

лечебные, медико-реабилитационные условия, внедрены современные управленческие технологии, то значительная часть ныне госпитализируемых больных могла бы получать достаточную по объему и высокую по качеству медицинскую помощь в амбулаторных условиях.

Содержанием реструктуризации является оптимизация предоставляемой населению медицинской помощи по ее видам, реорганизация сети учреждений здравоохранения с учетом их медицинской эффективности, ресурсного и финансового обеспечения на основе перехода на современную дифференцированную многоуровневую систему медицинского обеспечения, включающую: развитие межрайонных центров специализированной помощи, проведение профилизации учреждений с учетом их лечебно-диагностических возможностей, дифференциацию оказания медицинской помощи по интенсивности лечебно-диагностического процесса.

Реструктуризация предполагает в зависимости от состояния здоровья населения и возможностей системы здравоохранения перегруппировку ресурсов внутри и между этапами и уровнями оказания медицинской помощи для использования наиболее эффективных и наименее ресурсозатратных организационных технологий.

Ведущими принципами реструктуризации должны стать системный подход, эластичность и динамичность с учетом конкретных региональных условий в системе здравоохранения территорий, их экономических, социальных, географических и других особенностей.

В рамках реструктуризации реформирование амбулаторно-поликлинической помощи предполагает формирование сети самостоятельных общих врачебных практик, реорганизацию поликлиник в медицинские центры (консультативно-диагностические и реабилитационные), передачу наиболее сложных консультативных функций специалистам многопрофильных стационаров.

Дифференциация коечного фонда по интенсивности лечебно-диагностического процесса, более широкое использование стационарзамещающих технологий как в поликлиниках, так и в больницах, обеспечение преемственности в работе учреждений здравоохранения и социального обеспечения позволит более целенаправленно и эффективно использовать дорогостоящий коечный фонд стационаров.

Таким образом, реструктуризация здравоохранения направлена на преодоление структурных диспропорций, более эффективное использование ресурсов, совершенствование организации медицинской помощи и лекарственного обеспечения, определение государственных гарантий бесплатной медицинской помощи в пределах имеющихся финансовых средств. К сожалению, порой медицинские работники и даже организаторы здравоохранения не до конца понимают суть реструктуризации, сводя ее лишь к снижению числа госпитализаций в стационары и сокращению коечного фонда. Реструктуризация системы здравоохранения является комплексным процессом, охватывающим все стороны функционирования отрасли.

References:

1. Zdanevich U.A., Anopchenko T.JU. Rostov-on-Don: Options for the development of the city // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2010. Т. 1. № 2. Р. 169-173.
2. Volodin R.S., Анопоченко Т.У. the Role of environmental management in the Strategic plan of socio-economic development of the city of Rostov-on-don for the period till 2025 // Terra economicus. 2012. Т.10. № 1-2. Р.121-127.
3. Savenko O.L. Kryzhanovsky Institutional conditions for the development of the insurance market in Russia: peculiarities and perspectives // Economics and modern management: theory and practice. 2013. № 29. С. 18-31
4. Sheiman I.M. Reform of the management and financing of health care. M. Publishing And Trading Centre. 1998, P. 336.
5. Tompiyev M.K. specific aspects of health and its place and role in the world economy // <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/3227.htm>

Прикарпатский национальный университет им. В. Стефаника
Национальный университет «Львовская политехника»

УДК 339.94
ББК 65.05
Б68 И45

Благун Иван Семенович, Ильчук Павел Григорович
e-mail: blagun@email.ua

СТРАТЕГИИ КОНФИГУРАЦИИ И КООРДИНАЦИИ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕПОЧКАХ СТОИМОСТИ

В статье исследованы основные виды стратегии интернационализации на основе комбинации мер стратегий конфигурации и координации видов деятельности в цепочке стоимости. Проанализированы виды мер, осуществляемых в рамках стратегий конфигурации и координации, их сильные и слабые стороны, а также определены конкурентные преимущества, достижение которых планируется при реализации стратегий.

Ключевые слова: интернационализация, стратегия, стратегическое управление, стратегия конфигурации, стратегия координации.

Blagun I. S., P'chuk P.
e-mail: blagun@email.ua

CONFIGURATION AND COORDINATION STRATEGIES OF ACTIVITIES IN THE VALUE CHAIN

The article studies the main types of internationalization strategy, formed by a combination of measures configuration and coordinate strategies of activities in the value chain. Analyzed the types of activities undertaken within the strategies configuration and coordinate, their strengths and weaknesses, and also the competitive advantage, which is possible to achieve within the implementation of these strategies.

Keywords: internationalization, strategy, strategic management, configuration strategy, coordination strategy.

Стратегии конфигурации и координации видов деятельности в цепочке стоимости на зарубежных рынках являются производными стратегиями интернационализации предпринятия и базируются на мерах зарубежной экспансии и присутствия на зарубежных рынках. Необходимость формирования стратегий интернационализации обусловлена глобализацией экономики, ростом взаимосвязей между национальными экономиками разных стран. В рамках реализации стратегии интернационализации осуществляется выход предприятий на зарубежные рынки, что предполагает выбор между концентрацией и диверсификацией видов деятельности цепочек стоимости, а также способами их координации в разных странах мира с целью достижения локальных, региональных или глобальных преимуществ. Именно поэтому все большую актуальность приобретают вопросы формирования стратегий интернационализации, что невозможно без теоретического обобщения и детальной характеристики их разновидностей и сущности.

