

УДК 65.014.1: 339.564: 339.9.012.23

Романчукевич М.Й.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
та управління персоналом імені З. Маніва
Івано-Франківського університету права
імені Короля Данила Галицького*

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

IMPROVEMENT OF STRATEGY SELECTION METHODS FOR GAINING ACCESS TO FOREIGN MARKETS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто методику вибору стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Визначено основні етапи розробки стратегії діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Сформульовано основні цілі діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Вдосконалено методику вибору зовнішнього ринку для підприємства. Запропоновано основні стратегії відповідно до обраного зовнішнього ринку.

Ключові слова: стратегії, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, привабливість зовнішнього ринку, потенціал.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена методика выбора стратегии выхода предприятия на внешние рынки. Определены основные этапы разработки стратегии деятельности предприятия на внешних рынках. Сформулированы основные цели деятельности предприятия на внешних рынках. Усовершенствована методика выбора внешнего рынка для предприятия. Предложены основные стратегии в соответствии с выбранным внешним рынком.

Ключевые слова: стратегии, внешнеэкономическая деятельность, предприятие, привлекательность внешнего рынка, потенциал.

ANNOTATION

The article focuses on strategy selection methods for an enterprise to gain access to foreign markets. It defines the key stages in strategy development process for international business activity of an enterprise. The article determines company's objectives in its foreign business activities and offers the improved methods for selecting an external market. The article offers some basic strategies depending on a chosen external market.

Key words: strategies, international business activity, enterprise, attractiveness of external markets, business potential capacity.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки, які характеризуються помітними дисбалансами в зовнішній торгівлі, активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств і, зокрема, їх експортної діяльності стає запорукою покращення економічної ситуації на вітчизняному фінансовому ринку, що сприятиме поповненню золотовалютних резервів України і загалом в економіці держави.

Зниженню експортних поступлень до бюджету України останніми роками сприяли втрата окремих ринків збуту та виробничих потужностей в традиційних для нашої держави сегментах експорту, а також не дуже сприятлива кон'юнктура світових, переважно сировинних, ринків. Це зумовлює необхідність пошуку нових ринків збуту та нових сфер діяльності для

вітчизняних компаній. Здійснення цього буде можливим тільки за умови розробки якісно нової стратегії їх розвитку загалом та стратегії виходу на зовнішні ринки зокрема.

Стратегічне управління підприємством є комплексною системою постановки та реалізації його стратегічних цілей, тактичних завдань і повинно базуватися на оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та визначенні і реалізації різних варіантів адаптації до змін, які відбуватимуться в ньому. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства також базується на реалізації таких управлінських рішень, що забезпечать систематизацію та розвиток діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Тому необхідність розробки та реалізації стратегічного управління підприємством під час виходу на зовнішні ринки набуває все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням виходу підприємств на зовнішні ринки присвячено дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема В. Алексуніна, Г. Армстронга, Ф. Котлера, О. Каніщенко, І. Кратко, Т. Харчук, Т. Циганкова. Питання стратегічного менеджменту висвітлювалися в працях таких науковців, як Л. Довгань, Д. Кенделл, В. Нємцов, М. Портер, Дж. Сазерленд, А.Дж. Стрікленд, А. Томпсон. Дослідженням стратегій проникнення компаній на зовнішні ринки займалися такі науковці, як, зокрема, О. Баула, С. Васильєва, І. Коломієць, Дж. Леонтіадес.

В працях згаданих вчених розглядалися різноманітні аспекти та проблемні питання діяльності підприємств на зовнішніх ринках, однак діяльність підприємств в швидкозмінних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища зумовлює потребу подальших досліджень цієї сфери діяльності. Зокрема, це стосується вдосконалення стратегічної діяльності підприємств під час виходу на зовнішні ринки.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В дослідженнях різних авторів виділяються різні цілі діяльності підприємств на зовнішніх ринках, особливо в

динамічних умовах сучасного розвитку, пропонуються різні методики вибору конкретного зовнішнього ринку, і, як наслідок, це призводить до труднощів з вибором форм виходу на зовнішні ринки та стратегії діяльності на них, оскільки різні ринки та різні галузі вимагають, відповідно, різних стратегічних підходів.

