

КРАВЧЕНКО

Оксана Михайлівна
o.m.kravchenko@opi.ua

УДК 65.012.45:681

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА
ІНФОРМАЦІЙНО-
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ НА
ЗОВНІШНІ РИНКИк.е.н., старший викладач,
Одеський національний
політехнічний університетTHE ALGORITHM OF DEVELOPMENT
AND IMPLEMENTATION OF OUTPUT
STRATEGY OF INFORMATION AND
TELECOMMUNICATION SERVICES
ENTERPRISE TO EXTERNAL MARKETS

БОГДАН

Анна Ігорівна
anna.bohdan@mzeid.inстудент, Одеський
національний політехнічний
університет

Стаття присвячена дослідженню існуючих алгоритмів розробки та реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки, форм виходу підприємств на зовнішні ринки, та специфіки виходу на зовнішні ринки підприємств інформаційно-телекомунікаційних послуг. Існуючі універсальні моделі формування стратегії підприємства не відображають специфіку обраної нами стратегії і не враховують особливостей ринку інформаційно-телекомунікаційних послуг. Нами було узагальнено власне бачення процесу формування стратегії і сформовано адаптований алгоритм розробки та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки інформаційно-телекомунікаційних послуг.

* * *

Статья посвящена исследованию существующих алгоритмов разработки и реализации стратегии выхода на внешние рынки, форм выхода предприятий на внешние рынки, и специфики выхода на внешние рынки предприятий информационно-телекоммуникационных услуг. Существующие универсальные модели формирования стратегии предприятия не отражают специфику выбранной нами стратегии и не учитывают особенностей рынка информационно-телекоммуникационных услуг. В статье представлено свое видение процесса формирования стратегии и сформирован адаптированный алгоритм разработки и реализации стратегии выхода предприятия на внешние рынки информационно-телекоммуникационных услуг.

* * *

Introduction. Implementing strategic management in an organization is a precondition for firm survival in a modern business environment. However, the question of constructing an algorithm for the development and implementation of an outsourcing strategy for information and telecommunication services in foreign markets requires additional research.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the existing scientific approaches to the construction of an algorithm for the development and implementation of the strategy of the exit of enterprises in the field of information and telecommunication services to foreign markets.

Results. As a result of the study of various scientific and methodological sources, we came to the conclusion that universal models of strategy formation of the enterprise do not take into account the specifics of access to the external markets of enterprises of information and telecommunication services. Consequently, we presented our own vision of algorithm of development and implementation external markets output strategy for information and telecommunication services companies. The presented algorithm includes the following steps: assessment to available resources, finding international partners, coordinating the mission and the goals of international cooperation taking into consideration the interests of partners, strategic analysis, including internal and external environment analysis, strategic planning, strategic management, strategic control.

Conclusion. The presented algorithm is a closed circuit scheme, after all stages of which we can make conclusions about the expediency of the company's exit on foreign markets, the rationality of choosing a strategy for the development of this direction, the expected success from implementation of the chosen strategy within the framework of international cooperation.

Ключові слова: стратегія, зовнішні ринки, інформаційно-телекомунікаційні послуги, алгоритм виходу на зовнішні ринки

Ключевые слова: стратегия, внешние рынки, информационно-телекоммуникационные услуги, алгоритм выхода на внешние рынки

Keywords: strategy, external markets, information and telecommunication services, algorithm of access to foreign markets

ВСТУП

Здійснення стратегічного управління в організації є необхідною умовою для виживання фірми у сучасному бізнес-середовищі. Відомо, що ключовим фактором у процесі реалізації такого управління виступає стратегія. Вибір стратегії безпосередньо пов'язаний із сферою підприємницької діяльності, етапом життєвого циклу фірми, її фінансово-економічним становищем, викликами часу і вимогами, що висуває цільовий ринок. Вказані параметри також впливають на

методологію формування і впровадження обраної стратегії на базі конкретного суб'єкта господарювання. Сфера інформаційно-телекомунікаційних послуг має свою специфіку обумовлену швидкими темпами розвитку галузі, та постійними змінами у використуваних технологіях.

Дослідженню алгоритму розробки та етапів формування стратегії підприємств присвячено наукові праці багатьох вчених. Серед них З.С. Шершньова, Т.С. Муляр, Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенюк-Ткачук, Н.М. Тю-

ріна, Н.С. Карвацька [1-4].