Предпосылки формирования концепции стратегического управления промышленностью Украины и ее интернационализацией, а также влияние интернационализации на конкурентоспособность экономики Украины исследовано в работах М. М. Шевченко [1, 2]. А. В. Кифоренко приводит причины интернационализации [3, с. 113] и этапы интернационализации предприятий [3, с. 114].

Виды интернационализации исследует А. В. Шаповалов [4, с. 836-837]. Характеристику отдельных стратегий, моделей и форм интернационализации для автомобильной промышленности исследует Т. Ю. Ладуба [5], для розничной торговли – Л. А. Лигоненко [6], для рекламной индустрии – А. Ю. Гохберг [7]. Отдельно исследования целей предприятия на принципах интернационализации осуществляет Я. В. Шмаленко [8]. Однако ни один из исследователей не предлагает комплексной стратегии интернационализации универсального содержания, что предопределяет невозможность применения соответствующих выводов и рекомендаций к другим видам экономической деятельности, кроме вышеуказанных.

Предпосылки интеграции Украины на мировой рынок капитала и особенности интернационализации украинского рынка капитала в условиях глобализации исследуют М. И. Голубов [9] и В. Г. Попова [10], суть интернационализации финансовых систем рассматривает В. Ю. Шевченко [11]. Однако в вышеупомянутых исследованиях не раскрывается проблема формирования комплексной стратегии интернационализации, соответствующей условиям и особенностям стратегического планирования, присущим разным видам экономической деятельности.

Таким образом, нерешенной на сегодня остается проблема обобщающей систематизации стратегий интернационализации, а также их комплексной и универсальной характеристики, что способствовало бы применению для всех видов экономической деятельности.

Основной целью исследования является определение основных видов стратегии интернационализации на основе комбинации мер стратегий конфигурации и координации видов деятельности в цепочке стоимости. Отдельными задачами, способствующими достижению цели исследования, являются детализация мер стратегий конфигурации и координации, классификация видов данных стратегий, анализ их сильных и слабых сторон, а также определение и обоснование конкурентных преимуществ, достижение которых возможно в результате внедрения стратегических мер, а, следовательно, и в результате реализации стратегий интернационализации.

Попытки обобщить и систематизировать стратегии интернационализации сделаны И. Ф. Коломийцем [12, 13] и Т. В. Ореховой [14]. В частности, И. Ф. Коломиец систематизирует стратегии интернационализации за И. Ансоффом и Дж. Леонтиадисом, однако не выделяет собственной позиции относительно трактовки разновидностей и сущности стратегий интернационализации [12, с. 314-316, 13]. Однако основные его утверждения базируются на трактовке позиций М. Портера [15, с. 394-400] стратегии интернационализации.

Теоретическое обоснование и систематизация методологических подходов к эволюции транснациональной стратегии бизнеса в условиях глобализации разработано Т. В. Ореховой [14]. Так, выделяется категория «глобализация стратегии», согласно которой «стратегии бизнес-конфигурации и координации формируются на глобальной основе, что предполагает наличие глобального бренда торговой марки и производства, присутствие на основных рынках мира, производственную, расположенную с целью максимизации преимуществ, координации стратегии и деятельности в общемировом масштабе» [14, с. 987].

Таким образом, стратегия интернационализации реализуется через меры стратегий конфигурации и координации, которые в свою очередь предусматривают меры зарубежной экспансии и присутствия на зарубежных рынках (рис. 1).



Рис. 1 Взаимосвязь интернационализации и стратегий конфигурации и координации

Конфигурация деятельности в цепочке стоимости в географическом измерении базируется на оптимизации количества зарубежных рынков и их конкретизации, на которых будет формироваться цепочка стоимости [16, с. 23; 17, с. 373; 18, с. 534]. Меры, принимаемые в рамках стратегии конфигурации, связанные с реализацией двух возможностей: 1) концентрацией, которая заключается в сосредоточении отдельных видов деятельности цепочки стоимости на одном (глобальная конфигурация, высокий уровень конфигурации) или нескольких рынках (отечественном и зарубежных), (региональная конфигурация, средний уровень конфигурации); 2) диверсификацией, заключающейся в формировании цепочки стоимости на многих зарубежных рынках (конфигурация диверсификации, низкий уровень конфигурации) [19, с. 14-15; 16, с. 24; 17, с. 373; 18, с. 534].

Формирование стратегии интернационализации является приоритетной задачей для развития национальной экономики. Как отмечает А. Ю. Пасечная, включение национальной экономики или ее составной части в мировое хозяйство не должно связываться с ожиданием благоприятного момента, зато развитие национальной экономики должно соответствовать тенденциям мировой конъюнктуры, а национальная экономика должна максимально интегрироваться в мировую без определения каких-либо условий [20, с. 37].

Таким образом, меры, которые реализуются в рамках стратегии конфигурации, определяются спецификой вида экономической деятельности, формируются и осуществляются под значительным влиянием факторов воздействия на деятельность предприятий данного вида экономической деятельности. Различные виды экономической деятельности характеризуются разным уровнем концентрации и диверсификации. Видами деятельности цепочки стоимости, для которых характерен высокий уровень концентрации, являются производство основной продукции и внутренняя логистика. А для внешней логистики, маркетинга, реализации продукции, а также услуг послепродажного обслуживания характерен высокий уровень диверсификации. Также высокий уровень концентрации характерен для другой операционной деятельности, дополняющей основную операционную деятельность, прежде всего, это развитие технологий и инфраструктуры предприятия, тогда как для управления трудовыми ресурсами характерен высокий уровень диверсификации [19, с. 14-15; 16, с. 23; 18, с. 540-545].