Мета статті полягає у розробці вдосконаленої методики вибору стратегії виходу компаній на зовнішні ринки, яка дасть змогу забезпечити вибір найкращої стратегії на різних ринках, виходячи з максимально широкого діапазону елементів для аналізу потенційних ринків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка стратегії організації є невід'ємною частиною її успішного функціонування. Це порівняно молодий напрям діяльності ведення бізнесу, але він має величезне значення для будь-якої фірми. Завдяки створенню певної стратегії, тобто конкретної моделі дій, підприємства можуть працювати більш якісно в умовах мінливого зовнішнього середовища, підлаштовуватися під ці зміни, тобто бути більш гнучкими й отримувати найбільшу віддачу від своєї діяльності. Велике значення має і вибір стратегічних заходів, тобто конкретних кроків щодо реалізації стратегії.

Зовнішньоекономічна діяльність фірми – один з напрямів її діяльності, що пов'язана з виходом на зовнішній ринок та функціонуванням на ньому. Тому стратегія зовнішньоекономічної діяльності організації вважається важ-

ливою і значущою сферою діяльності, оскільки підприємство відкриває для себе нові можливості, пов'язані з розширенням ринку збуту, виробляє конкурентні переваги за рахунок поширення на зарубіжних ринках і підвищення власного іміджу. У рамках цієї стратегії підприємство виробляє певні правила поведінки на зовнішньому ринку, а також визначає принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням законодавства, яке діє в країні на даний час. Підприємство досліджує світовий ринок, визначає для себе глобальні та локальні цілі зовнішньоекономічної діяльності.

Визначення чіткої стратегії підприємства на зовнішніх ринках в сучасних умовах глобального світового ринку є надзвичайно важливим, особливо через підвищені зовнішньоекономічні та політичні ризики його розвитку. І те, наскільки чітко та правильно підприємство розробить стратегію своє діяльності на зовнішніх ринках, керуватиме нею, визначить і його позицію на міжнародних ринках.

Формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю є загалом складним управлінським процесом, тому методика її розробки, на наш погляд, повинна базуватися на класичних підходах до побудови системи стратегічного управління на підприємствах [1; 2] з урахуванням особливостей ведення діяльності на зовнішніх ринках та може складатися з кількох етапів, основними з яких можуть бути такі: формування місії підприємства, визна-



Рис. 1. Етапи розробки стратегії діяльності підприємства на зовнішніх ринках

чення цілей діяльності його на зовнішніх ринках, аналіз привабливості зовнішнього ринку та потенціалу підприємства на ньому, аналіз стратегічних альтернатив, вибору і реалізації конкретної стратегії та її оцінки (рис. 1).

Також слід враховувати структуру інвестиційних ресурсів підприємства, їх розподіл для забезпечення оптимальності використання та підвищення ефективності його роботи на зовнішніх ринках. Це дасть змогу чітко визначити пріоритети щодо розвитку різних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства зокрема та обрання найважливіших його напрямів фінансово-господарської діяльності загалом.

Першим етапом процесу стратегічного управління підприємством є формулювання його місії, тобто основного призначення бізнесу. Слід визначити та конкретизувати основні компоненти місії на зовнішніх ринках, а саме те, з якими продуктами підприємству доцільно виходити на зовнішні ринки (вибір продуктової ніші), які основні групи споживачів та інструменти задоволення їх потреб обирати, якими

будуть основні конкурентні переваги підприємства і якою, зрештою, повинна бути філософія бізнесу на зовнішньому ринку.

Також слід проаналізувати загальний стратегічний рівень підприємства та його готовність до стратегічної діяльності (табл. 1).

Розробка стратегії управління на зовнішніх ринках повинна здійснюватися на основі цілей, які обумовлюються різними параметрами підприємства, і тактичних завдань підприємства, які будуть вирішуватися на основі прийняття управлінських рішень на різних етапах розробки та реалізації стратегії. Від цілей діяльності підприємства залежатимуть стратегія і тактика його поведінки на зовнішньому ринку.

Основною метою стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є реалізація його виробничого потенціалу, зростання прибутку та розвитку в довгостроковій перспективі за рахунок активізації діяльності на зовнішніх ринках. Помітним є тісний зв'язок між групами цілей підприємства на різних рівнях збалансованої системи показників (BSC) (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та

