

## СТРАТЕГІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕТАПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

**У статті розглянута сутність стратегії глобальної маркетингової діяльності та її значення для суб'єктів національних товарних ринків. Запропоновано поетапну процедуру формування глобальної стратегії, що ґрунтується на послідовності прийняття стратегічних рішень при виході підприємства на глобальний ринок.**

**The article concerns with the concept of global marketing strategy and its importance for the participants of national product markets. The step-by-step procedure of the global strategy development is proposed, based on the sequence of strategic decisions in the course of company's entry into global market.**

*Ключові слова: маркетингова стратегія, глобальний ринок, адаптація.*

### ВСТУП

Однією з найхарактерніших рис сучасної світової економіки стає глобалізація. В умовах глобалізаційних процесів мають місце тенденції посилення конкурентного тиску з боку суб'єктів ринку, що здійснюють діяльність у глобальному масштабі, швидкі зміни у технологіях виробництва та уподобаннях споживачів у різних країнах світу, а також переорієнтація якісної складової попиту. Внаслідок вказаних тенденцій висувуються принципово нові вимоги до системи управління підприємствами, що стимулюють до використання комплексу інструментів стратегічного планування для досягнення стійких конкурентних переваг та економічної ефективності.

Стратегія глобальної маркетингової діяльності має ефективно поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток підприємства на глобальному ринку для реалізації його стратегічних цілей.

### АКТУАЛЬНІСТЬ

Актуальність запропонованої теми забезпечується тим, що ефективна стратегія глобальної діяльності є одним з ключових чинників конкурентоспроможності та дозволяє переорієнтувати підприємство з пасивної адаптації до умов зовнішнього середовища на активне використання ринкових можливостей та розвиток перспективних напрямів діяльності.

### СТУПІНЬ РОЗРОБКИ ПРОБЛЕМИ

Питанню визначення сутності стратегій маркетингової діяльності присвячена значна кількість наукових праць. Так, провідними закордонними фахівцями є Д. Аакер, Ж. Ламбен, І. Ансофф, К. Келлер, Ф. Котлер, тощо. Серед українських авторів значний внесок у вивчення сутності маркетингових стратегій зробили А.О. Старостіна, А.О. Длигач, О.Л. Каніщенко, А.В. Войчак, Н.В. Куденко, Т.І. Лук'янець та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, у яких розглядаються маркетингові стратегії, недостатньо досліджені механізми формування стратегій глобальної маркетингової діяльності для українських виробників продуктів масового вжитку. Виникає об'єктивна необхідність подальшого поглибленого дослідження та обґрунтування процесу формування глобальної маркетингової стратегії як системи етапів послідовних стратегічних рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей глобального розвитку вітчизняних підприємств.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

У цій статті ми маємо на меті визначити сутність стратегії глобальної маркетингової діяльності та запропонувати поетапну процедуру її формування.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Для кожного підприємства, що активно розвивається, настає момент, коли характеристики вітчизняного ринку не дають змоги задовольнити амбіції власників стосовно подальшого розвитку та ефективного нарощування обсягів збуту. Ці обмеження можуть бути пов'язані з економічними умовами, політичним кліматом, факторами науково-технічного, демографічного та культурного середовища в країні.

Внаслідок цих обмежень виникає питання виходу підприємства на глобальний ринок. Для багатьох підприємств здійснення діяльності в глобальному масштабі є актуальним питанням, але нестача фінансування, неналежний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, застарілість технологій є одними з основних причин, що перешкоджають здійсненню глобальної експансії. При цьому існують національні підприємства, продукція яких є конкурентоздатною не тільки на вітчизняному ринку, а потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби країни. В даному випадку для збільшення обсягу продажів продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей необхідно шукати нові ринки збуту. При цьому, приймаючи рішення стосовно виходу на глобальний ринок, необхідно враховувати існування значної кількості перешкод та обмежень. З одного боку, це політичні та економічні фактори, що регламентують підприємницьку діяльність. З іншого — це соціально-економічні та національно-культурні фактори ринків окремих країн, де підприємство планує здійснювати діяльність [1, с. 41]. Оскільки ці особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності, необхідно ретельно прораховувати стратегію маркетингової діяльності на глобальному ринку [2, с. 120].

