

**Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О.
СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Вихід підприємства на зовнішні ринки, де панує жорстка конкуренція, можливий лише за умови використання сучасних методів управління.

Міжнародний ринок є надзвичайно містким, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до керівництва. Експортно-імпортна політика підприємства потребує специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності продукції та фірми безпосередньо, як з кількісних, так і з якісних параметрів і більш старанного дотримання принципів і методів маркетингу.

В умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність виступає основним компонентом еволюційного розвитку підприємства. Довгий час в економічній літературі поширювалась думка про те, що глобалізація і є одна зі стратегій підприємств, яка має на меті завоювання зовнішніх ринків.

Що до українських підприємств, то нажалі, у більшості випадків, на початку зовнішньоекономічної діяльності, рідко використовувались методи стратегічного управління. Основним збуджуючим мотивом виходу на зовнішні ринки була цікавість. Первинні цілі, такі як безпосередній вихід на міжнародні ринки, підприємствами досягнуто. Виникає питання, що ж робити далі?

Ряд українських підприємств, які вже працюють на зовнішніх ринках, поставлені перед проблемою чи розширювати свою зовнішньоекономічну діяльність, чи навпаки скорочувати. Відповідь на дане запитання залежить від того, які цілі ставило перед собою підприємство на етапі виходу його продукції на міжнародні ринки, яку стратегію було обрано первинною.

Перед формуванням стратегії розвитку ЗЕД та її реалізацією, необхідно провести оцінку існуючої стратегії. Це необхідно тому, що не можна спланувати майбутнє, не маючи чіткого уявлення про те, в якому стані знаходиться організація і які стратегії вона реалізовує.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Вважається, що серед економістів та управлінців науковий інтерес до поняття, змісту стратегій, процесів, здійснення яких вони обумовлюють, виник на початку шістдесятих років минулого сторіччя. Саме тоді з'явилась праця А. Чандлера «Стратегія і структура», яка знаходилась у витоках даного напрямку наукової думки та практичної діяльності.

Гарвардська школа відреагувала на ідеї Чандлера працями своїх професорів – К.Ендрю, Ж.Бовера, К.Крістенсена та ін. Саме в Гарварді була розроблена одна з перших стратегічних моделей, яка відома під назвою SWOD.

Розвитку стратегічного менеджменту сприяли праці І.Ансоффа. Під впливом робіт М.Портера багато дослідників виконали аналітичні розробки з метою проаналізувати простір для маневрування підприємства. Суттєвий вплив на розвиток стратегічного підходу до розвитку діяльності, спричинило вивчення успіху японських підприємств, що відображено у працях Р.Паскаля та А.Атоса.

Теорія стратегій мала не аби який вплив на ЗЕД підприємств. Ряд авторів, які вивчають проблеми зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної торгівлі наголошують на необхідності стратегічного управління у цій сфері. Особливий вклад у цьому напрямку зробили І.Багров, С.Брю, П.Буніч, А.Воронкова, А.Градов, В.Гриньова, М.Дідківський, А.Г. Дем'янченко, О.Кіреєв, В.В.Козик, Ф.Котлер, А.Кредісов, М.Круглов, В.Новицький, С. Савельєв, І. Фамінський.

Виділення не вирішеної раніше частини загальної проблеми, якій присвячується дана стаття. У більшості робіт питання стратегії виходу на зовнішні ринки зводиться до однієї з маркетингових стратегій, які полягають у тому, що просування товарів здійснюється за рахунок низьких цін, що на практиці, спричинив антидемпінгові розслідування, що до українських експортерів на європейських ринках.

Формування цілей статті (постановка завдання). Автори ставили на

меті розглянути: шляхи та стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, починаючи з етапу формування таких стратегій, до можливих наслідків їх реалізації; механізм оцінки існуючих стратегій та її врахування в процесі формування стратегії розвитку ЗЕД та згрупувати: фактори, які впливають на вибір стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для ефективного включення у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Це може бути досягнуто на підставі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні, якісному поліпшенні, на основі цих переваг, позицій країни на світовому ринку [7, с.426].

Якщо проаналізувати стратегії українських підприємств на зовнішніх ринках (хоча більшість з них не схильні коментувати свої дії як стратегію) можна виділити два типи, які є протилежні за цілями та основними методами реалізації. Назвемо їх „початкове нагромадження капіталу” (націлена на отримання максимального прибутку сьогодні, причому, будь-якими шляхами) і стратегія „довготривалого перебування” (направлена на стабільне зростання бізнесу у визначеному напрямку та стилі).

Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всі елементи мотиваційного механізму (рис.1), який складається із конкретних збуджувальних мотивів. Водночас не слід залишати поза ува-

гою й інші фактори, які ставлять під сумнів доцільність виходу підприємства на зовнішні ринки [4, с.152].

Існує велика кількість підприємств, які для виходу на зовнішні ринки використовують зустрічну торгівлю. За оцінками ГАТТ, частка зустрічної торгівлі складає 8-10% загального обсягу світової торгівлі [3, с.209].

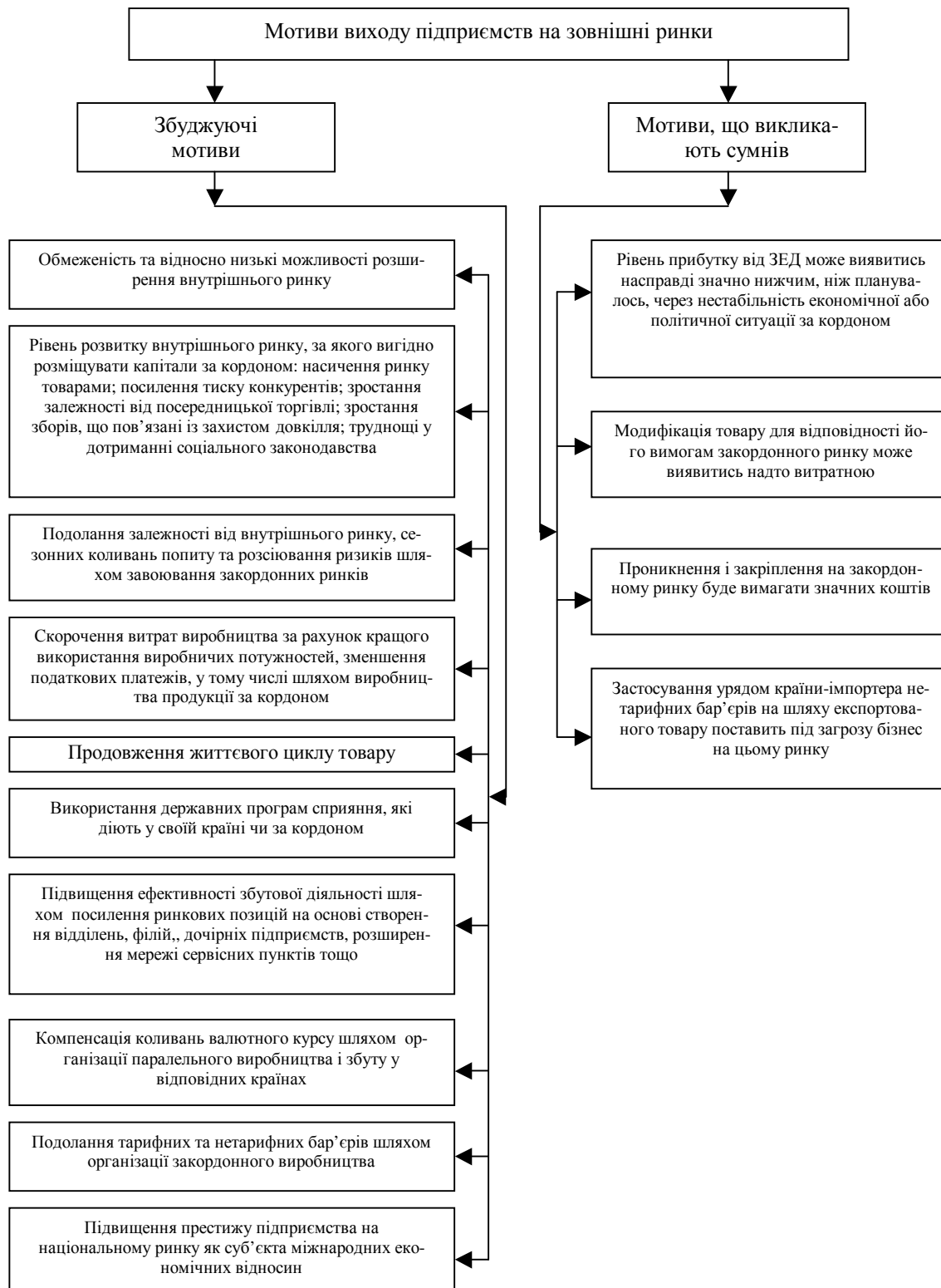


Рис.1. Елементи мотиваційного механізму виходу підприємств на зовнішні ринки

Зовнішня торгівля охоплює широкий діапазон форм зовнішньоторговельних угод, які можна класифікувати за трьома групами: операції натурального обміну; операції, що передбачають участь продавця у реалізації товарів, запропонованих покупцем; операції в рамках промислового співробітництва.