Разом з тим, питання побудови алгоритму розробки та реалізації стратегії виходу підприємства інформаційно-телекомунікаційних послуг на зовнішні ринки потребує додаткового дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є аналіз існуючих наукових підходів до побудови алгоритму розробки та реалізації стратегії виходу підприємств сфери інформаційно-телекомунікаційних послуг на зовнішні ринки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі підготовки статті використовувалися методи: логічного узагальнення та абстрактно-логічний, які дозволили систематизувати існуючі наукові підходи до побудови алгоритму розробки та реалізації стратегії виходу підприємств сфери інформаційно-телекомунікаційних послуг на зовнішні ринки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі. Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та

їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Загалом стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

Серед основних ключових факторів, які визначають стратегію фірми, необхідно врахувати наступні: переваги фірми; цілі фірми; інтереси вищого керівництва; кваліфікація персоналу; зобов'язання фірми; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу; фінансові результати [3, с. 148].

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить у певні етапи. Зарубіжні та вітчизняні науковці визначають цю послідовність з різних точок зору [1-3].

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. Стратегія виходу підприємств на зовнішні ринки може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки. Основні форми виходу підприємств на зовнішні ринки представлено на рис. 1 [4, с. 279-280].



Рис. 1. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки

В результаті вивчення різних науково-методичних джерел [1-3], ми дійшли висновку, що універсальні моделі формування стратегії підприємства, не відображають специфіку обраної нами стратегії і не враховують особливостей ринку інформаційно-телеко-

мунікаційних послуг. Отже, узагальнимо власне бачення процесу формування стратегії і сформуємо адаптований алгоритм розробки та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки інформаційно-телекомунікаційних послуг (рис. 2).

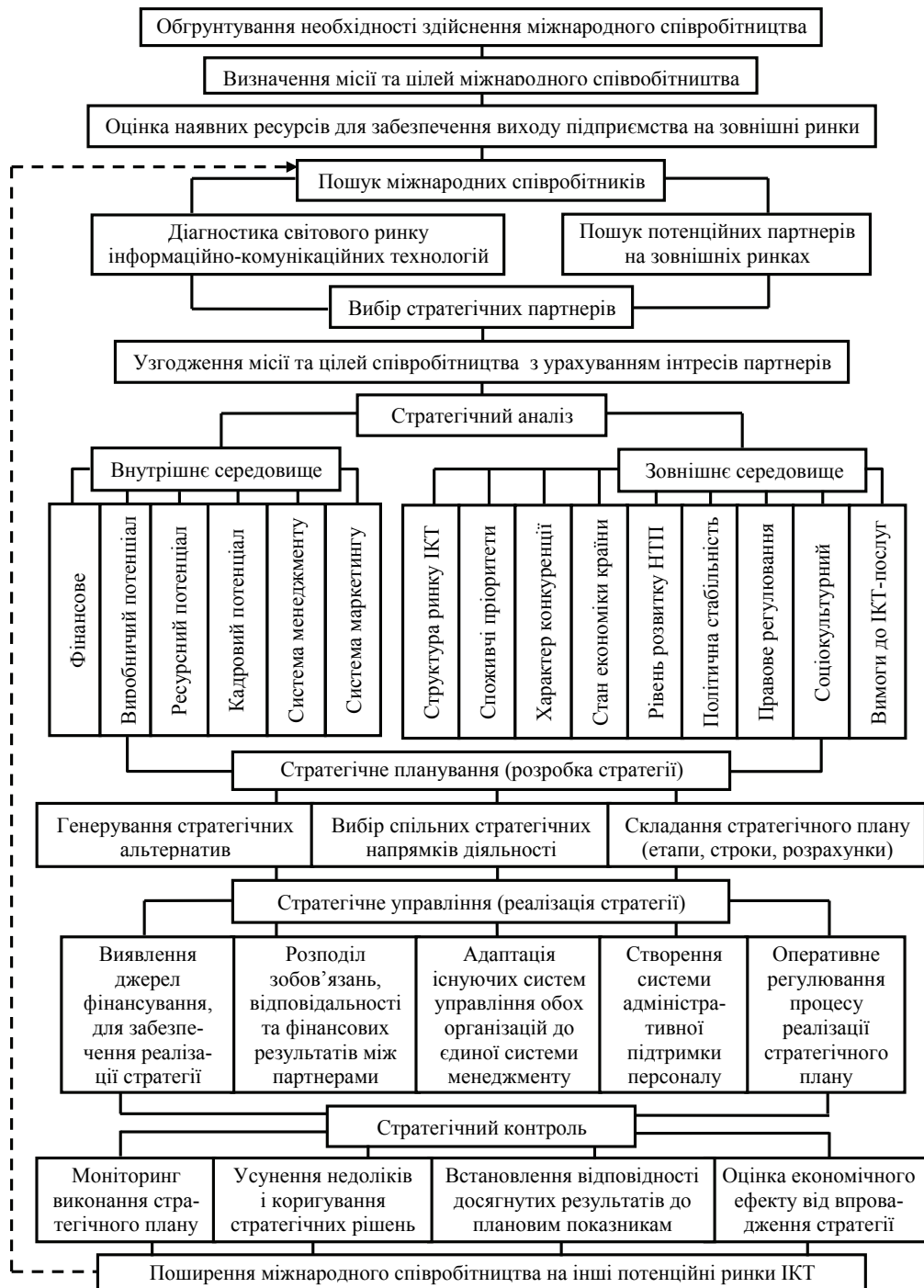


Рис. 2. Алгоритм розробки та реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки інформаційно-телекомунікаційних послуг

