

## ВИКЛИКИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ВІД ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

### ENTERPRISE INTERNATIONALIZATION CHALLENGES: FROM DECISION MAKING TO STRATEGY ELABORATION

*У статті розглянуті основні етапи виходу підприємства на зовнішні ринки та виклики, пов'язані із ними. Виділено та проаналізовано усі фази інтернаціоналізації, а саме: оцінка можливостей і перспектив підприємства, вибір національних ринків й методів проникнення та формування відповідної стратегії. Кожен крок супроводжується порадами та аналітичними інструментами для практичного застосування у сучасних ринкових умовах. У ході дослідження авторами була розроблена комплексна модель інтернаціоналізації підприємства. Дана модель є особливо корисною для управлінського персоналу підприємства, що бажає вийти на міжнародні ринки.*

**Ключові слова:** інтернаціоналізація, зовнішні ринки, підприємства, рішення, мотиви.

*В статье рассмотрено основные этапы выхода предприятия на внешние рынки и вызовы, связанные с ними. Выделено и проанализировано все фазы интернационализации, а именно: оценка возможностей и перспектив предприятия, выбор национальных рынков, методов проникновения и формирование соответствующей стратегии. Каждый шаг сопровождается*

*советами и аналитическими инструментами для практического применения в современных рыночных условиях. В ходе исследования авторами была разработана комплексная модель интернационализации предприятия. Данная модель особенно полезна для управленческого персонала предприятия, которое желает выйти на международные рынки.*

**Ключевые слова:** интернационализация, внешние рынки, предприятия, решения, мотивы.

*This article reviews the main stages of enterprise penetration into the external market and challenges that it causes. It points out and analyses all phases of internationalization, which include evaluation of capabilities and opportunities, national market and entry methods selection and appropriate strategy build-up. Each step is accompanied with tips and analytical instruments in order to make it more applicable to the market realities. As a result of the investigation, a complex model of enterprise internationalization has been elaborated by the authors. This model is highly useful for administration of the enterprise that aims to enter the international market.*

**Key words:** internationalization, external market, enterprises, solutions, motives.

УДК 339.94

**Мамонтенко Н.С.**

к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеський національний політехнічний університет

**Бабенко К.В.**

студентка Одеський національний політехнічний університет

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та активної інтеграції України до світового ринку питання інтернаціоналізації підприємства є надзвичайно важливим та актуальним. У той самий час, прийняття рішення про вихід підприємства на зовнішні ринки зумовлює чимало ризиків, у тому числі значну втрату коштів і, як наслідок, припинення діяльності. Саме тому важливо правильно оцінити можливості підприємства конкурувати в умовах жорсткої міжнародної конкуренції та розробити відповідну стратегію виходу, що є справжнім викликом для управлінської науки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню виходу підприємства на зовнішні ринки та пов'язаними з ним викликами присвячено чимало праць відомих дослідників, серед яких можна виділити С. Химера, Ч. Кіндлелберга та Р. Кейвса, які є засновниками теорії монополістичної переваги [1, с. 24].

Дана теорія заснована на положенні про те, що стимулом до інтернаціоналізації підприємства є володіння конкурентною перевагою, яка у свою чергу є наслідком володіння певною кількістю матеріальних та нематеріальних активів. Ця теорія розкриває базову концепцію прийняття рішення про інтернаціоналізацію та є свого роду опорою подальших досліджень, але включає лише один фактор – місце підприємства у конкурентному середовищі, опускаючи макроекономічні фактори,

реакцію споживача, наявність постачальників на території держави та ін.

Також до числа учених, праці яких принесли значний внесок у дослідження проблем інтернаціоналізації підприємства відносяться Дж. Джохансон, П. Відершайм, М. Портер, Д. Рікардо, Ф. Котлер, Р. Вернен.

Щодо праць українських дослідників з теми, варто виділити наступних наукових діячів: Т.Б. Топольницька, К.О. Костецька, М. Багорка, О.С. Балабаш, Г.В. Килимик та П.Г. Ільчук. Варто зазначити, що в Україні дослідження питання виходу підприємства на зовнішні ринки знаходиться на початковому етапі, незважаючи на гостру необхідність його вирішення.

Узагальнюючи аналіз досліджень та публікацій, можна дійти висновку про те, що інтернаціоналізація підприємства розглядається як набір окремих теоретичних аспектів, які, у першу чергу, не поєднані між собою та, по-друге, не завжди знаходять своє застосування в реальних ринкових умовах.

**Формулювання цілей статті.** Основним завданням даної статті є розробка комплексної моделі, що включала б у себе три найважливіші етапи:

- 1) оцінка можливостей та перспектив виходу підприємства на міжнародні ринки;
- 2) вибір ринку та методу проникнення;

3) розробка відповідної стратегії інтернаціоналізації.