В маркетингово-сбытовой деятельности высокий уровень концентрации характерен для таких мер: 1) производство материалов для продвижения продукции на рынок (рекламных фильмов, рекламных объявлений, каталогов, брошюр и т. д.); 2) производство упаковки и этикеток; 3) производство инструкции использования продукта; 4) организация учебных семинаров для работников службы маркетинга; 5) выбор и сотрудничество с контрагентами, предоставляющими маркетинговые услуги (рекламные агентства, СМИ, агентства по связям с общественностью и агентства маркетинговых исследований). Меры сбытовой деятельности и сервисного обслуживания достигают высшего уровня концентрации в случае, если выполняется хотя бы одно из следующих условий: 1) предприятие обладает сравнительно небольшим количеством клиентов; 2) осуществляется производство технически сложного продукта; 3) покупка продукции осуществляется со сравнительно низкой частотой; 4) стоимость продукции является сравнительно высокой; 5) осуществляется производство индивидуально-ориентированной продукции.

Ключевыми конкурентными преимуществами, которых можно достичь благодаря осуществлению мер концентрации деятельности предприятия по принципу глобальной или региональной конфигурации, являются [21, с. 432-435; 16, с. 29]: 1) использование локального конкурентного преимущества, которое достигается путем использования капитала с более низкой стоимостью по сравнению с конкурентами (благодаря различиям на разных рынках в стоимости использования финансовых, трудовых ресурсов, доступа к ресурсной базе, доступа к интеллектуальным ресурсам, квалификации трудовых ресурсов); 2) снижение расходов за счет эффекта масштаба; 3) повышение эффективности использования информационных ресурсов; 4) снижение затрат благодаря использованию более тесных (а следовательно, менее затратных) связей между различными видами деятельности в цепочке стоимости, учитывая их близкое географическое расположение (например, научно-исследовательские работы или

производство и ресурсное обеспечение).

Ключевыми конкурентными преимуществами, которых можно достичь благодаря осуществлению мер диверсификации видов деятельности цепочки стоимости, являются [19, с. 14-15]: 1) достижение более высокого уровня приспособления к ожиданиям локальных покупателей по сравнению с конкурентами («близость к клиенту»); 2) повышение уровня эластичности деятельности; 3) достижение более высокого уровня приспособления к географической удаленности и культурно-общественных, экономических особенностей деятельности на отдельных зарубежных рынках по сравнению с конкурентами; 4) снижение уровня предпринимательского риска (избежание колебаний валютных курсов); 5) снижение влияния регуляторной и протекционистской политик правительств в разных странах (табл. 1).

Таблица 1. Сильные и слабые стороны стратегии конфигурации*.

Виды мер в рамках стратегии конфигурации	Меры концентрации видов деятельности в цепочке стоимости	Меры диверсификации видов деятельности в цепочке стоимости
Использование локального конкурентного преимущества	Использование капитала с более низкой стоимостью	Отсутствие возможности снижения стоимости капитала
Эффект экономии масштаба	Возможность достижения эффекта	Ограниченные возможности достижения эффекта
Эффект использования информационных ресурсов	Ускорение обмена знаниями и технологиями через концентрацию видов деятельности цепочки стоимости на одном или немногих рынках (странах)	Затрудненный обмен знаниями и технологиями из-за диверсификации видов деятельности цепочки стоимости на многих рынках (странах)
Эффект взаимосвязи видов деятельности в цепочке стоимости	Возможность достижения	Возможность достижения исключительно при условии построения на каждом рынке (в каждой стране) полной цепочки стоимости
“Близость к клиенту”	Низкий уровень приспособления к ожиданиям локальных покупателей, высокий уровень обеспечивается только в случае глобальных клиентов (транснациональные корпорации)	Высокий уровень приспособления к ожиданиям покупателей на отдельном рынке
Эластичность деятельности	Ограниченная, высокий уровень зависимости от одного или нескольких мест расположения видов деятельности в цепочке стоимости	Значительная, отсутствие зависимости от одного или нескольких мест расположения видов деятельности в цепочке стоимости, возможность повышения уровня внутренней конкуренции
Приспособление к специфическим особенностям рынков	Низкий уровень приспособления к культурно-общественным и экономическим особенностям отдельных зарубежных рынков	Высокий уровень приспособления к культурно-общественным и экономическим особенностям отдельных зарубежных рынков
Снижение уровня предпринимательского риска	Невозможность достижения вследствие влияния колебаний валютных курсов при осуществлении значительного объема внутренних транзакций	Избежание колебаний валютных курсов вследствие сравнительно не значительного объема внутренних транзакций
Снижение влияния регуляторной и протекционистской политик правительств в разных странах	Ограниченные возможности использования преимуществ, предоставляемых для иностранных инвесторов, повышенный уровень влияния таможенного и нетарифного регулирования деятельности	Широкие возможности использования преимуществ, предоставляемых для иностранных инвесторов, низкий уровень влияния таможенного и нетарифного регулирования деятельности

* Авторская разработка

Координация деятельности в цепочке стоимости в географическом измерении базируется на определении способа и уровня взаимосвязи видов деятельности в цепочке стоимости, которые расположены на отечественном и зарубежных рынках [16, с. 24-25]. Координация деятельности осуществляется через управление взаимосвязями отдельных видов деятельности в цепочке стоимости, расположенными на географически обособленных рынках (в разных странах) [17, с. 374].