За визначенням Ф. Котлера, "глобальна маркетингова стратегія виправдана в тих випадках, коли виникають ознаки наближення до глобальної інтеграції, а національна специфіка не має особливого значення" [3, с. 630]. Шив Чарльз розглядає глобальну маркетингову стратегію як підхід за принципом "на глобальному ринку продавати один і той же товар однаковою способом". Глобальна маркетингова стратегія ґрунтується на припущенні, що споживачі всього світу стають все більш схожими один на одного. Тому стандарти-

зація продукції та структури маркетингу може забезпечити значну економію на етапах розробки продукту та його просування [4, с. 130].

Пропонується розглядати сутність та завдання глобальної маркетингової стратегії ширше, ніж прийняття рішення стосовно стандартизації пропозиції підприємства та методів її просування. Глобальна маркетингова стратегія — це підпорядкована місії підприємства, погоджена з глобальним ринковим середовищем та ресурсно підкріплена система взаємопогоджених довгострокових цілей підприємства, що формалізовані у вигляді пов'язаних маркетингових програм, в основі реалізації яких лежить пропозиція товарів на глобальному ринку. Концепція стратегічного планування, результатом якого є формалізована маркетингова стратегія глобальної діяльності, — це бачення майбутнього і визначення напрямку для досягнення поставленої мети в умовах глобального ринкового середовища. Ілюстрація моделі стратегічного планування глобальної діяльності наведена на рис. 1.

Глобальна маркетингова стратегія розглядається як системний план переходу від поточного стану підприємства до очікуваного, що визначається баченням глобального розвитку та системою стратегічних цілей.

Процес формування глобальної маркетингової стратегії починається з проведення ситуаційного аналізу глобального ринку, що спрямований на визначення поточного стану підприємства. Після цього визначаються стратегічні цілі. На рис. 2 запропоновано поетапну процедуру формування стратегії глобальної маркетингової діяльності.

Після визначення стратегічних цілей, на першому етапі формування стратегії, визначається доцільність виходу підприємства на міжнародні ринки. Під час прийняття рішення стосовно виходу підприємства на міжнародні ринки більшість підприємств віддали б перевагу обмеженню своєї діяльності внутрішнім ринком за умови достатності його ємності та низької інтенсивності конкуренції. У такому випадку була б відсутня потреба враховувати нестабільні курси валют, діяти в умовах політичної та законодавчої нестабільності, змінювати продукцію для задоволення потреб та очікувань різних споживачів на міжнародних ринках.

Однак, вплив численних факторів підштовхує все більшу кількість підприємств до виходу на міжнародні ринки:

- компанія виявляє, що деякі зарубіжні ринки надають можливість отримання прибутку більшого, ніж на внутрішньому ринку;

- для досягнення економії від масштабу підприємству потрібно розширювати клієнтуру;

- підприємство прагне зменшити свою залежність від одного ринку;

- глобальні корпорації атакують внутрішній ринок підприємства, пропонуючи кращу чи дешевшу продукцію (підприємство може контратакувати своїх конкурентів на їх "домашніх" ринках);

- клієнти підприємства виходять на зарубіжні ринки та можуть вимагати відповідних по-



Рис. 1. Модель стратегічного планування глобальної маркетингової діяльності

слуг за межами національних кордонів.

Перш ніж прийняти рішення про вихід на міжнародний ринок, підприємство має оцінити можливі ризики, а саме:

- невірне розуміння уподобань закордонних споживачів і, як наслідок, пропозиція неконкурентоспроможної продукції;
- інша культура ведення бізнесу;
- недостатня кількість управлінських кадрів, що мають досвід міжнародної діяльності;
- можливість зміни владою іноземної держави торгового законодавства, девальвації валюти та ін. [3, с. 120].

Специфічна кон'юнктура міжнародного та світового товарних ринків вивчається на мікро- та макрорівнях:

- на мікрорівні досліджуються короткотермінові коливання і зміни товарного ринку;
- на макрорівні — середні та довгострокові тенденції розвитку, які враховуються в господарській діяльності на рівні підприємств, галузей та всієї національної економіки.