Ставимо перед собою за мету розглянути усі вищезазначені етапи як єдине ціле та розробити модель прийняття рішення та вибору стратегії інтернаціоналізації, яку можна було б ефективно використовувати у сучасних ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Першим викликом до інтернаціоналізації підприємства є власне прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок.

Міжнародний ринок створює широкий спектр можливостей та перспектив для підприємств різних видів діяльності, але у той самий час висуває додаткові вимоги до них. Серед сукупності додаткових вимог можна виділити забезпечення відповідної якості продукції, упакування, дизайну, технологій виготовлення [2, с. 27]. Персонал підприємства також потребує додаткових кваліфікацій, що включають у себе володіння іноземними мовами, знання особливостей функціонування ринку країни, у якій планується здійснення зовнішньоекономічної діяльності, правила та вимоги до оформлення перевезень та інше.

Отже ми бачимо, що рішення про вихід підприємства на зовнішній ринок передбачає значні витрати ресурсів підприємства як на розширення

виробництва, налагодження зв'язків, так і на набір нового персоналу чи підвищення кваліфікації наявних кадрів. У разі поразки на зовнішньому ринку підприємство може втратити значну частину прибутку, власного капіталу та навіть позицію на внутрішньому ринку. Адже інтернаціоналізація потребує не лише додаткових ресурсів, а й зусиль з боку управлінського персоналу, що може послабити чутливість до змін на внутрішньому конкурентному середовищі.

Із огляду на ризикованість рішення про інтернаціоналізацію, адміністрації та менеджерам підприємства необхідно вкрай відповідально поставитися до його прийняття та зважити усі позитивні та негативні аспекти.

Першим кроком до вирішення питання виходу на зовнішні ринки є визначення мотивів, якими керується підприємство в особі його керівного персоналу. Поняття мотивів у даному випадку можна ототожнювати із перевагами, адже окрім вищезазначених ризиків, інтернаціоналізація підприємства може принести чимало вигоди, що й мотивує до прийняття даного рішення. Серед безлічі мотивів інтернаціоналізації можна виокремити три великі групи:

1) ринкові мотиви;



Схема 1. Аналіз PEST та ідеї Портера

Джерело: власна розробка авторів

- 2) внутрішні мотиви підприємства;
- 3) економічні мотиви [1, с. 238].

Під ринковими мотивами у першу чергу розуміємо глобалізацію ринків та конкуренції і наявність можливостей експлуатації відмінностей між країнами і географічними регіонами. Останнє включає у себе використання культурних, адміністративних, трудових відмінностей для отримання конкурентної переваги. Наприклад, різниця у перевагах споживачів, більш низькі податки та дешева робоча сила.

Внутрішні мотиви підприємства зазвичай пов'язані з його характеристиками та включають можливість покращення експлуатації внутрішніх ресурсів та можливостей для збільшення обсягу ринку та закріплення позицій на внутрішньому ринку за рахунок виходу на зовнішній, що у свою чергу призводить до зменшення ризику ведення бізнесу.

Економічні мотиви полягають у стабілізації прибутку та використанні економічного становища менш розвинених країн. Наприклад, держави, що розвиваються, можуть надавати матеріальну допомогу та різноманітні квоти для заохочення розбудови бізнесу іноземними компаніями.

Також вищезазначені мотиви виходу підприємства на зовнішні ринки класифікують як мотиви трьох рівнів: фірмовий, національний (місце у міжнародному розподілі праці) та глобальний рівень (сучасні міжнародні економічні відносини та їхній

сучасний стан) [3, с. 236]. Але вважаємо, що дана класифікація не повністю розкриває зміст мотивів підприємства до інтернаціоналізації, у той час як визначення мотивів саме за групами має більш широке практичне застосування.

Визначившись із мотивами, необхідно перейти до наступного кроку, який полягає у виборі ринку. Процес входу у новий ринок (країну) потребує правильного та раціонального вибору найбільш рентабельного та привабливого національного ринку.

При виборі ринку необхідно враховувати макроекономічні аспекти, обсяг конкуренції та існуючі умови на ринку, у який підприємство бажає проникнути [4, с. 328]. Вважаємо доцільним порівнювати країни-кандидати у процесі виконання аналізу макро- і мікросередовища кожної.