Меры, которые реализуются в рамках стратегии координации, можно классифицировать по уровню географического охвата на локальную координацию (координация взаимосвязей осуществляется на уровне многих отдельных стран – низкий уровень координации), региональную координацию (координация осуществляется на уровне регионов – средний уровень координации) и глобальную координацию (координация осуществляется руководителями высшего уровня в едином центре ответственности на глобальном уровне – высокий уровень координации) [18, с. 537].

Координация видов деятельности цепочки стоимости может быть реализована с помощью механизмов, которые базируются на использовании: 1) трудовых ресурсов (трансфер управленческих работников из одной страны в другую, краткосрочные визиты управленческих работников в другие страны, образование постоянных международных управленческих команд, организация встреч и конференций для работников, работающих в разных странах, организация международных учебных семинаров); 2) информационных ресурсов (обмен информацией между работниками из разных стран с помощью косвенных (неличных) каналов общения: Интернет, общие базы данных, общая информационная система); 3) формализации (стандартизация технологий, продукция, управленческих решений и т. п.); 4) централизации (четкое распределение прав на принятие управленческих решений по секторам ответственности (главное подразделение, регион, страна).

Однако эффективность мер стратегии координации для различных видов деятельности цепочки стоимости может существенно отличаться в зависимости от механизмов, которые используются, и ресурсов, на использовании которых они базируются. При научно-исследовательских работах и работах, связанных с развитием предприятия, механизмы, основанные на использовании трудовых и информационных ресурсов, имеют более высокую эффективность, чем те, которые базируются на использовании формализации и централизации. Во время производственной деятельности механизмы, основанные на использовании трудовых и информационных ресурсов и формализации, имеют более высокую эффективность, чем те, которые базируются на использовании централизации. А во время операций, связанных с маркетингом и сбытом, механизмы, основанные на использовании информационных ресурсов и централизации, имеют более высокую эффективность, чем те, которые базируются на использовании трудовых ресурсов и формализации.

За счет повышения уровня координации видов деятельности в цепочках стоимости есть возможность достичь таких конкурентных преимуществ, как [16, с. 30-33]: 1) повышение эффективности использования информационных ресурсов путем ускорения обмена ими и технологиями, их использование для принятия управленческих решений; 2) введение общих стандартов корпоративной культуры; 3) стандартизация и проверка эффективности управленческих решений и процедур (что актуально, например, в сфере маркетинга, когда существует возможность оценивать эффективность отдельных действий на выбранных рынках).

Конкурентными преимуществами, которые можно достичь исключительно при использовании локальной координации видов деятельности в цепочках стоимости, являются: 1) более высокая скорость принятия управленческих решений и более высокий уровень эластичности деятельности на локальном рынке по сравнению с конкурентами; 2) снижение расходов на координацию видов деятельности в цепочке стоимости (таб. 2).

Таблица 2. Сильные и слабые стороны стратегии координации*.

Результаты координации внедрения стратегических мер	Виды мер в рамках стратегии	Меры в рамках региональной и глобальной координации видов деятельности в цепочке стоимости	Меры в рамках локальной координации видов деятельности в цепочке стоимости
Использование информационных ресурсов		Повышение эффективности использования информационных ресурсов путем ускорения обмена информационными ресурсами и технологиями, их использование для принятия управленческих решений	Ограничение возможностей обмена информационными ресурсами и технологиями и их использование для принятия управленческих решений
Внедрение стандартов корпоративной культуры		Введение общих стандартов корпоративной культуры	Внедрение локальных стандартов корпоративной культуры, низкий уровень распространения общих стандартов
Уровень стандартизации и возможности оценивать эффективность управленческих решений и процедур		Высокий уровень стандартизации и возможности проверки эффективности управленческих решений и процедур, обмен управленческим опытом	Низкий уровень стандартизации, проверки эффективности управленческих решений на собственном опыте
Принятие управленческих решений и эластичность деятельности		Скорость принятия решений существенно снижается из-за постоянной координации глобального или регионального центров ответственности	Высокая скорость принятия управленческих решений и эластичность деятельности на локальном рынке, что позволяет приспособиться к изменениям в окружении
Расходы на координацию		Высокий уровень расходов	Низкий уровень расходов

* Авторская разработка

В результате сочетания мер стратегий конфигурации и координации можно выделить следующие четыре вида стратегий интернационализации: глобальная стратегия, глобальная стратегия через координацию, многонациональная стратегия, экспортная стратегия (таб. 3).

