

УДК 339.9:339.94

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЙ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

Орловська Ю.В., д.е.н.

Дугінець Г.В., к.е.н.

Алієв Р.А.

*ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
м. Дніпропетровськ*

У статті проаналізовано світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегій інтернаціоналізації. В результаті проведеного дослідження визначено суть і зміст інтернаціоналізації діяльності підприємства як економічної категорії. Здійснено аналіз мотивації, форм і способів інтернаціоналізації діяльності підприємств та поглиблено положення методології формування і реалізації стратегії інтернаціоналізації діяльності підприємства. Проаналізовано світові приклади застосування стратегії інтернаціоналізації з метою впровадження на підприємствах України.

Ключові слова: інтернаціоналізація діяльності підприємства, стратегія розвитку, конкурентоспроможність підприємства, інновації.

The article analyzes the international experience of increasing enterprise competitiveness on the basis of internationalization strategies. As a result of this research, the nature and contents of the enterprise's internationalization activity as an economic category were determined. The analysis of motivations, forms and ways of enterprises internationalization and provision depth methodology development and implementation of the company's internationalization strategy was made. Worldwide examples of strategies in order to implement enterprises internationalization in Ukraine were analyzed.

Key words: internationalization of the enterprise activity, strategy development, competitiveness, innovation.

Актуальність проблеми. Головним напрямком економічного розвитку України є створення умов для випуску конкурентоспроможної продукції на закордонні ринки, які б стимулювали завоювання нових ринків збуту, використання новітніх технологій та створення високотехнологічних секторів економіки. Проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства складається із

багатьох задач, багатоаспектність і взаємовплив яких потребують об'єднання їх в загальну систему формування конкурентоспроможності. У даний час підприємства здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції, пов'язаної з посиленою глобалізацією світового економічного простору. Нестабільність економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до виробленої продукції в значній мірі ускладнюють процес визначення стратегічних перспектив. Що обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблеми управління процесами інтеграції підприємств у міжнародне економічне середовище висвітлені в численних іноземних наукових публікаціях починаючи вже з 70-80-х років минулого століття. Фундаментальні основи окремих проблем інтернаціоналізації висвітлені в працях Е. Дорнберга, Л. Берековена, В. Бормана, Р. Вернона, Б. Кумара, Г. Йіпа, К. Коїма, К. Ліуто, Д. Смолбона, Р. Коазе, М. Касона та інших дослідників. У вітчизняній науковій літературі країн пострадянського простору проблема інтернаціоналізації діяльності промислових підприємств ще не знайшла належного відображення. Окремі її аспекти представлені в публікаціях В. Геєця, Б. Буркинського, Ю. Макогона, О. Савельєва, О. Кузьміна, І. Бланка, М. Долішнього, П. Бєленького, Б. Губського, М. Козоріз, М. Чумаченка.

Ставлячись з повагою до безперечних досягнень вітчизняної та зарубіжної економічної думки, варто зазначити, що недостатньо дослідженими в сучасних умовах залишаються проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегій інтернаціоналізації

Метою роботи є здійснення аналізу світового досвіду підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегій інтернаціоналізації

Викладання основного матеріалу дослідження. Динамічний розвиток інтеграційних процесів у світовій господарській системі обумовлює розширення сфери діяльності підприємств за межі рідних країн. Будь-яке підприємство, так чи інакше, залежить від успішної співпраці з закордонними партнерами – або безпосередньої, прямої, або ж через посередників. Характерним є і те, що суть цієї співпраці давно перейшла межі товарообміну в його класичному розумінні.

Сьогодні діяльність підприємства за межами рідної країни стосується не лише купівлі-продажу товарів і послуг, але й виробництва, інвестицій, фінансів, впливу на ринки. Це обумовлює необхідність детального вивчення проблеми, яка окреслюється поняттям інтернаціоналізації підприємства [1].

В умовах економічної інтеграції перед українськими підприємствами відкриваються нові можливості по розширенню виробництва та збільшенню доходів компаній. Важливим моментом є забезпечення спроможності українських підприємств гідно вийти на світову арену [2, с. 35-36].

У сучасних умовах інтернаціоналізація як категорія міжнародної економіки базується на дотриманні суб'єктами господарювання певного комплексу умов, які обумовлюють довгостроковий синергічний ефект, що дає можливість підприємству будувати сильну конкурентну позицію. По суті, умови успішної інтернаціоналізації підприємства необхідно розглядати через призму маркетингової концепції управління, зокрема, характеристики зовнішнього його оточення.