Для оптимального вибору країни для інтернаціоналізації пропонуємо використовувати наступну схему, у основі якої лежить аналіз PEST та ідеї Портера, утілені в його моделі «5 сил Портера»:

Окрім факторів, що входять до складу PEST-аналізу, для більш глибокого та результативного аналізу, додатково для порівняння національних ринків країн рекомендуємо звертати увагу на інфраструктуру цих ринків (транспортну розв'язку, комунікації, наявність локальних ресурсів, податки, квоти й обмеження) та ймовірність виникнення конфліктів на території проведення діяльності.

Визначившись із зовнішніми національними ринками та обравши відповідний продукт, пропо-

<b>Експортна діяльність</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ не вимагає розміщення виробничих сил на території проведення діяльності</li> <li>+ можливість отримати додатковий прибуток за рахунок ефекту масштабу</li> <li>+ можна проводити діяльність через мережу Інтернет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неможливість отримання переваг національного ринку та місцевості</li> <li>- обмежені знання про стан ринку</li> <li>- відсутність прямого контакту з кінцевим споживачем</li> <li>- залежність від посередників</li> <li>- додаткові транспортні витрати</li> </ul>

<b>Контрактні договори</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ обсяг доходів підприємства визначений контрактом через продаж прав на виробництво і рекламу продукції</li> <li>+ обмежується відкритість до економічних та фінансових ризиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність визначення найбільш підходящого підприємства чи об'єднання для оформлення договору</li> <li>- часткова втрата конкурентної переваги</li> <li>- неможливість отримання переваг національного ринку та місцевості</li> </ul>

<b>Joint Ventures та об'єднання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ бізнес ризики розподіляються між учасниками об'єднання</li> <li>+ можливість поєднання ресурсів, знань та умінь</li> <li>+ полегшує вхід на ринок з сильною існуючою конкуренцією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність визначення найбільш підходящого підприємства чи об'єднання для оформлення договору</li> <li>- складність управління таким підприємством через сильну децентралізацію</li> <li>- втрата конкурентних переваг через відкриття доступу до них</li> </ul>

<b>Пряме інвестування закордон</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ повний контроль ресурсів та можливостей підприємства</li> <li>+ полегшення інтеграції у координації діяльності у країні розміщення</li> <li>+ можливість швидкого проникнення через придбання існуючих компаній</li> <li>+ фінансові допомоги від держави, у яку інвестуємо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі фінансові ризики</li> <li>- значні витрати коштів та часу</li> <li>- придбання існуючих підприємств може викликати проблеми інтеграції та управління</li> </ul>

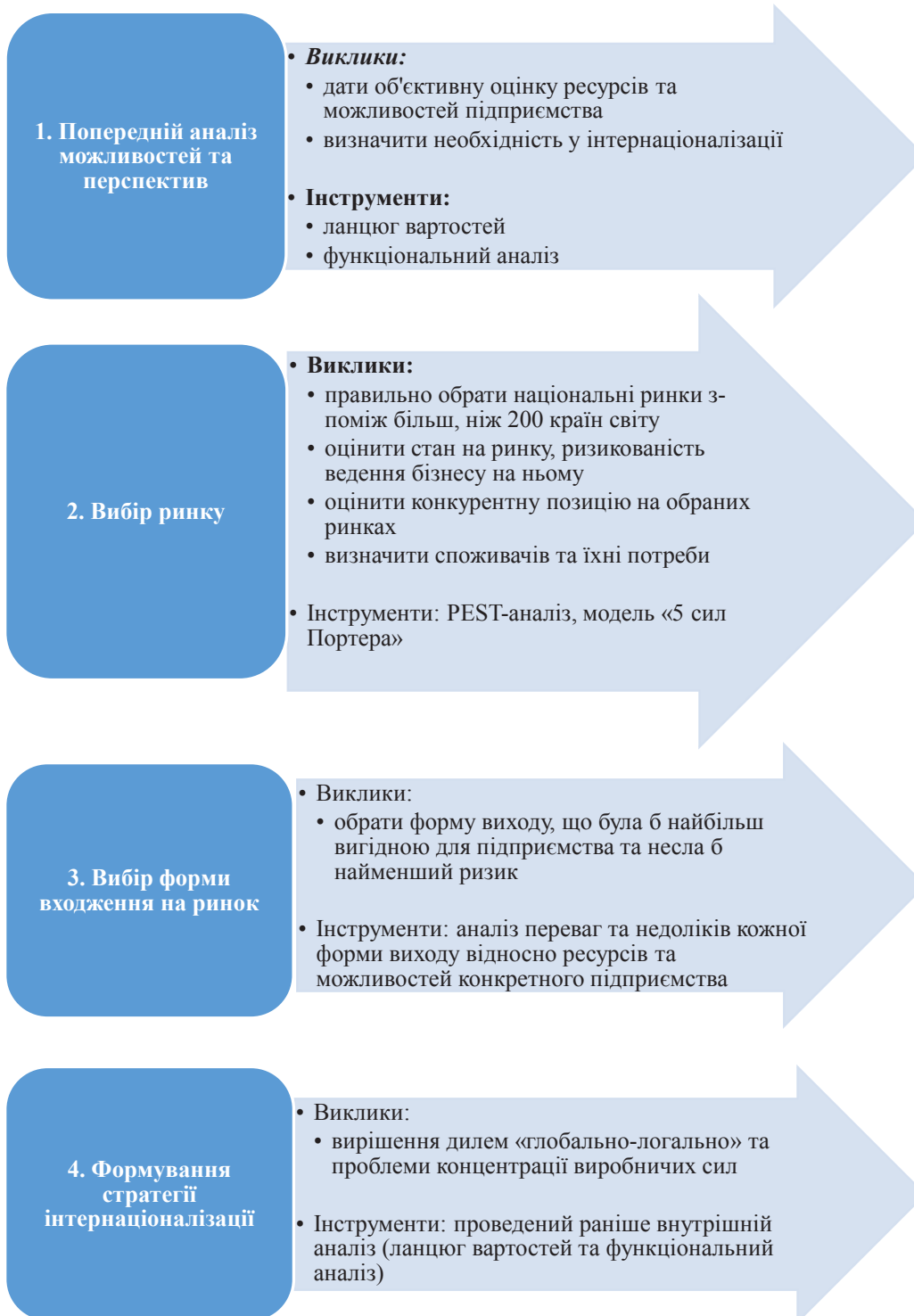
*Джерело: Estrategia y diseño de la organización. Capó Vicedo, Josep [1], думки авторів*