На наступному етапі приймається рішення стосовно вибору ринків, на які планує вийти підприємство (стратегія географічної експансії). При цьому передбачається проведення всебічного ситуаційного аналізу, направлено на визначення:

- факторів маркетингового середовища (економічних, політичних, культурних, демографічних, науково-технічних та ін.);
- параметрів ринку (обсяг ринку, ємність, темпи зростання, індекс конкурентної активності, рівень бар'єрів для

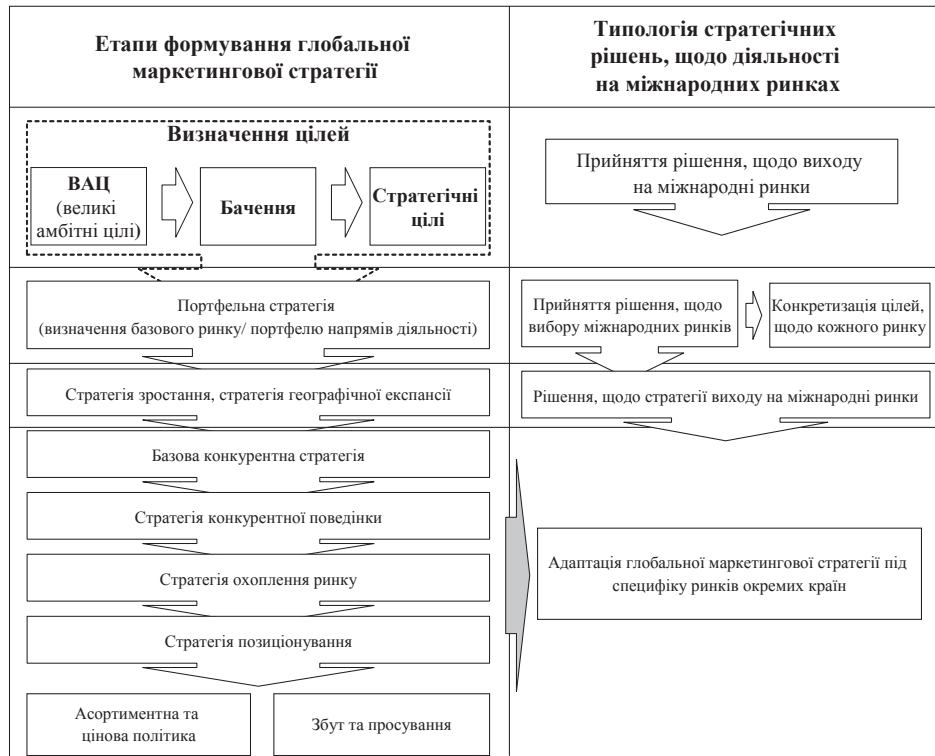


Рис. 2. Поетапна процедура формування стратегії глобальної маркетингової діяльності

входження та ін.);

— моделі поведінки контактних груп (конкуренти, споживачі, посередники, постачальники);

— очікуваних змін у кон'юнктурі ринку (визначаються тенденції розвитку ринку та їхній вплив у перспективі на становище підприємства; при цьому прогнозується вплив змін у кон'юнктурі ринку на потенційні обсяги та умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції);

— можливостей для розвитку підприємства на цьому ринку (наявність ресурсів, очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту).

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку є вихідною базою для прийняття рішення стосовно вибору міжнародних ринків та конкретизації цілей по відношенню до цих ринків.

Наступний етап — прийняття рішення щодо стратегій виходу на міжнародні ринки, які можна поділити на дві групи:

— стратегії, що працюють за принципом "водоспаду", коли підприємство охоплює спочатку одну країну, потім іншу;

— стратегії, організовані за принципом "пульверизатора", коли підприємство протягом обмеженого періоду одночасно виходить на ринки багатьох країн;

Після прийняття рішення стосовно послідовності виходу на міжнародні ринки визначається оптимальна стратегія виходу, варіантами якої можуть бути:

- непрямий експорт;
- прямий експорт;
- ліцензування;
- створення спільних підприємств;
- пряме інвестування.

Найпростішим способом виходу на міжнародний ринок є експорт продукції. Непрямий експорт здійснюється за допомогою незалежних посередників та має дві переваги. По-перше, він є менш витратним, адже не потрібне створення експортного відділу. По-друге, менш ризикованим, оскільки посередники діють із власної ініціативи, виходячи із розуміння кон'юнктури ринку. Якщо керівництво підприємства прийняло рішення про самостійний експорт продукції (прямий експорт), то інвестиції та ризик збільшуються, проте зростає і потенційний прибуток.