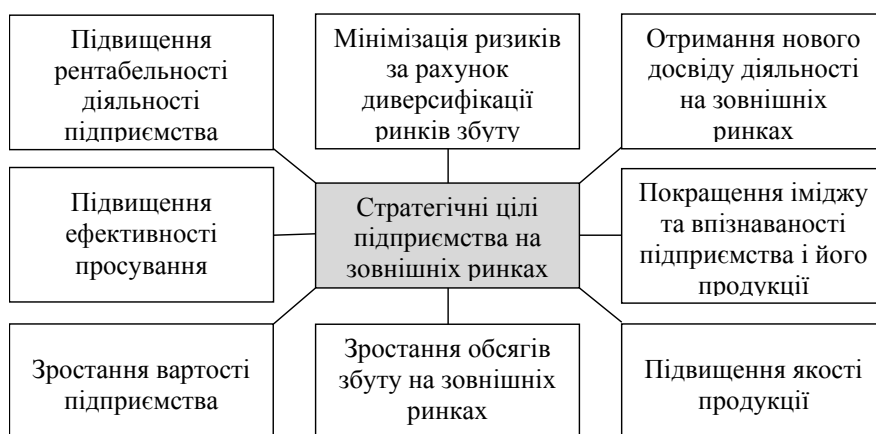


Рис. 2. Основні стратегічні цілі підприємства під час виходу на зовнішні ринки

Таблиця 1

Анкета визначення загального стратегічного рівня підприємства [3]

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на поточну діяльність	Бали (0↔10)	Стратегічно орієнтоване підприємство
1. Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє		Нааявне
2. Цілі діяльності	Невизначені		Визначені
3. Стратегії	Відсутні (необґрунтовані)		Нааявні (обґрунтовані)
4. Методи встановлення	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення надзвичайних подій		Використовуються постійно, на основі всебічного аналізу та прогнозів
5. Стратегічні заходи	Формуються на основі натхнення, досвіду та навиків керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні		Формуються як результат стратегічної діагностики особливостей систем різного типу та встановлення цілей
6. Плани	Поточні, безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях		Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані
7. Виконання (реалізація) планів	Доведення прийнятих рішень не до кінця з порушенням графіків виконання		Дотримання графіків виконання є частиною механізму стратегічного управління

навчання і розвиток), основним призначення якої є забезпечення чіткішого формулювання стратегічних планів та цілей підприємства. Особливо це стосується фінансових та стратегічних цілей, чітку межу між якими провести досить складно. В окремих випадках доцільною є побудова «дерева цілей» підприємства в рамках його стратегічної карти, де усі взаємозв'язки між цілями простежуються досить чітко. Важливими в цьому контексті є також і конкретизація та кількісна оцінка формульованих цілей.

На нашу думку, слід виділяти такі основні цілі стратегії підприємства на зовнішніх ринках (рис. 2).

На наступному етапі здійснюється аналіз привабливості зовнішніх ринків та потенціалу підприємства на зовнішніх ринках. Аналіз привабливості зовнішніх ринків здійснюється за багатьма чинниками, за кожним з яких експертами виставляється бальна оцінка. Серед чинників, які можуть впливати на привабливість зовнішнього ринку, на нашу думку, можуть бути такі.

1. Специфічні особливості країни.

1.1. Загальноекономічні чинники. У цьому пункті оцінюється економічне становище країни загалом, вигідність географічного становища, аналізуються основні макроекономічні показники, зокрема розмір та динаміка ВВП, інфляція, зайнятість та інвестиції.

1.2. Рівень розвиненості інфраструктури (доріг, транспорту, зв'язку та інших комунікацій).

1.3. Сприятливість політичної ситуації в країні, її стабільність та передбачуваність, політичні відносини між країною-експортером і країною-імпортером.

Країна з більш розвинутою економікою, рівнем інфраструктури та сприятливою політичною ситуацією отримує вищий бал.

2. Валютні ризики. Оцінюючи валютний ризик з боку можливої країни-імпортера для фірми, необхідно враховувати два основні чинники: стабільність валют і перспективи їх зміни. Країні з менш стабільною валютою присвоюється менший бал.

3. Параметри зовнішнього ринку. У цьому пункті розглядаються місткість ринку, темпи зростання, рівень монополізації, конкурентна ситуація. Вивчаються ціни, способи та обсяги

поставок. Країна з більшим та більш конкурентним ринком отримує вищий бал.

4. Рівень попиту на цьому ринку. Необхідно враховувати рівень потреби в товарі, а саме те, в яких саме товарах чи послугах підприємства зацікавлена країна, галузі їх використання та рівень самозабезпеченості країни в цих товарах. Країні з вищим рівнем попиту на товар нашого підприємства присвоюється вищий бал.

5. Параметри товару. У цьому пункті визначаються ступінь потреби в товарі, його надійність (цінність і збалансованість), екологічність, сезонність продажів тощо. Вищий бал присвоюється країні з вищими показниками різних параметрів товару.