Обґрунтування необхідності здійснення міжнародного співробітництва передбачає виявлення передумов, що спонукають керівництво підприємства до реформаторських заходів із розширення зовнішньоекономічної діяльності. На даному етапі збираються усі вагомі аргументи на користь отримання економічної вигоди від реалізації стратегії. Якщо знайдені факти дійсно несуть у собі реальну перспективу, адміністрація фірми виносить позитивне рішення щодо затвердження даної стратегії. На сьогоднішній день, інформаційно-комунікаційні технології розвиваються з надзвичайно прогресивною динамікою, а значить кон'юнктура ринку інформаційно-комунікаційних технологій досить мінлива і нестабільна. У вітчизняному

економічному просторі спостерігається тенденція зростання попиту на інформаційні продукти і послуги, проте у порівнянні із світовими темпами розвитку інформаційно-комунікаційні технології, український ринок значно поступається зарубіжним. Присутнє істотне відставання у технологічному рівні. Саме це і обумовлює необхідність глобалізації міжнародного обміну інформацією.

Слідом за обґрунтуванням необхідності здійснення міжнародного співробітництва визначаються місії та цілей такої діяльності. Важливо усвідомлювати загальну мету, яку переслідує організація. Спершу необхідно згадати головну причину існування підприємства, потім проаналізувати чи не суперечить обра-

ний напрям довгострокового розвитку фірми її основному призначенню, чи сприятиме дана стратегія реалізації місії організації, а вже після цього можна визначатися з цілями міжнародного співробітництва за допомогою побудови дерева цілей із зазначенням чітко сформульованих завдань, способів їх виконання і розрахованих планових показників.

На стадії оцінки наявних ресурсів відбувається порівняння фінансових, виробничих, управлінських, науково-технічних, інформаційних, кадрових можливостей підприємства з обов'язковими вимогами, що ставляться перед організацією у ході забезпечення процедури виходу підприємства на зовнішні ринки. Достатність цих засобів є необхідною умовою реалізації стратегії міжнародного співробітництва.

Наступний крок – пошук міжнародних співробітників. Розпочинати цей пошук варто з детальної діагностики світового ринку інформаційно-телекомунікаційних послуг, а саме з відстеження актуальних тенденцій, територіального вивчення динаміки розвитку сучасних технологій, узагальнення зібраної інформації про рівень НТП у материкових частинах світу і виокремлення з числа альтернативних варіантів зарубіжного ринку інформаційно-телекомунікаційних послуг, що найбільшою мірою відповідає потребам нашого підприємства. Другу частину даного етапу складає пошук потенційних партнерів на зовнішніх ринках, що попередньо були обрані. Автор має на увазі, що після звуження області пошуку до конкретної країни, перед топ-менеджерами постає завдання вибору в межах локального ринку суб'єкта підприємницької діяльності, що в теорії міг би стати діловим партнером нашої фірми в рамках здійснення міжнародного співробітництва. Претендент на дану роль має бути учасником місцевого ринку інформаційно-телекомунікаційних послуг, показувати високі показники економічної ефективності діяльності протягом останніх років, мати налагоджену систему зовнішньоекономічних зв'язків, багатофункціональну спеціалізацію і, найголовніше, бути зацікавленим в кооперації з іноземними компаніями. Після виконання цих дій вибір стратегічних партнерів завершується.

Під узгодженням місії та цілей міжнародного співробітництва з урахуванням інтересів партнерів розуміють співставлення власних цілей підприємства і цілей партнера і встановлення злагодженої взаємодії.

Продовженням алгоритму розробки та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки слугує стратегічний аналіз, що включає в себе аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Предметом діагностики внутрішнього середовища виступають сукупність взаємопов'язаних елементів системи функціонування як вітчизняної компанії, так і зарубіжної фірми-партнера, це такі складові, що впливають на організації зсередини. До їх числа належать: фінансове забезпечення, виробничий, ресурсний, кадровий, інвестиційний потенціал, система менеджменту, маркетингу, мотивації, організаційна структура, корпоративна культура тощо. Зовнішнє середовище містить у собі фактори стороннього впливу, які виникають на ринку і можуть як позитивно, так і негативно позначитися на діяльності кожного підприємства окремо і міжнародному співробітництві в цілому.