Стратегія інтернаціоналізації дає змогу визначити напрямки і характер впливу на суб'єкти господарювання в цій сфері. З другого боку, це обумовлює потребу розподілу функцій, повноважень і відповідальності між елементами управляючої підсистеми (органів управління), способів, інтенсивності і меж використання ними важелів впливу. Іншими словами, стратегії інтернаціоналізації можуть служити вихідним пунктом формування відповідного економічного механізму.

Стратегію інтернаціоналізації діяльності підприємств відображають зразки вибору способу діяльності підприємства в міжнародному оточенні при формулюванні і адаптації його зв'язків до цього оточення і формування внутрішньої структури і процесів. Підприємства, які інтернаціоналізують свою діяльність, повинні приймати рішення, які можна трактувати як елементи стратегії інтернаціоналізації (часткові стратегії або ж тактичні рішення).

Слід зазначити, що різним мотивам міжнародної діяльності підприємства відповідають різні її форми. Для підприємства, яке інтернаціоналізує свою діяльність, пошук і вибір відповідних форм (стратегій) входу в іноземні ринки слід віднести до найважливіших

елементів процесу прийняття рішень. Прийняття відповідного рішення в цій сфері значною мірою буде визначати можливість досягнення успіху. В свою чергу рішення, які стосуються вибору форм інтернаціоналізації, залежать від трьох основних факторів:

- цілей підприємства чи його політики;
- доступу до ринків та їх привабливості;
- конкурентної позиції, якої можна реально досягнути.

Можливість використання окремих форм визначають, в основному, наступні фактори:

- ресурси, якими володіє підприємство;
- співвідношення витрат і доходів;
- рівень ризику і ймовірність ринкового успіху підприємства;
- впливи підприємства на даному ринку і рівень його контролюваності;
- фактор часу.

Таким чином, стратегія входу на іноземні ринки охоплює: визначення цілей, встановлення форм і можливих обмежень їх використання, елімінацію форм, які неможливо використати, економічний розрахунок планованої діяльності і прийняття рішення щодо вибору такої організаційної форми, яка б забезпечувала найвищий ступінь досягнення поставлених цілей.

Форми інтернаціоналізації діяльності підприємства можуть бути класифіковані за різними ознаками. Аналіз наукових публікацій і практики здійснення інтернаціоналізації діяльності підприємства дає змогу в числі найважливіших ознак виділити наступні: специфіку діяльності; сферу контролю і рівень ризику; інституційне задіяння підприємства за кордоном; розміщення підприємства.

Вибір конкретної форми інтернаціоналізації діяльності підприємств залежить не від величини підприємства, а від виду доступних ресурсів. Оскільки структура цих ресурсів є різною, то і форми інтернаціоналізації діяльності підприємств, які використовуються підприємствами, суттєво різняться між собою. Водночас можна виділити чотири фактори, які в кінцевому рахунку визначають конкретну форму інтернаціоналізації діяльності підприємств. До них належать наступні.

1. Конкурентоспроможні ціни, ідентифікація марки; контроль над дистрибуцією; реклама та інновації в сфері методів маркетингу. Модель

”ціна–марка–дистрибуція–реклама–маркетингова інновація” базується на тому, що формування марки вимагає багато часу і значних організаційних зусиль, так само як формування розвинутої мережі дистрибуції та маркетингових інновацій. Саме тому підприємство мусить мати значний досвід маркетингової діяльності.

2. Здатність виготовляти унікальні вироби, широкий асортимент виробів і розвиток нового продукту. Така модель вимагає залучення значних ресурсів, щоб наблизити продукт до вимог ринку і створити конкурентоспроможний продукт у доступній пропозиції. Ця модель може використовуватись підприємствами з відносно сильно розвинутою ресурсною базою.

3. Технічна перевага продукту і розвиток нового продукту.

4. Послуги (сервіс після продажу) і продукти високої якості.