6. Ціна продукту порівняно з аналогами. Країні, де пропозиція конкурентів дає змогу виставити нижчу ціну на товару, присвоюється вищий бал.

7. Бар'єри входу на зовнішній ринок. Цей параметр визначає рівень жорсткості бар'єрів під час входу на ринок, встановлюваних державними органами в досліджуваній країні. Враховуються державні стандарти, норми ведення бізнесу, наявність обмежень на ввезення товару, розмір мита на ввезення товару, вигідність системи оподаткування, а також різноманітні соціальні та культурні чинники, що можуть мати вплив на сприйняття місцевим населенням товарів фірми.

Кількість чинників можна збільшувати, деталізуючи окремі з них, особливо перший, або зменшувати, об'єднуючи їх, наприклад, використовуючи чинник ризику країни, який враховуватиме дані щодо макроекономічної, фінансової та політичної ситуації в конкретній країні. Цей показник можна отримати з одного зі світових рейтингів від провідних аналітичних компаній, наприклад, рейтинг ECR (EuroMoney's country risk) [4], Coface [5], які дають уявлення про середній рівень кредитного ризику в корпоративному секторі окремо взятої країни, виходячи з даних із різних сфер життєдіяльності країни.

Після завершення аналізу кожного чинника будується таблиця привабливості країн для експортної діяльності фірми, куди вносяться всі бальні оцінки за кожним чинником для кожної країни (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна таблиця привабливості альтернативних зовнішніх ринків

Чинники порівняння	Вага чинника	Країни			
		1	2	...	n
Специфічні особливості країни					
Валютні ризики					
Параметри зовнішнього ринку					
Рівень попиту на даному ринку					
Параметри товару					
Ціна продукту порівняно з аналогами					
Бар'єри входу на зовнішній ринок					
Загальна оцінка привабливості					

Кожному чиннику, як ми вже відзначали, експертами виставляється бальна оцінка за певною шкалою. Для отримання підсумкової, загальної оцінки привабливості конкретного i -го зовнішнього ринку для кожного чинника визначається експертами його вагомість V_i у відсотках, причому сума ваг усіх чинників дорівнює 100%.

Інтегральна оцінка i -го зовнішнього ринку визначається за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$I_j = \sum_{i=1}^m V_i * X_{ij},$$

де I_j – інтегральна оцінка j -ої країни;

V_i – вага i -ого чинника порівняння;

X_{ij} – бальна оцінка i -ого чинника по j -ій країні.

Аналіз потенціалу підприємства на зовнішніх ринках передбачає оцінку відносної прибутковості діяльності підприємства на ринку країни, який воно планує оснóвувати. Слід враховувати такі показники, як очікувана виручка від продажів, додаткові витрати під час реалізації товарів на зовнішньому ринку і, зрештою, потенційний прибуток від продажів та їх рентабельність. Після проведеного аналізу країні, де підприємство матиме вищий потенціал, виставляється вищий бал.

Проведення аналізу привабливості зовнішніх ринків та потенціалу підприємства на зовнішніх ринках доцільно здійснювати, порівнюючи перспективні зовнішні ринки за кожним з чинників, використовуючи 5- чи 10-бальну шкалу, що дасть змогу використати результати аналізу для проведення наступного етапу розробки стратегії діяльності підприємства на зовнішніх ринках – аналізу стратегічних альтернатив. Це доцільно зробити на основі модифікованої матриці McKinsey/GE [6], яка матиме дві осі, такі як привабливість зовнішнього ринку та потенціал компанії на зовнішньому ринку (який буде ширшим показником, ніж просто конкурентоспроможність), кожна з яких буде оцінюватися за 5-бальною шкалою. Відповідно, усі перспективні альтернативні зовнішні ринки будуть розташовуватися у певному квадранті матриці (табл. 3).

Запропонований підхід дає змогу розширити можливості класичної матриці McKinsey/GE, яка традиційно має розмірність 3*3 (відповідні квадранти виділені штрихуванням), і уточнити місце країни в матриці за рахунок зростання кількості квадрантів з 9 до 25. Це дасть змогу більш точно визначити стратегію компанії та збільшити «сіру» зону, яка залишає більше питань, однак і більше поле для маневру під час діяльності на зовнішніх ринках як за умови виходу на них, так і за умови роботи на певному ринку.