Частіше за все аналізу піддаються: структура (учасники) ринку інформаційно-телекомунікаційних послуг, темпи зростання ринку, динаміка попиту, споживчі пріоритети, характер конкуренції, стан економіки країни, рівень науково-технічного прогресу, політична стабільність, нормативно-правове регулювання, цінова політика, вимоги до інформаційно-телекомунікаційних послуг, демографічні, соціально-культурні чинники тощо.

На зміну стратегічному аналізу приходить стратегічне планування, що розкриває механізм розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Базуючись на результатах від пройдених етапів, керівництво переходить до генерування стратегічних альтернатив, що означає підготовку комерційних пропозицій щодо подальшої сумісної роботи, усіх можливих управлінських рішень, що сприятимуть реалізації загальної місії ділового партнерства. Як наслідок, менеджери мають прийти до оптимального вибору вигідних обом сторонам стратегічних напрямків функціонування і виробити жорстко орієнтовану стратегію спільної підприємницької діяльності. Логічним завершенням цієї стадії є складання стратегічного плану, в якому фіксуються конкретні завдання та чітко впорядковані, послідовні дії з їх вирішення. До того ж у плані відображаються строки виконання проєктів, відповідальні особи, планові показники ефективності, яких треба досягти, прописується бюджет, що необхідний для реалізації програми і проводяться розрахунки очікуваного прибутку.

Наступний блок операцій має назву «стратегічне управління» і несе у собі практичні рекомендації щодо реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Концепція втілення даної стратегії представлена комбінацією взаємозалежних задач, до складу якого входить:

- виявлення джерел фінансування для забезпечення реалізації стратегії;
- розподіл зобов'язань, відповідальності та фінансових результатів між партнерами;
- адаптація існуючих систем управління обох організацій до єдиної системи менеджменту;
- створення системи адміністративної підтримки персоналу;
- оперативне регулювання процесу реалізації стратегічного плану.

На ряду із стратегічним плануванням і управлінням, значну роль відіграє стратегічний контроль. Він ґрунтується на регулярному моніторингу виконання стратегічного плану, суть якого полягає у нагляді за ходом робочого процесу і забезпеченні систематичності і безперебійності його здійснення. У випадку виникнення різного роду накладок, нестижовок, порушень або відхилень від заданих параметрів має місце встановлення причинно-наслідкових зв'язків, негайне усунення недоліків і коригування стратегічних рішень з метою уникнення повторних збоїв і запобігання потенційно можливим проблемам. Після проходження апробації стратегічного плану необхідно провести змістовний аналіз на предмет відповідності досягнутих результатів плановим величинам. Розрахувати розмір комерційної вигоди ділових партнерів можна

за допомогою методу експертних оцінок, що спирається на професійну думку групи спеціалістів в області інформаційно-телекомунікаційних послуг. Також можна звернутися до методології визначення ефективності інвестиційного проекту і трансформувати її до нашої стратегії. Так можна оцінити рівень дохідності від діяльності, рентабельність інвестицій та усіх інших фінансових ресурсів, що були залучені на реалізацію стратегії, швидкість окупності бізнес-плану, встановлюючи пропорційні залежності між об'ємом виручки, сукупними витратами, первинними і поточними грошовими внесками, тривалістю періоду реалізації стратегії.

ВИСНОВКИ

Представлений алгоритм являє собою замкнену циклічну схему, пройшовши усі етапи якої, ми можемо зробити висновки щодо доцільності виходу підприємства на зовнішні ринки, раціональності вибору стратегії розвитку даного напрямку, успішності практичного застосування обраної стратегії в рамках здійснення міжнародного співробітництва.

Список використаних джерел

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.:

КНЕУ, 2004. 699 с.

2. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(6). С. 289-300.

3. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 102. С. 146-151.

4. Тюріна, Н.М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2012. С. 277-304.

References

1. Shershnyova Z.E. Strategic management. Kyiv: KNEU, 2004. 699 p. (in Ukrainian).

2. Mulyar T.S. Formation and implementation of the enterprises strategy. Zbirnik naukovih prac Tavrijskogo derzhavnogo agrotehnologichnogo universytetu (ekonomichni nauky). 2013. № 2(6). pp. 289-300. (in Ukrainian).

3. Lipich L.H., Fatenok-Tkachuk A.O. Strategies for the exit of enterprises into foreign markets. Kultura narodov Prichernomorya. 2007. № 102. pp. 146-151. (in Ukrainian).

4. Tyurina N.M., Karvatska N.S. Foreign economic activity of the enterprise. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2012. pp. 277-304. (in Ukrainian).