Таблица 3. Виды стратегий интернационализации по М. Портеру [16, с. 28]

Стратегии		Стратегия конфигурации видов деятельности цепочки стоимости	
		Конфигурация диверсификации	Глобальная (региональная) структура
Стратегия координации видов деятельности цепочки стоимости	Глобальная (региональная) координация	Глобальная стратегия по координации	Чистая глобальная стратегия
	Локальная координация	Многонациональная стратегия	Экспортная стратегия

Глобальная стратегия характеризуется высоким уровнем конфигурации (глобальная конфигурация) и координации (координация на глобальном уровне). Она заключается в концентрации большинства видов деятельности цепочки стоимости в одном месте или в нескольких местах. Повышение уровня координации в случае осуществления мер в рамках конфигурации диверсификации происходит с помощью механизмов, базирующихся на централизации и формализации.

Глобальная стратегия по координации характеризуется низким уровнем конфигурации (конфигурация диверсификации) и высоким уровнем координации (координация на глобальном уровне). Расположение большинства видов деятельности цепочки стоимости осуществляется на многих зарубежных рынках, используя иностранные филиалы (отделения). Только расположение видов деятельности цепочки стоимости, относящихся к научно-исследовательским работам и работам, связанным с развитием предприятия, характеризуются высоким уровнем концентрации. Повышение уровня координации достигается путем внедрения мер с использованием механизмов, базирующихся на использовании трудовых ресурсов, информационных ресурсов, формализации и централизации.

Многонациональная стратегия характеризуется низким уровнем конфигурации (конфигурация диверсификации) и низким уровнем координации (локальная координация). Она заключается в концентрации большинства видов деятельности цепочки стоимости на многих зарубежных рынках, используя иностранные филиалы (отделения), которые обладают значительной автономией в принятии управленческих решений.

Экспортная стратегия характеризуется высоким уровнем конфигурации (глобальная конфигурация) и низким уровнем координации (локальная координация). Она заключается в концентрации практически всех видов деятельности цепочки стоимости на отечественном рынке, в то время как на нескольких зарубежных рынках могут располагаться отдельные виды деятельности цепочки стоимости, принадлежащие к сбыту и послепродажному обслуживанию.

На рис. 2 приведены характеристики стратегий конфигурации и координации видов деятельности в цепочке стоимости и виды стратегий интернационализации.

Другая классификация стратегий интернационализации на основе сочетания мер стратегий конфигурации и координации видов деятельности цепочки стоимости была предложена К. Ротом [18, с. 533-549]. На основе обобщения информации о стратегических

мерах 126 средних предприятий-резидентов США, принадлежавших к видам экономической деятельности с высоким уровнем интернационализации, К. Рот выделил пять видов стратегий интернационализации: стратегия «сконцентрированный центр», стратегия «локальный инноватор», стратегия «транснациональный инноватор», стратегия «региональная федерация», «глобальная стратегия, и охарактеризовал виды деятельности в цепочке стоимости по уровню интернационализации (табл. 4).

Рис. 2 Характеристики стратегий конфигурации и координации видов деятельности в цепочке стоимости и виды стратегии интернационализации по М. Портеру (разработано авторами)