Підприємству варто зосередити зусилля в країнах, які розташуються в квадрантах 35, 45, 55, 44, 54, 53, причому у квадранті 55 однозначно рекомендована стратегія Grow/Penetrates – збереження і зміцнення позицій на зовнішньому ринку, у квадранті 35 – Invest for Growth – інвестування для зростання на зовнішньому ринку, у квадранті 53 – Selective Harvest or Investment – вибірковий збір урожаю чи інвестування. В інших же квадрантах верхнього кута рекомендовані стратегії будуть обиратися зі згаданих трьох залежно від точних значень показників країни за осями та їх близькості до одного з трьох згаданих квадрантів.

Підприємству варто відмовитися від виходу чи роботи на зовнішніх ринках, які потрапили у сектори 13, 12, 11, 22, 21, 31. Рекомендовані стратегії: для квадранту 11 Rapid Exit or Attack – швидкий відхід з ринку (або відмова від виходу на даний зовнішній ринок), для квадранту 31 Controlled Harvest – збір урожаю за постійного контролю (за умови присутності підприємства на даному ринку), 13 Controlled Exit or Desinvestment – контрольований відхід з даного зовнішнього ринку чи згортання інвестицій на ньому. Аналогічно до правого верхнього кута матриці для решти межових квадрантів стратегії обираються, виходячи з близькості до трьох згаданих.

Всі інші сектори – зону невизначеності («сіру» зону) – варто розглядати окремо у кожному конкретному випадку, і також залежно від їх близькості до меж квадрантів рекомендувати певну стратегію, тобто використовувати селективний підхід для прийняття правильного

Таблиця 3

Матриця «Привабливість зовнішнього ринку – потенціал компанії»

Привабливість зовнішнього ринку	-5-	15	25	35	45	55
	-4-	14	24	34	44	54
	-3-	13	23	33	43	53
	-2-	12	22	32	42	52
	-1-	11	21	31	41	51
		-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
Потенціал компанії на зовнішньому ринку						

■ – переможці

■ – зона невизначеності («сіра» зона)

■ – переможені

рішення про вихід на дані ринки збуту. Так, для квадранту 15 рекомендованою стратегією буде Selective Investment/Divestment – вибіркоче інвестування чи відхід з ринку, для квадранту 51 – Harvest for Cash Generation – стратегія «збору урожаю», для квадранту 33 – Segment & Selective Investment – стратегія сегментування чи вибіркоче інвестування. В інших квадрантах «сірої» зони обрання стратегій здійснюється, виходячи з близькості до усіх 9 квадрантів, для яких чітко визначені рекомендовані стратегії.

Більш точні результати буде отримано під час застосування даної методики за умови використання 10-бальної шкали оцінювання, однак такий підхід ускладнить аналіз. Також більш точним, але також ускладненим, буде проведення аналізу за розширеним переліком чинників, які будуть важливими, на думку експертів, на специфічних ринках, чи, наприклад, у певних галузях. Такий підхід варто використовувати за умови детальнішого аналізу стратегій виходу на зовнішні ринки, які потрапили у «сіру» зону, для уточнення місця в матриці та обрання найбільш правильної стратегії виходу на зовнішні ринки.

На завершальних етапах запропонованої методики здійснюються реалізація та оцінка обраної стратегії, а через зворотній зв'язок – її перевірка на відповідність місії підприємства та поставленим цілям.

Висновки. Таким чином, запропонована вдосконалена методика вибору стратегії виходу компаній на зовнішні ринки дасть змогу підприємствам вибрати та сформулювати стратегію зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи

низку чинників, що впливають на привабливість конкретного зовнішнього ринку та потенціалу самого підприємства на зовнішньому ринку. Правильно визначена стратегія підприємства дасть змогу підвищити його конкурентоспроможність, охопити нові зовнішні ринки чи збільшити частку на наявних, а у підсумку – підвищити прибутковість та вартість підприємства. Серед перспективних напрямів подальших досліджень варто відзначити розробку підходів до реалізації та оцінки вибраної стратегії, а також розробку єдиних цілей та завдань, і, як наслідок, єдиної стратегії розвитку підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Немцов В. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. Немцов, Л. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.
2. Основы менеджмента / [М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури] ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело, 2004. – 799 с.
3. Шершньова З. Стратегічне управління : [навч. посібник] / З. Шершньова, С. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
4. ECR survey results Q1 2017: Europe marches on without the UK [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.euromoney.com/Poll/10683/PollsAndAwards/Country-Risk.html>.
5. Country risk assessment map 1st quarter 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.coface.com/content/download/150840/2487171/file/2017-03_COUNTRY_RISK_ASSESSMENT_GB.pdf.
6. GE McKinsey Matrix [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>.