

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Процеси глобалізації світової економіки та зміни середовища й умов міжнародного бізнесу спричиняють появу нових проблем в управлінні міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств, серед яких особливо актуальним постає завдання формування стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства.

Сучасна економічна наука розглядає ефективність процесу формування та реалізації стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства, як основний фактор посилення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

Рішення стосовно вибору оптимальної стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства повинно базуватися на аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з урахуванням фінансово-економічного стану підприємства та масштабів його виробничих потужностей.

На базі аналізу та оцінки впливу зовнішнього середовища на основі методики PESTLE-аналізу, який включає у себе політичні (P), економічні (E), соціальні (S), техніко-технологічні (T), правові (L) та екологічні (E) фактори, ґрунтуючись на результатах оцінки ринкових позицій за допомогою SWOT-аналізу, опираючись на підсумки поглибленого аналізу фінансово-економічного стану підприємства, враховуючи вірогідні сценарії розвитку відповідної галузі, підприємству, наприклад, може бути запропонована до реалізації маркетингова стратегія інтенсивного зростання шляхом розвитку нових ринків через географічне розширення і пошук нових каналів збуту [1].

Така стратегія є найбільш сприятливою для підприємств, адже вона дозволяє максимально ефективно використовувати наявні фінансові та виробничі потужності підприємства, при цьому здійснюючи позитивний вплив на імідж та репутацію підприємства. Стратегія також повинна бути складовою єдиного стратегічного набору для підприємства. Загальна стратегія визначає основні принципи подальшого розвитку, а стратегії підтримки доповнюють загальну стратегію та розкривають її сутність через функціональні підсистеми підприємства та ресурсну і товарну політику підприємства. Використовуючи цей стратегічний набір, як направляючу методику, підприємство зможе значно підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність.

Таким чином, наступним етапом має бути розробка ефективної стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства, що враховувала б велику кількість чинників. Дана стратегія має надати можливість здійснювати кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та прогнозувати ситуацію після реалізації запропонованої стратегії.

Для вибору найбільш пріоритетного стратегічного напрямку пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (MAI), який дозволяє не тільки кількісно визначити порівняльну важливість критеріїв та субкритеріїв оцінки маркетингової активності, а також врахувати специфіку підприємств і сформовану ситуацію на ринку. Цей метод припускає проведення попарних порівнянь об'єктів з використанням суб'єктивних суджень, чисельно оцінених за визначеною шкалою. Відмітним моментом даного методу є визначення не тільки порядку пріоритетів кожного окремого критерію, але і величини пріоритету [2].

В рамках реалізації стратегії підприємству може бути запропоновано обрати одну з альтернативних країн для виходу на новий ринок. Ці країни можуть бути обрані, наприклад, через географічну близькість до країн в котрі підприємство вже експортує продукцію та сприятливу економіко-політичну ситуацію, або з огляду на інші фактори. Дані країни треба оцінити за трьома групами критеріїв: ринкові, економіко-політичні та доходні. Виходячи з цього, за допомогою MAI, що дозволяє прийняти правильне управлінське рішення, покажемо, як здійснити вибір найбільш пріоритетного заходу з метою реалізації міжнародної маркетингової стратегії на підприємстві.

Метод аналізу ієрархій являє собою математичний апарат для розв'язання практичних багатокритеріальних оптимізаційних задач. Згідно з цим методом вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь. Метод аналізу ієрархії базується на принципі ідентичності й декомпозиції, містить процедури синтезу множинних тверджень, отримання пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень.

Для встановлення ієрархічних зав'язків факторів, що впливають на процес прийняття рішень, треба провести їх класифікацію за

ознаками: економічні фактори, технічні фактори, експлуатаційні фактори.

На першому етапі необхідно звести декомпозицію задачі в ієрархію, на другому – встановити пріоритети критеріїв і оцінити кожну з альтернатив за критеріями, визначивши найбільш важливу з них, потім побудувати матрицю попарних порівнянь за визначеними критеріями.

До ринкових критеріїв можуть бути віднесені загальні показники країн: кількість підприємств – потенційних конкурентів, обсяг виробництва у натуральному виразі та попит на продукцію підприємства, рівень технологічного розвитку відповідної галузі у країні. Чим нижчі будуть дані показники, тим більш привабливим даний регіон буде для підприємства, оскільки низькі показники у даній групі критеріїв будуть значати слабкість конкурентів та меншу насиченість ринку.