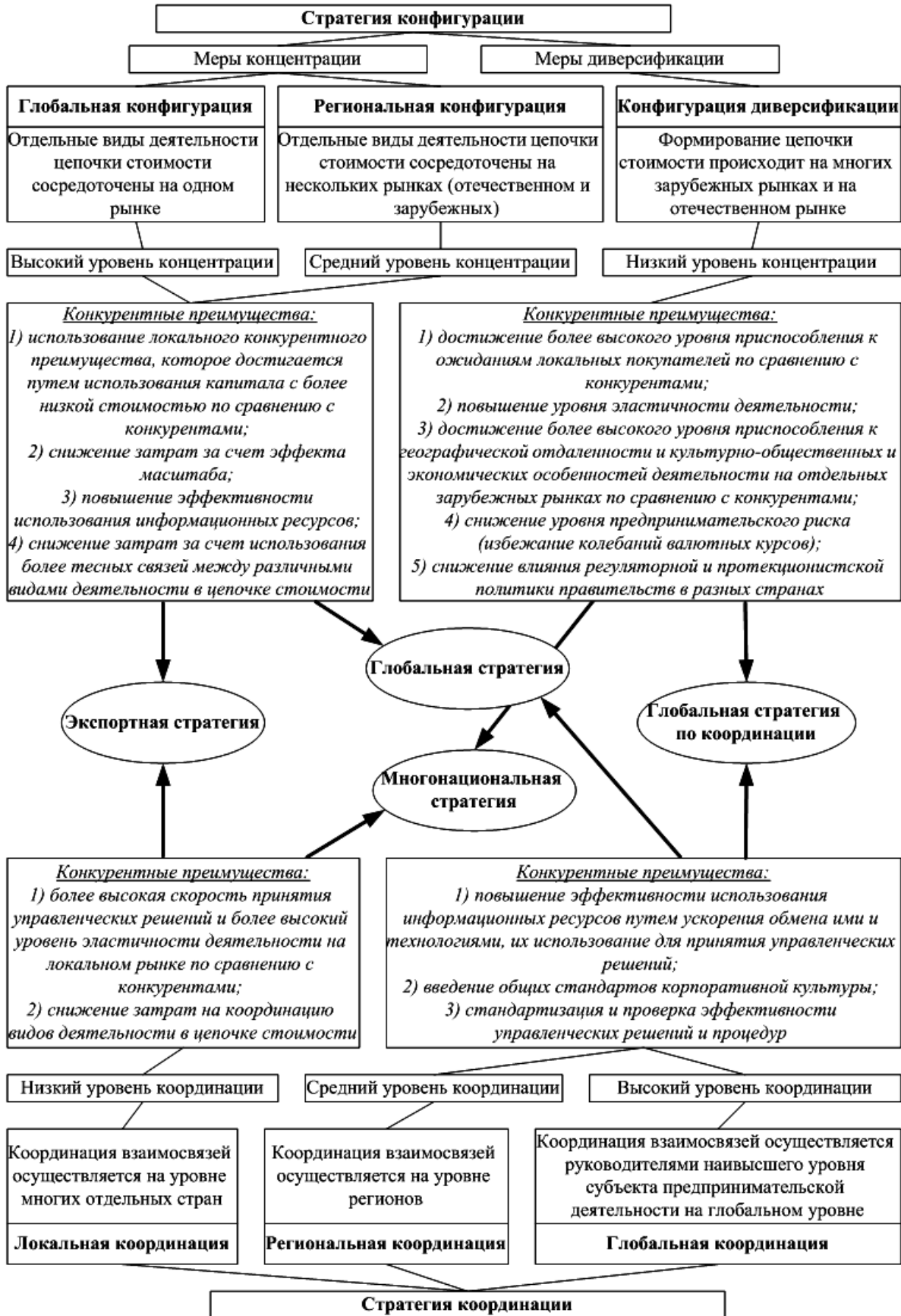


Таблица 4. Виды стратегий интернационализации и уровень интернационализации видов деятельности цепочки стоимости по К. Поту [18, с. 541]

Виды деятельности цепочки стоимости \ Виды стратегий интернационализации	Стратегия «сконцентрированный центр» (n*=41)	Стратегия «локальный инноватор» (n=5)	Стратегия «транснациональный инноватор» (n=23)	Стратегия «региональная федерация» (n=20)	«Глобальная» стратегия (n=37)
Приобретение сырья и материалов	1,42**	2,75	2,50	3,45	1,87
Производство	1,07	2,00	2,30	3,25	2,00
Научно-техническая подготовка производства	1,10	3,40	2,18	3,25	1,41
Маркетинг	2,49	3,25	3,09	2,80	1,89
Сбыт	3,02	3,25	3,39	2,70	2,03
Развитие и совершенствование продуктов	1,20	3,60	2,09	3,00	1,49
Финансовая деятельность	1,23	4,00	2,30	2,75	1,51
Бухгалтерская и юридическая деятельность	1,22	3,00	3,17	2,68	1,54
Управление трудовыми ресурсами	1,39	1,50	3,39	3,47	1,95

* n – количество предприятий, которые реализовывали меры в рамках конкретной стратегии интернационализации.

** – средняя оценка по группе предприятий, по которой оценивался уровень интернационализации вида деятельности цепочки стоимости по шкале от 1 до 4 (1 - вид деятельности цепочки стоимости, который расположен в одной стране, 2 - вид деятельности цепочки стоимости, который диверсифицирован и координируется на высоком уровне (глобальная координация), 3 - вид деятельности цепочки стоимости, который диверсифицирован и который координируется на среднем уровне (региональная координация), 4 - вид деятельности цепочки стоимости, который диверсифицирован и который координируется на низком уровне (локальная координация).

Стратегия «сконцентрированный центр» состоит в концентрации практически всех видов деятельности цепочки стоимости (научно-исследовательские работы, производство и т. п.) в одной стране (чаще всего в стране базирования предприятия). В это же время предусматривается возможность размещения отдельных видов деятельности цепочки стоимости, относящихся к сбыту и послепродажному обслуживанию, на нескольких зарубежных рынках. Комплексная координация маркетинговых видов деятельности цепочки стоимости осуществляется на высшем уровне (глобальная координация), а исключительно сбытовые виды деятельности цепочки стоимости координируются на среднем уровне (региональная координация). Осуществление мер в рамках данной стратегии имеет целью получение конкурентного преимущества снижения затрат за счет эффекта масштаба, а также повышение эффективности использования информационных ресурсов в результате концентрации основных видов деятельности цепочки стоимости в одной стране. Кроме диверсификации сбытовых видов деятельности цепочки стоимости, также достигается удовлетворительный уровень эластичности деятельности и приспособления к условиям зарубежных рынков, ведь применяются меры региональной координации [18, с. 541-542].

Стратегия «локальный инноватор» характеризуется низким уровнем конфигурации видов деятельности цепочки стоимости (конфигурация диверсификации), за исключением видов деятельности, связанных с использованием трудовых ресурсов. К видам деятельности цепочки стоимости, связанным с производством, применяются меры высокого уровня координации (глобальная координация), зато к другим видам деятельности цепочки стоимости – меры среднего и низкого уровня координации (региональная и локальная координация). Осуществление мер в рамках данной стратегии имеет целью получение конкурентного преимущества путем обеспечения высокого уровня эластичности деятельности и приспособления к условиям локальных рынков, а иностранные филиалы (отделения) обладают значительной автономией в принятии управленческих решений [18, с. 544].

