

УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Н.С. Мамонтенко, к.е.н.

К.В. Бабенко

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

В умовах активної глобалізації виробничих процесів та світового господарства в цілому питання виходу підприємства на нові зовнішні ринки є надзвичайно актуальним. Україна зараз знаходиться на шляху інтеграції до європейського ринку, тому перед національними підприємствами стоїть проблема вибору правильної стратегії інтеграції, що зумовила б успішне ведення діяльності підприємства за межами держави.

Значний внесок у вивчення даного питання був внесений такими відомими вченими та дослідниками, як М. Портер, Д. Рікардо, Р. Вернен, Ф. Котлер, Дж. Джохансон, Л. Кінделберга та Р. Кейвса [1]. У вітчизняній науці вивчення проблем інтернаціоналізації підприємства є порівняно новим. Серед вчених, що займалися його вивченням, варто виділити М. Багорку, О.С. Балабаша, Т.Б. Топольницьку, К.О. Костецьку та Г.В. Килимик.

Узагальнюючи дослідження вищенаведених вчених, можна зробити висновок про те, що в управлінській науці вихід підприємства на нові зовнішні ринки розглядається як набір певних теоретичних аспектів, що не є поєднаними між собою та не мають застосування в умовах сучасного ринку.

Інтернаціоналізацію підприємства варто розглядати як певний набір викликів, що постають перед підприємством в особі вищої ланки його управління. Перед менеджерами постає безліч питань та проблем, які необхідно вирішити для успішної реалізації виходу на міжнародні ринки. Серед великої сукупності вимог до підприємства, що висувуються зовнішніми ринками, можна виділити забезпечення відповідної якості продукції, що виготовляється, її упакування, дизайну та технологій виготовлення [2]. Окремою групою вимог постають саме побажання та очікування потенційних клієнтів на обраному ринку.

Окрім зазначених викликів, інтернаціоналізація підприємства вимагає залучення додаткових ресурсів підприємства. Мається на увазі залучення коштів на розширення виробництва, набір або перекваліфікація персоналу, проведення ґрунтовних маркетингових досліджень, налагодження контактів з іноземними партнерами. У той самий час ризик неуспішного функціонування на новому ринку є досить високим.

Зважаючи на ризики, описані вище, управлінцю треба глибоко вивчити ситуацію на ринку, поточний стан підприємства та його конкурентоспроможність, обрати цільовий зовнішній ринок та правильну стратегію виходу на нього, зваживши при цьому усі позитивні та негативні аспекти й наслідки інтернаціоналізації.

Першочерговим кроком до інтернаціоналізації підприємства є власне визначення мотивів, що спонукають до цього рішення. У цьому випадку під мотивами розуміємо переваги, що може отримати підприємство при успішній реалізації стратегії. Виокремлюють три основні групи мотивів до виходу підприємства на міжнародні ринки: внутрішні мотиви підприємства, ринкові, економічні [1].

Після визначення мотивів до інтернаціоналізації, перед управлінцем постає прийняття найбільш відповідального рішення, що полягає у виборі зовнішнього ринку (ринків). Адже саме за рахунок правильного вибору найбільш вигідного та рентабельного ринку, процес входження на нього проходить легко та успішно для підприємства [3]. Вибір міжнародного ринку має базуватися на макроекономічних аспектах, обсязі конкуренції та умовах, що діють на ньому. У якості інструментарію пропонується проведення PEST-аналізу та 5 сил Портера для кожного потенціального зовнішнього ринку [4]. Після цього необхідно провести порівняння переваг та можливих ризиків кожного з них та обрати найбільш привабливий та найменш ризикований ринок.

Обравши цільовий зовнішній ринок, необхідно прийняти рішення щодо форми входження на нього. У літературі це поняття також зустрічається як метод входження на зовнішній ринок. Потрібно обрати серед експортної діяльності, контрактних договорів з використанням франшиз та ліцензій, Joint Ventures та прямих інвестицій. Не існує поняття найкращого методу, кожен є ефективним у певних умовах. Оптимальним варіантом є почергове

використання кожного з вищенаведених форм.

Останнім викликом управлінця в інтернаціоналізації є власне формування комплексної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, базуючись на результатах, отриманих у попередніх фазах управлінських досліджень. Нижче пропонуємо розроблену авторами наочну репрезентацію вищезазначених кроків до формування стратегії інтернаціоналізації з зазначенням відповідного інструментарію до кожного (Рис.1).



Рис. 1. – Комплексна схема формування стратегії інтернаціоналізації підприємства для управлінця

Література:

1. Estrategia y diseño de la organización. Capó Vicedo, Josep // València: Universitat Politècnica de València, cop. 2016. – 277 p.
2. Багорка М. Особливості діяльності компаній у міжнародному середовищі / М.Багорка // Держава та регіони. – Запоріжжя, 2007. – №1. – С.26–27.
3. La dirección estratégica de la empresa. Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. // Civitas, Madrid, 2015. – 652 p.
4. Estrategia, de la visión a la acción. Carrión Maroto, Juan // Madrid, ESIC 3ª Edición, 2011. – 461 p.5.