До економіко-політичних критеріїв можна віднести рівень розвитку галузі, а також правові та законодавчі аспекти виходу на ринок та купівельна спроможність споживачів. Чим сприятливішими вони будуть у цільових країнах – об'єктів дослідження, тим вигідніше буде для підприємства.

До прибуткових критеріїв можна віднести рентабельність продукції, чистий дохід від реалізації стратегії та валовий прибуток. Чим більш високе значення будуть мати дані у цій групі критеріїв, тим привабливішим буде регіон для розширення ринку збуту у ньому.

Оцінки відносної важливості елементів, що порівнюються, повинні бути узгоджені, тому необхідно визначати індекс та відношення узгодженості [3].

Далі треба розробити модель декомпозиції проблеми та згрупувати вихідну інформацію про підприємства регіонів згідно із критеріями відбору для оцінки альтернатив. Після побудови моделі декомпозиції та збору усіх необхідних даних наступним етапом є побудова матриці попарних порівнянь та ієрархічний синтез інформації для остаточного прийняття рішення.

Завдяки розрахунку локальних векторів пріоритетів, визначаємо питому вагу факторів при прийнятті рішень.

Після розрахунку матриці попарних порівнянь необхідно розрахувати показники достовірності та узгодженості оцінок. Якщо усі перевірені показники знаходяться в межах норми, результати оцінювання можна брати до уваги.

Можна представити ієрархічний синтез альтернатив із ринковими, витратними та прибутковими критеріями у виді таблиці. У цьому випадку необхідно віднести результати оцінювання до рівня підкритеріїв, потім провести ієрархічний синтез рівня підкритеріїв з рівнем критеріїв, після чого можна буде визначити найбільш привабливу країну для розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства.

Завершальним етапом у методі аналізу ієрархії є сам вибір однієї з альтернатив. Згідно з результатами аналізу значень отриманого вектора, обирається найбільш пріоритетний та оптимальний варіант для розширення ринку збуту.

Також за умови виходу на нові ринки збуту є необхідність точніше визначитись із впливом основного асортименту на кінцевий розмір чистого прибутку. Для проведення такого дослідження необхідно побудувати економетричну модель парної регресії, що дасть змогу оцінити вплив окремих видів продукції на розмір чистого доходу. Треба зазначити, що методикою розрахунку дана модель дуже схожа на динаміку часового ряду, проте у даному випадку суттєво відрізняється економічне тлумачення, оскільки оцінюється вплив фактора, а не прогнозне значення. Також у даній ситуації доцільно розрахувати показник еластичності.

Реалізація запропонованої стратегії вплине на динаміку фінансових результатів у плановому періоді, але крім цього, на підприємстві очікуються й інші зміни показників ефективності діяльності підприємства, які необхідно передбачити та оцінити в контексті доцільності запропонованої стратегії.

Для побудови прогнозного значення обсягу реалізації доцільно застосувати мультиплікативну модель, яка корегує значення тренду на сезонний, циклічний та випадковий фактори. Такий розрахунок дозволяє отримати більш точні результати, ніж побудова звичайної регресії. Варто зауважити, що в рамках статистичної похибки результати мультиплікативної моделі можуть бути не точними і вони не являються абсолютною гарантією того, що в майбутньому підприємство покаже саме такі результати. Але за умови незмінності зовнішніх та внутрішніх факторів, модель доволі точно визначає тренд розвитку [4].

Таким чином, опираючись на розрахунки, можна зробити висновок о прогнозі обсягу реалізації продукції за умови реалізації запропонованої стратегії.

Отже, застосування методу аналізу ієрархій дозволяє ефективно вибрати оптимальний ринок збуту для формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Список літератури

1. Ю. Г. Козак, О. В. Воронова, І. О. Уханова та ін., *Міжнародний маркетинг: навч. посібник*, Київ-Катовіце: Центр учбової літератури, 2014.
2. Т. Л. Саати, *Математические модели конфликтных ситуаций*, М.: Советское радио, 1977.
3. Т. Саати, *Принятие решений. Метод анализа иерархий*, М.: Радио и связь, 1993.
4. А. В. Серіков, О. В. Білоцерківський, *Метод аналізу ієрархій у прийнятті рішень: навч. посібник*, Х.: НТУ "ХПІ", 2004.