всі фактори середовища динамічно змінюються і кожного разу по-іншому впливають на діяльність фірми [9, с. 22].

Дотримуючись даних принципів, машинобудівні підприємства зможуть розробити ефективну міжнародну конкурентну стратегію.

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, можемо дійти висновку, що розроблення міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства на ринку Європи є складним і багатограним процесом. Кожне підприємство у своїй діяльності дотримується власної унікальної конкурентної стратегії, яка є відмінною на кожному міжнародному ринку. Ринок Європи характеризується високим рівнем конкуренції, а продукція машинобудівних підприємств Європи – високим рівнем конкурентоспроможності, тому вітчизняним підприємствам на перших етапах міжнародної діяльності доцільно розглядати співпрацю з європейськими підприємствами. Це дасть змогу українському підприємству машинобудування, по-перше, знизити витрати, по-друге, знизити ризики міжнародної діяльності, по-третє, отримати досвід діяльності на даному ринку. Правильно сформувані міжнародну конкурентну стратегію машинобудівного підприємства на ринку Європи можливо лише за дотримання зазначених принципів. Розроблення міжнародної конкурентної стратегії з дослідженням ринку Європи, постійним моніторингом та реагуванням на викривлення головних пріоритетів, а також відповідною реакцією на внутрішні і зовнішні переміни дасть змогу вітчизняному машинобудівному підприємству розраховувати на успішну міжнародну діяльність, укріплення своїх міжнародних конкурентних переваг та зайняття стійких конкурентних позицій на обраному ринку Європи.

Таблиця 2

Конкурентні стратегії підприємства

Стратегія за класифікаційною ознакою	Напрямок підвищення конкурентоспроможності
Стратегії формування конкурентних переваг (за М. Портером) [1, с. 73]: 1. Стратегія фокусування 2. Стратегія лідерства за витратами 3. Стратегія диференціації	1. Підприємство стає меншим і більш сфокусованим, орієнтація на вузький сегмент ринку 2. Підприємство стає кращим і більш швидким (за рахунок низьких витрат) 3. Підприємство стає відмінним від інших (надання своїм товарам специфічних рис, що відрізняють їх товар від товарів конкурентів)
Стратегії конкурентної поведінки (за Ф. Котлером) [10, с. 600]: 1. Лідер ринку 2. Виклик лідеру 3. Послідовник 4. Нішер (експерт)	1. Підприємство охоплює та підтримує найбільшу частку ринку, керує рухом галузі та здійснює значний вплив на ринок 2. Підприємство, що прагне до лідерства; займає другу чи третю позицію в галузі, сприймається як альтернатива лідеру 3. Підприємство наслідує лідера і займає значну частку ринку, утримуючи чи збільшуючи її; має переваги за витратами 4. Підприємство володіє невеликою часткою всього ринку, але має найбільшу частку невеликого сегменту ринку, сприймається як фахівець

Джерело: розроблено автором за даними [1; 9; 10]

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: [підручник] / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.
3. Длігач А. Стратегічний маркетинг в сучасних умовах / А. Длігач // Матер. X міжн. конф. «Маркетинг в Україні» (22–23 жовтня 2009 р.). – К.: КНЕУ, 2009. – С. 35–36.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко; вид. 2-е, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
5. Азов Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 270 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія] / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
7. International Scientific Conference The development of international competitiveness: state, region, enterprise: conference proceedings, part 1, December 16, 2016. – Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2016. – 200 p.
8. Єфіменко Н.А. Управління процесами відтворення машинобудування: [монографія] / Н.А. Єфіменко. – Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2007. – 376 с.
9. Маркетинг: [підручник] / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський [та ін.]; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В.К. Вонг; пер. с англ.; 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 1999. – 1152 с.

Ярош-Дмитренко Л. А.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

**РАЗРАБОТКА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ ЕВРОПЫ**

Резюме

В статье определены принципы, которые влияют на формирование конкурентных стратегий машиностроительных предприятий на международных рынках. Предложена система мероприятий для создания эффективной международной стратегии машиностроительного предприятия на рынке Европы. Раскрыта суть понятия «международная конкурентная стратегия».

Ключевые слова: международная конкурентная стратегия, международная конкурентоспособность, машиностроительное предприятие, международный рынок, конкурентные преимущества.

Yarosh-Dmytrenko L. O.

Taras Shevchenko Kyiv National University

**DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COMPETITION STRATEGY OF MACHINE-BUILDING
ENTERPRISE IS AT THE MARKET OF EUROPE**

Summary

Principles that influence the forming of competition strategies of machine-building enterprises at international markets are certain in the article. The system of measures is offered for creation of effective international strategy of machine-building enterprise at the market of Europe. The essence of concept of international competitive strategy was opened.

Key words: international competitive strategy, international competitiveness, machine-building enterprises, international market, competitive advantages.