Досвід нових членів ЄС, передусім Польщі, Чехії, Словаччини, Угорщини, показує, що чим пізніше країна приступає до міжнародних інтегрованих структур, тим складніше їй сформувавши відповідну конкурентну концепцію діяльності в межах цих структур. Для України, яка вибрала стратегію євроінтеграції, ця проблема стає все більш актуальною. Якщо для розвинутих країн інтернаціоналізація відображає розширення впливу підприємств на зовнішніх ринках, то для України вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки поки що вкрай недостатній, в зв'язку з чим стратегія інтернаціоналізації для більшості підприємств України є найбільш прийнятним вибором.

Яскравим прикладом стратегії інтернаціоналізації є тютюнове виробництво в Україні, так як протягом останніх п'ятнадцяти років випуск тютюнових виробів відбувається переважно на базі імпортованої сировини. Галузь виробництва цигарок в Україні має 240-літню історію, що обумовлює наявність у країні розвинутої виробничої бази та інфраструктури, а також забезпеченість спеціалізованими кадрами.

За часи незалежності України всі основні тютюнові фабрики країни були придбані провідними світовими виробниками тютюну, тому на сьогодні близько 98% випуску тютюнових виробів в Україні забезпечується п'ятьма найбільшими світовими концернами: «Philip Morris», «Imperial Tobacco Group», «British American Tobacco», «JTI» та «Gallaher Group» [3, с. 26-27].

«Philip Morris» найбільша світова компанія – виробник і реалізатор більш ніж 3,000 видів продуктів – тютюнових виробів, харчових продуктів, пива мільйонам споживачів в 180 країнах світу. «Philip Morris» відкрила своє представництво в Києві в 1993 році. Харківська тютюнова фабрика, філіал «Philip Morris» з 1994 року, випускає міжнародні марки сигарет, такі як «Союз-Аполон», «Честерфілд», «Бонд Стріт» (в м'якій і твердій пачках). Імпортуємими марками сигарет являються «Мальборо», «L&M», а також «Парламент».

«Imperial Tobacco Group» - компанії ПзП «Імперіал Тобако Юкрейн» і АТ «Імперіал Тобако Продакшн Україна» - частина міжнародної Imperial Tobacco Group. Компанія виробляє і представляє на вітчизняному ринку міжнародні сигаретні бренди Davidoff, Gauloises, R1, West, Golden Gate, а також сильні локальні марки «Прима Люкс», «Прима Срібна», Style, Delta, Express 20 та інші. Компанія має своє виробництво в Україні - Київську тютюнову фабрику, яка випускає продукцію для внутрішнього ринку. «Імперіал Тобако» є одним з найбільших платників податків в Україні. У 2012 році компанія перерахувала до бюджетів всіх рівнів податків на загальну суму 3,94 млрд. гривень, в т.ч. акцизний збір склав 3,12 млрд. гривень [3, с. 27].

«British American Tobacco» - вже понад двадцять років успішно працює на українському ринку та пропонує споживачам продукцію найвищого міжнародного гатунку. «British American Tobacco» стала першим спільним підприємством у тютюновій галузі в Україні та вже двадцять років успішно працює на українському ринку. В Україні компанія працює з 1993 року і є першим спільним підприємством в тютюновій галузі. Компанія виробляє такі марки як KENT, Vogue, Pall Mall, Lucky Strike, «Прилуки Особливі» та інші.

«JTI» Japan Tobacco International - В Україні працює з 1993 року (до 1999 – як R.J.Reynolds) та на сьогоднішній день займає другу позицію серед тютюнових компаній країни з сучасною фабрикою в Кременчуці, головним офісом у Києві та 9 регіональними офісами в найбільших містах України. Фабрика JTI виробляє сигарети Winston, Camel, Glamour, LD і Monte Carlo для українського ринку, а також для експорту в Азербайджан, Вірменію, Грузію, Молдову, Туркменістан. За останні десять років обсяг капітальних інвестицій JTI в Україні перевищив 130 млн. доларів США.

Згідно з даними Державної податкової адміністрації України за 2009 рік, ЛТІ є одним з п'яти найбільших платників податків у країні [3, с. 28].

«Gallaher Group» - британська компанія, яка останньою з'явилася в Україні наприкінці 2001 року і придбала контрольний пакет акцій колишньої Черкаської тютюнової фабрики. «Gallaher Group» – це вдале поєднання міжнародного досвіду, технологій та інвестицій всесвітньо відомої компанії «Gallaher Group» і Черкаської тютюнової фабрики з її давніми традиціями та високопрофесійними спеціалістами. Динамічність, професійність і готовність до інновацій – ось що відрізняє успішний бізнес. Дотримуючись цих принципів, «Gallaher Group» пропонує споживачам такі якісні та широковідомі марки як Sobranie, LD, Gold Bond, Saint George, Тройка, Level, City, Три короля та інші.