Для доступу на закордонні ринки, як зазначає М.Дідківській [4] підприємство повинно пройти ряд етапів, кожен з яких має ряд своїх особливостей (рис.2). На нашу думку, якщо врахувати всі етапи, то такий

підхід швидше можна назвати довготривалою стратегією ЗЕД, а не стратегією виходу на зовнішні ринки, але саме такий шлях дозволяє підприємству утримувати конкурентноздатні позиції на міжнародних ринках протягом довгого періоду часу.



Рис.2. Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

У процесі проникнення на зовнішні ринки фірма повинна вибрати такі сегменти, в яких її база дає переваги і які отримали не достатній розвиток чи тільки зароджується в зарубіжних країнах. Увага місцевих фірм чи міжнародних конкурентів, які базуються в інших країнах, часто буде направлена на інші питання, тому вони будуть погано підготовлені до ведення боротьби.

Другий керуючий принцип у відношенні проникнення на зовнішні ринки заключається в тому, щоб наслідувати приклад багатонаціональних компаній. Це не тільки забезпечить „заціпку”, але і приведе до сегментів, де місцеві фірми зможуть опинитись в невідгданому положенні [9, с.651].

Вибір стратегії виходу пов'язаний, насамперед, із ролю і масштабами ЗЕД для конкретного підприємства. Якщо ЗЕД займає не значне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витратити багато зусиль на розробку спеціальної зовнішньої стратегії. І навпаки, при збільшенні масштабів ЗЕД, а також в умовах наростання конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні стратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки розробку стратегії, але і її реалізацію та стратегічний контроль [6, с.103].

Вітчизняні та зарубіжні автори виділяють основні етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки [5, с.135]. Провівши аналіз їх праць цей процес схематично можна відобразити наступним чином (рис. 3).

Дуже часто підприємства виявляються не в змозі реалізувати вибрану стратегію. Причини цього наступні: неправельно проведений аналіз та помилкові висновки; не передбачувані зміни у зовнішньому середовищі; невміння підприємства залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал.

Успішній реалізації стратегії сприяє виконання наступних вимог: цілі стратегії повинні бути добре структуровані, доведені до працівників та сприйняті ними; необхідно мати чіткий план дій по реалізації стратегії, який передбачає забезпечення всіма необхідними ресурсами.

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі трьох складових: ключових факторів, які характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегій; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій.

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.