Стратегия «транснациональный инноватор» характеризуется низким уровнем конфигурации видов деятельности цепочки стоимости (конфигурация диверсификации). От стратегии «локальный инноватор» отличается только применением мер высшего уровня координации. Координация маркетинговых и сбытовых видов деятельности цепочки стоимости осуществляется на среднем уровне (региональная координация), тогда как производство, научно-исследовательские работы и работы, связанные с развитием предприятия, координируются на высоком уровне (глобальная координация). Осуществление мер в рамках данной стратегии имеет целью получение конкурентного преимущества путем обеспечения удовлетворительного уровня эластичности деятельности и избегания зависимости от чрезмерной концентрации видов деятельности цепочки стоимости. Учитывая диверсификацию научно-исследовательских работ и работ, связанных с развитием предприятия, стратегия «транснациональный инноватор» способствует возникновению специализации производственных технологий и управленческих решений, позволяет внедрение таких товарных инноваций, которые бы максимально соответствовали специфике отдельных зарубежных рынков [18, с. 544-545].

Стратегия «региональная федерация» характеризуется высоким уровнем диверсификации видов деятельности цепочки стоимости. Так, производство и управление трудовыми ресурсами координируются на среднем или низком уровне (региональная или локальная координация), зато координация других видов деятельности осуществляется на среднем уровне (региональная координация). Меры данной стратегии предусматривают предоставление значительной автономии региональным органам управления [18, с. 545]. Осуществление мер стратегии «региональная федерация» заключается в поиске компромисса между локализацией видов деятельности цепочки стоимости (глобальная конфигурация и глобальная координация) и учетом особенностей локальных зарубежных рынков и необходимости к ним приспособляться (конфигурация диверсификации и локальная координация). Реализация данной стратегии позволяет сочетать эффективность и стандартизацию глобальной координации и конфигурации с одной стороны, и высокий уровень эластичности деятельности и приспособления к особенностям локальных зарубежных рынков с другой [22, с. 182-183; 23, с. 98-108; 24, с. 267-286; 25, с. 27-29; 26, с. 3-18].

«Глобальная» стратегия характеризуется высоким уровнем конфигурации большинства видов деятельности цепочки стоимости (глобальная конфигурация), а также высоким уровнем их координации (глобальная координация). Характеристики данной стратегии практически полностью совпадают с характеристиками «глобальной стратегии», которую выделил М. Портер [18, с. 545].

Интернационализация экономики в современных условиях является динамическим процессом, темпы развития которого постоянно повышаются. Поэтому теоретическое обоснование и систематизация методологических подходов к типологии стратегий интернационализации, а также разработка комплексных универсальных подходов к формированию стратегий интернационализации предприятий приобрели особую актуальность. Отечественные ученые, исследуя проблемы интернационализации экономики, акцентируют основное внимание на особых условиях данного процесса, присущие отдельным видам экономической деятельности. Такой подход исключает возможность разработки универсальных методологических подходов к формированию стратегий

интернационализации. Зато на основе обобщения исследований ряда зарубежных ученых в статье выделены и приведены универсальные виды стратегии интернационализации, которые формируются путем комбинации мер стратегий конфигурации и координации видов деятельности в цепочке стоимости.

Формирование мер в рамках стратегии конфигурации производится с учетом возможности достижения конкурентных преимуществ в результате оптимизации уровня интернационализации видов деятельности цепочки стоимости, тогда как применение мер в рамках стратегии координации производится с учетом возможности достижения конкурентных преимуществ в результате оптимизации способа и уровня взаимосвязи видов деятельности в цепочке стоимости, расположенных на отечественном и зарубежных рынках. Таким образом, основным направлением дальнейших исследований является детализация и определение параметров стратегических мер в рамках уже выделенных в данном исследовании основных видов стратегий интернационализации на основе комбинации мер стратегий конфигурации и координации видов деятельности в цепочке стоимости.

References:

1. Shevchenko M. M. Rezul'tati empirichnogo doslidzhennya vplyvu ekonomichnoi internacionalizatsii na konkurentospromozhnist' galuzei promislivosti Ukraini na svitovomu rinku / M. M. Shevchenko // Visnik mizhnarodnogo slovyanskogo universitetu. Seriya "Ekonomichni nauki". – 2004. – Т.7, №1. – С.23-26.
2. Shevchenko M. M. Harakter vplyvu ekonomichnoi internacionalizatsii yak subprocessu globalizatsii na konkurentospromozhnist' galuzei promislivosti / M. M. Shevchenko // Visnik Nacional'nogo tehničnogo universitetu "Harkiv's'kii politehnični institut". Seriya "Tehnični progres ta effektivnist' virobničtva". – 2006. – №1. – С.83-90.
3. Kiforenko O. V. Internacionalizatsiya pidpriemstv u pidvishenni ih konkurentospromozhnosti / O. V. Kiforenko // Innovaciina ekonomika. – 2011. – №6(25). – С.112-115.
4. Shapovalov O. V. Metodika rozrahunku stupenyu vnutrišn'okrainnoi ta zovnišn'okrainnoi internacionalizatsii ekonomiki kraini na prikladi ekonomiki Ukrainy / O. V. Shapovalov // Problemy rozvittiya vneshneekonomicheskikh svyazei i privlecheniya inostrannykh investitsii: regional'nyi aspekt. – 2008. – Chast. 2. – С.836-839.
5. Laduba T. Y. Internacionalizatsiya avtomobil'noi promislivosti v umovah zrostannya nacional'nih ekonomik / T. Y. Laduba // Mizhnarodna ekonomichna politika. – 2011. – №12-13. – С. 184-209.
6. Ligonenko L. O. Transformaciini procesi v torgivli Ukrainy v umovah internacionalizatsii : monografiya / L. O. Ligonenko. – K.: Kiiv's'kii nacional'nii torgovel'no-ekonomičnii universitet, 2009. – 333 s.
7. Gohberg O. Y. Internacionalizatsiya reklamnoi industrii Ukrainy: teoretichni osnovi doslidzhennya, tendencii ta problemy / O. Y. Gohberg // Kul'tura narodov prichernomor'ya. – 2011. – №216. – С.35-39.
8. Shmalenko Y. V. Postanovka cilei rozvittu pidpriemstva na principah internacionalizatsii [Elektronniy resurs] / Y. V. Shmalenko // Institucional'nii vektor ekonomichnogo rozvittu. – 2008. – Vip. 1 (2). – Rezhim dostupu: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/index.html
9. Golubov M. I. Internacionalizatsiya ukrains'kogo rynku kapitalu v umovah transformaciinih procesiv u svitovii ekonomici / M. I. Golubov // Problemy rozvittiya vneshneekonomicheskikh svyazei i privlecheniya inostrannykh investitsii: regional'nyi aspekt: sb. nauch. trudov. – 2008. – Ch.3. – С. 1179-1184.
10. Popova V. G. Internacionalizatsiya kapitalu yak faktor rozvittu mizhnarodnih integraciinih stosunkiv Ukrainy / V. G. Popova // Problemy rozvittiya vneshneekonomicheskikh svyazei i privlecheniya inostrannykh investitsii: regional'nyi aspekt: sb. nauch. trudov. – 2009. – Ch.2. – С. 901-903.
11. Shevchenko V. Y. Internacionalizatsiya ta konkurentozdatnist' nacional'nih finansovih sistem / V. Y. Shevchenko // Teoretichni ta prikladni pitannya ekonomiki. – 2010. – Vip.21. – С.89-96.
12. Kolomic' I. F. Strategiya internacionalizatsii v umovah globalizatsii / I. F. Kolomic' // Visnik NLTU. – 2006. – Vip.16.2. – С.313-319.
13. Kolomic' I. F. Upravlinnya zovnišn'oekonomichnoyu diyal'nistyu pidpriemstva v procesi iogo internacionalizatsii: Monografiya. – L'viv: Institut regional'nih doslidzhen' NAN Ukraini, 2004. – 247 s.
14. Orehova T. V. Teoretiko-metodologichni osnovi doslidzhennya procesu evolyucii transnacional'noi strategii biznesu v umovah globalizatsii / T. V. Orehova // Problemy rozvittiya vneshneekonomicheskikh svyazei i privlecheniya inostrannykh investitsii: regional'nyi aspekt: sb. nauch. trudov. – 2007. – Ch.3. – С. 986-991.
15. Porter M. E. Konkurenciya. : Per. s. angl. / M. E. Porter. – M.: Izdatel'skii dom «Vil'yams», 2005. – 608 s.
16. Porter M. E. Changing Patterns of International Competition // California Management Review. – 1986. – Vol.28, No.2. – pp.9-40.
17. Roth K. Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms / K. Roth, D. Schweiger, A. Morrison // Journal of International Business Studies. – 1991. – Vol.22, No3. – pp.369-402.
18. Roth K. International configuration and coordination archetypes for medium sized firms in global industries / K. Roth // Journal of International Business Studies. – 1992. – Vol.23, No3. – pp.533-549.
19. Craig S. International marketing research / S. Craig, S. Douglas. – New York: Wiley, 2000. – 448 p.
20. Pasichna O. Y. Teoretichni osnovi formuvannya zovnišn'oekonomichnoi strategii derzhavi v umovah internacionalizatsii svitovih ekonomichnih procesiv / O. Y. Pasichna // Visnik Chernivets'kogo torgovel'no-ekonomichnogo institutu. – 2010. – Vip. III (39), Ekonomični nauki. – С.35-41.
21. Ghoshal S. Global strategy: An organizing framework / S. Ghoshal // Strategic Management Journal. – 1987. – Volume 8, Issue 5. – pp.425-440.
22. Enright M. New frontiers in international strategy / M. Enright, J. Ricart, P. Ghemawat, S. Hart // Journal of International Business Studies. – 2004. – Vol. 35, Iss.3. – pp.175-200.
23. Ghemawat P. Regional strategies for global leadership / P. Ghemawat // Harvard business review. – 2005. – December. – pp.98-108.
24. Lehrer M. Unbundling European operations: Regional management of American and Japanese MNCs / M. Lehrer, K. Asakawa // Journal of World Business. – 1999. – Vol.34., No.3. – pp.267-286.
25. Morrison A. Globalization versus regionalization: Which way for the multinational? / A. Morrison, D. Ricks, K. Roth // Organizational Dynamics. – 1991. – Vol.19, Iss.3. – pp.17-29.
26. Rugman A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises / A. Rugman, A. Verbeke // Journal of International Business Studies. – 2004. – Volume 35, Issue 1. – pp.3-18.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ (ООО «ВЫМПЕЛ»)

В статье рассмотрены современные методы совершенствования системы коммуникаций и обратной связи на предприятиях сферы услуг, проанализирована система коммуникаций на ООО «Вымпел», представлены рекомендации по её совершенствованию.

Ключевые слова: совершенствование системы коммуникаций, обратная связь, эффективность коммуникационных связей