нуємо перейти до наступного кроку, у якому необхідно зосередити увагу на методах входження на обрані ринки, що у науковій літературі також висвітлюється як форми виходу підприємства на зовнішні ринки.

Методи входження відрізняються за обсягами ресурсів, якими ризикує підприємство та кількістю оперативних дій, що будуть виконуватися на обраній території (наприклад, переносимо

певну частину виробництва чи весь його процес). Основними формами входження на міжнародні ринки є наступні:

- 1) експортна діяльність;
- 2) контрактні договори з використанням франшиз та ліцензій;
- 3) Joint Ventures (створення спільних підприємств) та об'єднання;
- 4) прямі інвестиції [5, с. 503].



Джерело: власна розробка авторів

Існує безліч суперечок щодо найкращого методу входження на зовнішні ринки, адже кожна із вищезазначених форм має певні переваги та недоліки. Пропонуємо розглянути окремо кожен форму входження.

Як можна побачити у вищенаведених таблицях, вибір форми проникнення – передусім виклик для управлінців підприємства. Для зменшення ризиків та полегшення інтеграції в обрані національні ринки, пропонуємо наступне вирішення проблеми вибору: поступово спробувати кожен форму проникнення, починаючи з експортної діяльності і закінчуючи прямим інвестуванням. Таким чином підприємство зможе зайняти більш впевнену позицію на зовнішньому ринку і уникнути значних фінансових ризиків.

Останнім кроком до інтернаціоналізації підприємства є формування стратегії. Дане питання вміщує у собі два основних стратегічних виклики:

1) Глобально-локально: ця дилема стосується ступеню адаптації продукту, що пропонується на зовнішньому ринку (необхідно вирішити, чи пропонуємо один стандартний продукт для усіх національних ринків чи вносимо певні зміни залежно від культурних особливостей кожної країни);

2) Концентрація виробничих сил: розміщувати в країні проведення діяльності чи проводити їхню дистрибуцію у країні призначення.

Для прийняття цих рішень радимо використовувати дані, отримані у процесі проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства, проведеного у попередніх кроках.

**Висновки.** Прийняття рішення про виведення підприємства на зовнішні ринки та власне підготовка до інтернаціоналізації – надзвичайно складне та відповідальне завдання, що містить у собі чимало викликів для управлінців вищої ланки. У статті було розглянуто кожен крок виходу підприємства на міжнародні ринки з вказанням відповідного інструментарію.

Наведена вище модель є узагальненням викладеного у статті матеріалу і може використовуватися управлінським персоналом підприємства на практиці для прийняття рішення про вихід підприємства на зовнішні ринки, що й було метою проведення даного дослідження.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

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. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [текст] навчальний посібник / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацька. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 408 с.
4. Estrategia, de la visión a la acción. Carrión Maroto, Juan // Madrid, ESIC 3ª Edición, 2011. – 461 p.
5. La dirección estratégica de la empresa. Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. // Civitas, Madrid, 2015. – 652 p.