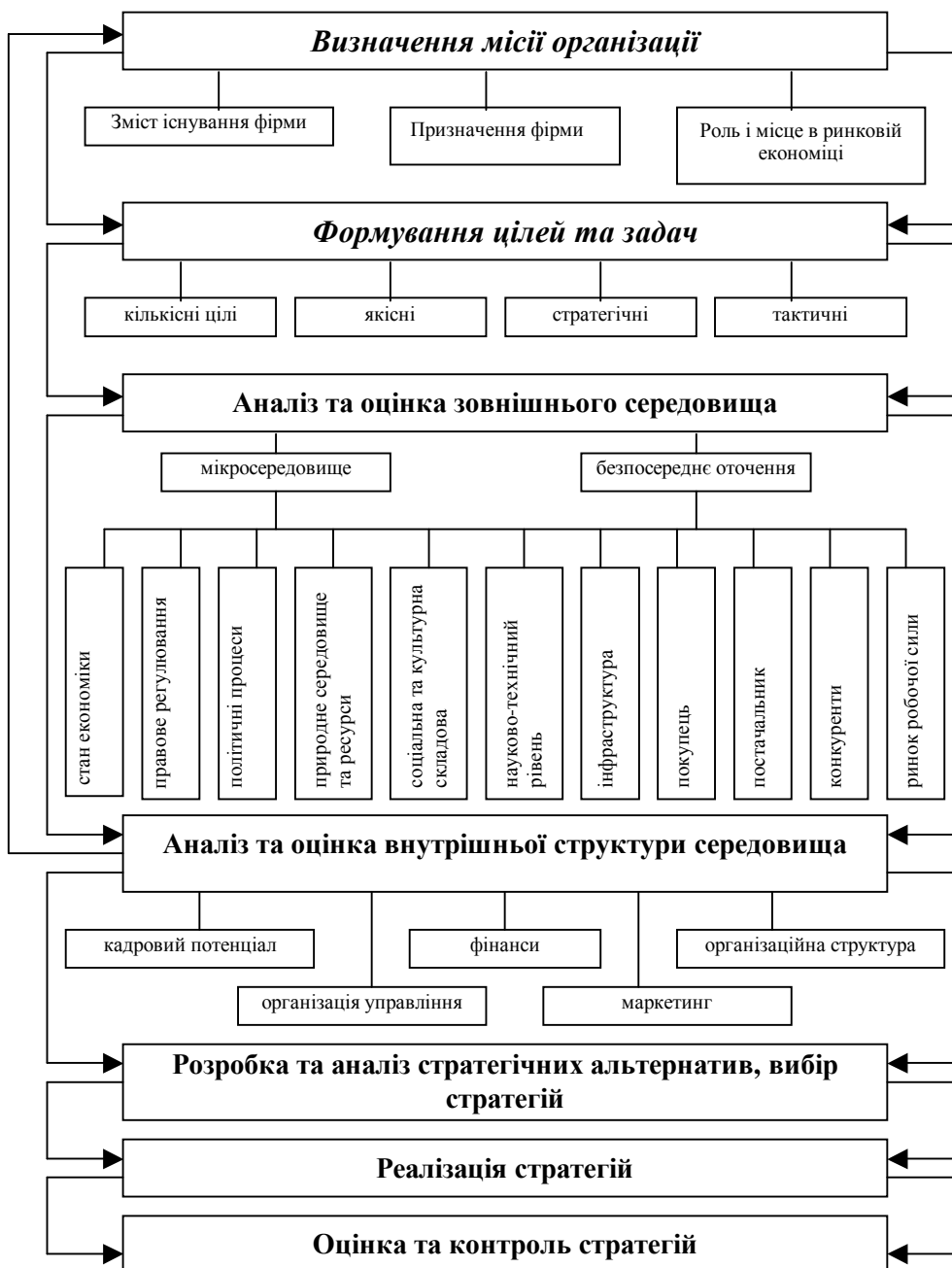


Рис.3. Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки

Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. У залежності від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів всі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний.

Політика сильних фірм зводиться до наступного: максимальному використанню переваг їх лідируючого положення, посиленню позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, при занепаді яких, необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі ж – повинні обирати стратегії, що ведуть до їхнього росту, якщо такі стратегії відсутні, то вони повинні покинути даний вид економічної діяльності.

Американські спеціалісти з стратегічного планування запропонували матрицю вибору стратегій. На рис.4 представлені основні стратегії в залежності від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної позиції фірми.

В.А.Василенко відзначає, що вибір стратегії дуже залежить від циклічності розвитку, точніше від того етапу, на якому знаходиться підприємство у своєму розвитку і, як правило, здійснюється на основі визначення п'яти «П»: стратегія – план; стратегія – принципи поведінки, стратегія – позиція, стратегія – перспектива, стратегія – прийом (маневр) [1, с.442].

Українські економісти наводять три основні способи виходу на зовнішні ринки: експорт; спільна підприємницька діяльність; стратегія прямого інвестування.

Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт. Переваги цього способу наступні: потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

Швидкий ріст ринку



Рис.4. Матриця стратегій Томпсона і Стрікланда

Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД [4, с.84]. На нашу думку, дана стратегія не може розглядатись як стратегія виходу на зовнішні ринки, оскільки вона має більш ширші стратегічні цілі, а перенесення виробничих потужностей за межі держави, може стати кінцевою метою стратегії розвитку ЗЕД.

Деякі стратегії міжнародного маркетингу компанії зараховують до стратегій виходу на зовнішні ринки. Це так звані цінові стратегії – це діючі на фірмі принципи призначення ринкової ціни на продукт чи послугу. Без сумніву, політика фірми у сфері цін є стратегічним питанням, оскільки вона впливає на прибуток, рівень попиту, прихильність споживачів, способи просування товару на ринок. Зазвичай виділяють три групи цінових стратегій: піонерні; стандартні; адаптаційні. Піонерні цінові стратегії називає стратегіями виходу на зовнішні ринки [2, с.133-134].

Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей.

Висновки. Існує значна кількість стратегій проникнення на зовнішній ринок. Детальний аналіз діяльності фірми її потенціалу, конкурентоспроможності продукції дозволить обрати ту, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання.

Джерела та література

1. Василенко А.В. Менеджмент устійчивого розвитку підприємства: Моногр. – К.: Центр учеб. л-ры, 2005. – 648с.
2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учеб. для вузов / Л.Е.Стровский, С.К.Казанцев, Е.А.Паршина и др.; Под ред. проф. Л.Е.Стровского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 847с.
3. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручн. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 384с.
4. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. пос – К.: Знання, 2006. – 462с.
5. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебн. пос. В 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО "Новое знание", 2000. – 312с.

6. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. пос. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384с.
7. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. пос. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 792с.
8. Международные экономические отношения: Учебник / Под ред. И.П.Фаминского. – М.: Юристъ, 2001. – 847с.
9. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.

Мостовенко Н.А.

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ІНВЕСТУВАННЯ ІННОВАЦІЙ

Постановка проблеми у загальному вигляді, її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Інноваційні процеси є основою сучасного способу господарювання та засобом забезпечення конкурентних переваг окремих підприємств (фірм), галузей, регіонів, країн. Посилення інноваційної орієнтації соціально-економічного розвитку України є стратегічним завданням державної економічної політики, яка спрямована на створення національної конкурентоспроможної економіки. Важливим джерелом формування конкурентних переваг України на міжнародній арені є інноваційна активність суб'єктів промислового виробництва. Сучасні умови висококонкурентних ринків зумовлюють необхідність оновлення та удосконалення виробничих технологій, розробки та виробництва нової конкурентоспроможної продукції, використання нових підходів до управління та організації виробництва, що можуть забезпечити лише інвестиції, що спрямовані в інноваційну сферу. Таким чином, предметом наукових досліджень у сфері управління процесами інноваційного інвестування є виявлення більш гнучких способів мобілізації фінансових ресурсів та вдосконалення механізмів їх спрямування на інноваційний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Значення інвестицій для розвитку інноваційної діяльності важко переоцінити. Так у [1, 188] інвестиції розглядаються як основний засіб приведення у відповідність ресурсного потенціалу підприємства (в тому числі його інноваційної складової) до змін умов зовнішнього середовища. Крім того, для господарюючих суб'єктів управління інноваційною діяльністю означає управління розвитком ринкових можливостей, де інновації виступають як джерело розвитку, а інвестиції як джерело його ресурсного забезпечення.

Значну увагу вивченню теоретичних і практичних факторів впливу на управління інвестиційними та інноваційними процесами приділяли такі вітчизняні дослідники як В.Александрова, О.Амоша, Л.Антонюк, Ю.Бажал, І.Бланк, І.Балабанов, Є.Бойко, В.Гець, В.Гриньова, М.Крупка, О.Кузьмін, О.Лапко, А.Мертенс, О.Пересада, А.Поручник, С.Реверчук, Н.Чухрай та інші.

Проте загальна тенденція до уповільнення інноваційного розвитку економіки України, значна диференціація регіонів за рівнем інноваційної активності підприємств, інвестиційного клімату та інноваційного потенціалу потребує подальшого вивчення теоретичних й прикладних аспектів управління процесами інвестування інновацій та пошуку шляхів їх вдосконалення.

Цілі статті. У процесі цього дослідження передбачається розв'язати такі завдання: розглянути систему механізмів інноваційного інвестування; здійснити порівняльну характеристику основних джерел фінансового забезпечення інновацій; проаналізувати чинники, що зумовлюють повільне формування суб'єктів інноваційного інвестування; виявити можливі шляхи розвитку механізмів інвестування інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Фактична структура джерел фінансових ресурсів для інвестування інновацій залежить від обраного механізму інвестування. Механізми інвестування інновацій існують незалежно від конкретного підприємства і їх система може включати такі групи [1, 198]:

1) механізми мобілізації власних коштів (реінвестування прибутку; інвестування за рахунок амортизаційних відрахувань);

2) механізми мобілізації позичкових коштів (використання інвестиційних позик і кредитів; венчурне фінансування; інвестування за рахунок реалізації облігацій підприємств; інвестиційний лізинг; інвестиційний селенг);

3) механізми мобілізації залучених коштів (залучення коштів від емісії цінних паперів; залучення коштів від розміщення цінних паперів на вторинному ринку; розширення статутного фонду за рахунок додаткових внесків).

Оскільки у склад джерел фінансування інновацій в Україні включені: власні кошти підприємств, кошти вітчизняних та іноземних інвесторів, кошти державного бюджету та кредити, то обираючи конкретний механізм інвестування інновацій, підприємці, перше за все, оцінюють їх переваги та недоліки (див. табл. 1).

Звертаючись до офіційних статистичних даних, наприклад, про джерела фінансового забезпечення технологічних інновацій (див. табл. 2), зазначимо, що у 2005 році за власні кошти було профінансовано 88% технологічних інновацій, а обсяг державного фінансування скоротився у 2,3 рази, порівняно із 2004 роком. Це приводить до думки, що в Україні не формується ринок інновацій (зокрема внутрішній попит на інновації [2, 30]), не складаються регіональні інноваційні комплекси. Проте, самі підприємства зацікавлені у