Ліцензування — це метод організації міжнародного маркетингу, за якого ліцензіар за певну нагороду або роялті надає іноземній компанії право використання торгової марки, секретів виробництва і таким чином виходить на зарубіжний ринок. Ліцензіат, в свою чергу, отримує компетенції у виробництві певного товару або відому торгову марку. Ця стратегія має значну кількість недоліків, що пов'язані з відсутністю тотального контролю та втратою потенційного прибутку ліцензіара.

Також іноземні інвестори можуть об'єднати зусилля з місцевими підприємцями та створити спільні підприємства. У такому випадку іноземне підприємство розподіляє статутний капітал та контроль виробництва з локальним підприємством.

При цьому створення спільних підприємств має певні недоліки. Партнери можуть мати різне бачення інвестиційної політики, маркетингової активності, принципів розподілу прибутків. Крім того, спільна власність нерідко заважає транснаціональній компанії проводити виробничу та маркетингову політику на глобальних засадах.

Найглибшою формою залучення до міжнародної діяльності є пряме володіння іноземними виробничими або складальними підприємствами. Іноземна компанія може придбати частину або контрольний пакет акцій локальної компанії чи побудувати власне виробництво.

Після прийняття рішення стосовно стратегії виходу виз-

начається необхідність адаптації глобальної маркетингової стратегії під специфічні умови окремих ринків.

Потреба в адаптації глобальної стратегії виникає внаслідок значних відмінностей культурних, економічних, політичних, конкурентних умов в різних країнах. Чим більше відмінностей існує між умовами на ринках, тим доцільніше використовувати мультинаціональну стратегію, коли компанія адаптує свої стратегічні підходи до ситуації на ринку кожної окремої країни. Зазвичай компанії, що обрали мультинаціональну стратегію, обирають кожен раз одну з базових конкурентних стратегій (лідерство по витратах, лідерство за рахунок диференціації, лідерство за рахунок оптимального співвідношення "ціна — якість"), впроваджуючи необхідні зміни для кращого задоволення потреб покупців та протистоянню місцевим конкурентам [5, с. 250].

При глобальній стратегії компанія застосовує однакову конкурентну стратегію у всіх країнах, де вона здійснює свою діяльність. Крім того, глобальна стратегія включає:

- інтеграцію та координацію стратегічних дій компанії на світовому ринку;
- організацію продажів у всіх країнах, де є попит на її продукцію.

### ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевказане, можна зробити висновок, що сутність процесу формування стратегії глобальної маркетингової діяльності, в першу чергу, полягає в прийнятті обґрунтованих рішень щодо міжнародних ринків, на яких буде працювати підприємство, способу виходу на ці ринки, міру адаптації базової ринкової стратегії до специфічних умов локальних ринків. При цьому, незважаючи на безліч змін, що відбуваються на глобальному ринку (поява та зникнення кордонів, нестабільне державне управління, коливання курсів валют, корупція тощо), більшість підприємств мають амбіції інтернаціоналізації виробництва та виходу на міжнародні ринки з метою отримання переваг у сфері наукових досліджень, виробництва, логістики, маркетингу, фінансів, які є недоступними її конкурентам, що здійснюють свою діяльність лише на внутрішньому ринку.

Таким чином, умови глобалізації значно актуалізують потребу підприємства в зваженій та ефективній глобальній стратегії, що є складатися з послідовних етапів стратегічних рішень та ґрунтується на прогнозуванні зовнішньоекономічної діяльності.

Перспективи подальших досліджень складаються в систематизації теоретичних та практичних підходів до запропонованої процедури етапів формування стратегії глобальної маркетингової діяльності та розгляді сутності складових етапів її формування.

### Література:

1. Щербак В.Г. / Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Фінанси України / В.Г. Щербак, А.П. Лозенко, 1999. — №4. — 41 с.
2. Эрнашвили Н.Д. / Маркетинг / К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др. / Под ред. Н.Д. Эрнашвили. — М. ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 623 с.
3. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент. — Підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. — К.: Видавництво "Хімджест", 2008. — 720 с.
4. Чарльз Д. Шив / Курс МВА по маркетингу: пер. с англ. / Чарльз Д. Шив, Александр Уотсон Хайэм. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 717 с.
5. Томпсон А.А. / Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Стрикленд — М.: ЮНИТИ, 1998. — 576 с. *Стаття надійшла до редакції 03.03.2011 р.*