Вітчизняні ж виробники займають лише близько 2% ринку, найбільшими серед них є «Українська тютюнова компанія», Донецька, Львівська, Феодосійська тютюнові фабрики та декілька інших виробників. Основною конкурентною перевагою на ринку реалізації тютюнових виробів є наявність прямих договорів постачання з виробниками цієї продукції. При цьому, провідні виробники тютюнової продукції надають перевагу співпраці з тими контрагентами, які можуть забезпечувати значні обсяги реалізації.

Аналіз стану вітчизняних підприємств, які здійснюють або планують здійснювати інтернаціоналізацію своєї діяльності, дав підставу для наступних висновків:

- часто зустрічається відсутність будь-якої життєздатної стратегії;
- більшість підприємств здійснює інтернаціоналізацію своєї діяльності за допомогою стратегії еволюції (розвитку), яка базується на експорті та імпорті;
- підприємства використовують багато окремих узгоджених між собою елементів різних стратегій, зорієнтованих на інтернаціоналізацію;
- деякі види стратегічної діяльності (напр., пакування, маркетинг, продаж і дистрибуція) більшою мірою зінтернаціоналізовані, ніж інші (напр., управління і фінанси);
- міжнародний еволюційний процес виступає каталізатором інтернаціоналізації діяльності;

- немає єдиної стратегії, яка була б рецептом міжнародного успіху.

В умовах сьогодення в Україні діє ряд потужних іноземних корпорацій, а їх діяльність значним чином впливає на економіку країни. Впродовж років незалежності взаємовідносин між країною та міжнародними компаніями еволюціонували, набуваючи нових форм в залежності від міжнародної кон'юнктури та досягнень науково-технічного прогресу. Відповідно до існуючих обставин зовнішнього середовища змінювалось українське законодавство, яке регулювало діяльність іноземних компаній на території країни. Проте на основну увагу в стратегії інтернаціоналізації іноземних корпорацій, які займаються виробництвом продукції на території України і як, наслідок, розвивають промисловий потенціал країни та створюють нові робочі місця.

Але конкурентоспроможність продукції іноземного виробника може забезпечуватися за допомогою таких конкурентних переваг підприємств як: висококваліфікований та досвідчений управлінський, інноваційний, маркетинговий та виробничий потенціал підприємства; автоматизоване продуктивне обладнання, здатне швидко адаптуватися до умов ринку; високоорганізовані канали розподілу продукції, замовлень та зворотного зв'язку; високоорганізована інформаційна підтримка (від пошуку до розповсюдження); використання високих технологій в управлінні персоналом та виробництві; наявність сировинної бази; наявність інвестиційних ресурсів; можливість використання більш дешевих ресурсів (всіх видів); націлення усієї діяльності підприємства на забезпечення конкурентоспроможності продукції (і відповідно потреб споживача), що є головною передумовою успіху на ринку [2, с. 37-40].

В Японії та протягом багатьох років реалізуються програми підвищення якості, проводиться активна політика щодо питань якості, здійснюється довгострокове планування якості, а в Європі за деяким винятком управління якістю продовжувало залишатися контролем якості [4, с. 60].

До кінця 60-х років ХХ століття продукція японських фірм на світовому ринку не відрізнялася високою якістю. Низька якість японської продукції позначалася на її конкурентоздатності, а, отже, на прибутках. Тому, починаючи з цього часу, японська промисловість якнайактивніше почала впроваджувати два напрямки у сфері керування якістю. Обидва

ці напрямки виявилися дуже плідними і дуже добре доповнювали один одного. Перший напрямок пов'язаний з ім'ям американського фахівця з керування якістю - Е. Демінга [5, с. 196]. Був успішно впроваджений так званий цикл Демінга, що стосувався проектування, виробництва, збуту продукції, аналізу і змін щодо підвищення рівня якості - цикл PDCA "планування - виконання - перевірка - коригувальний вплив" (plan - do - check - action), які впливають з його (аналізу) результатів. Другий напрямок пов'язано з розробкою функції якості (РФК) і був уведений наприкінці 60-х років професором Йоджи Акао. Застосовано більшістю з 135 японських виробників до кінця 80-х років двадцятого сторіччя [4, с. 61].

РФК являє собою включення якості, надійності, технології і витрат таким чином, аби конструктивні параметри виробу надавали користувачам шукані вигоди та задоволення. В той же час РФК припускає використання визначення положення продукту у своєму секторі ринку і перетворює її на кінцевий товар чи послугу, що мають конкурентні переваги у порівнянні з аналогічними товарами й послугами.

В США вважають, що контроль якості суттєво впливає як на створення конструкції високого технічного рівня, так і на високоякісне виготовлення і обслуговування продукції в сфері експлуатації. Тому контроль якості продукції посилюється на всіх стадіях життєвого циклу продукції, він носить не тільки перевірочний але й аналітичний характер. Такий контроль прийнято називати всебічним. Він поділяється на чотири стадії: контроль за розробкою нової конструкції, вхідний контроль матеріалів і комплектуючих виробів, контроль якості виготовлення і контроль якості обслуговування продукції у споживача [4, с. 63].

Американська практика з підвищення якості широко використовує статистичні методи. Використовуються контрольні карти, які дозволяють систематизувати і накопичувати інформацію про дефекти продукції, що повторюються. На американських підприємствах широко використовують вмонтовані технічні засоби контролю, в яких запрограмовані ті чи інші методи статистичного контролю. Такі засоби контролю не тільки накопичують, але і обробляють цю інформацію і видають необхідні дані для прийняття рішень [4, с. 64-65].

Досвід США, Японії, України, Росії та ряду інших країн доводить,

що забезпечення прогресу підвищення конкурентоспроможності у галузі якості шляхом застосування ефективних систем управління якістю є одним з основних важелів, за допомогою яких їм вдалося вгамувати кризу в економіці та зайняти стійкі позиції на світовому ринку. Найбільшого успіху досягали країни, де вирішення проблеми якості ставало національною ідеєю, де створювались системи навчання робітників всіх категорій, від яких залежало забезпечення якості та конкурентоспроможність товарів та послуг.

Незважаючи на це, на прикладі України, а саме безалкогольних брендів помітні і провали її виробників. Прикладом виступають компанії „Оболонь” і „Олімп” з їх коктейлями пиво „Оболонь з вишнею” та „Оболонь з лимоном” [6, с. 62-63]. Навіть масштабна рекламна кампанія не переконала потенційних споживачів пива „Оболонь з вишнею” та „Оболонь з лимоном”, що канула в ринкову безодню.

Проте є й позитивні приклади успішного підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках, хоча й для цього прийшлося вирішувати низку проблем. Так, найбільш містким іноземним ринком експорту львівського пива став російський, проте, у відповідь на збільшення постачання українського пива, з боку Росії були вжиті дискримінаційні заходи - введений акциз на імпорт пива і 20 % -й податок на додану вартість. У 2003 році пробні партії львівського пива почали поставляти до Канади. Крім того львівське пиво експортується до сусідньої Білорусі та Молдови [6, с. 64].

Висновки. В результаті аналізу сутності і змісту інтернаціоналізації діяльності підприємства як економічної категорії визначено форми і способи інтернаціоналізації діяльності підприємств та поглиблено положення методології формування і реалізації стратегії інтернаціоналізації діяльності підприємства. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегії інтерналізації надав можливість отримати висновок, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках неможливе без суттєвої технічної й технологічної реструктуризації на основі підвищення їх інноваційності, використання сучасних технологій тощо, що дає підґрунтя для додаткових досліджень в цьому напрямі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. - М.: ООО "Изд-во АСТ", 2001. - 272 с.
2. Марцин В.С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1 (79). – с.35-44
3. Макроекономічні дані для прогнозів у вашому бізнесі // Економіст. – К., 2012. - № 1. – с. 26-28
4. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №2 (80). – с.60-65.
5. Генри Нив Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга = The Deming Dimension. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 370 с.
6. Іванова А., Обзор украинского рынка пива// "Food & Drinks". – 2010-2011. - №10 С.62-66.
7. Коломієць І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації: Монографія / Інститут регіональних досліджень НАН України. - Львів, 2004.-247с.
8. Портер М. Стратегия конкуренции. Методы анализа секторов и конкурентов. – М.: Наука, 1992. – 365 с.
9. Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung. Ed M. Porter, Gabler Wiebaden. 1989. – 246 с.