

УДК 339.13

Богдана ОКСЕНТЮК

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

***Резюме.** Проаналізовано маркетингові стратегії корпоративного розвитку в міжнародному середовищі. Висвітлено поняття міжнародного маркетингу та його необхідність, показано сутність міжнародної корпорації та основні маркетингові стратегії розвитку міжнародних корпорацій на зарубіжних ринках, такі, як зростання, стабільність, скорочення.*

***Ключові слова:** міжнародний маркетинг, міжнародна корпорація, стратегія, корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів, функціональна стратегія.*

Bogdana OKSENTYUK

MARKETING STRATEGIES OF INTERNATIONAL CORPORATIONS DEVELOPMENT

***Summary.** The corporative marketing strategies of the companies in the international environment are analyzed. The essence of international marketing companies and its necessity is revealed. It is proved that international marketing is an essential feature of functioning enterprises outside their own country, which promotes business activities of domestic companies in overseas markets and creates favourable conditions for business.*

Moreover the nature of international corporations is also shown and it is proved that much more attention should be paid to the problems of products sales on the basis of distant markets research and study the specific consumer requirements and expectations of the international marketing environment, which in turn leads to the multiplicity of strategies that firms use when entering foreign markets.

The main marketing strategies of multinational corporations in foreign markets are the strategies of growth (concentration, market development, product development and diversification), the strategy of stability, the reduction strategy (reorientation of economy, partial liquidation and liquidation), which in their turn, can be divided into a number substrategies.

***Key words:** international marketing, international corporation, strategy, corporate strategy, structural units' strategy, functional strategy.*

Постановка проблеми. Ринкові відносини в Україні принципово змінюють зміст господарської діяльності, надаючи її суб'єктам можливість самостійно вибирати напрями діяльності, формувати свої стратегічні плани та приймати відповідні рішення. При цьому господарська самостійність тісно пов'язана з потребою розуміння та адекватного оцінювання можливих ризиків в умовах змінюваного міжнародного середовища, що є невід'ємним атрибутом економічної свободи. В умовах глобалізації світової економіки конкурентне середовище розширюється, набуває міжнародного характеру. І щоб вижити, а тим більше ефективно функціонувати, в цих умовах міжнародні корпорації розробляють стратегію функціонування. Перед керівниками підприємств стоїть важливе завдання навчитися приймати ефективні рішення з урахуванням різноманітних макро- та мікрофакторів міжнародного бізнесу, вирішення проблем інтернаціональної взаємодії з іноземними партнерами з урахуванням політичних, економічних, правових аспектів та на їх основі розроблення відповідних стратегій розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Міжнародній діяльності підприємств, як і міжнародному маркетингу, приділяється значна увага в науковій літературі. Значний доробок у формування теоретико-методичних засад міжнародного маркетингу та міжнародної діяльності внесли такі українські вчені, як І. Бураковський, О. Каніщенко, В. Новицький, Д. Лук'яненко, Т. Циганкова, О. Мозговий. Окремі аспекти міжнародної маркетингової діяльності висвітлені у працях зарубіжних учених, таких, як Г. Багієв, Н. Мойсеева, С. Нікіфорова, Г. Абрамшвілі, Анн Холгер, А. Браверман, Деніелс Д. Д., Радеба Лі Х. та ін.

Метою статті є спроба показати необхідність міжнародного маркетингу як засобу здійснення успішної діяльності, дослідити множинність маркетингових стратегій, якими користуються фірми при виході на зарубіжні ринки.

Виклад основного матеріалу. Для бізнесу економічно розвинених країн міжнародний маркетинг – звичайна сфера діяльності, як і досить широка присутність на міжнародних ринках. За висловом Ф. Котлера, «міжнародний маркетинг для фірм цих країн є другим змістом

їхнього існування» [9, с.153]. При цьому зовнішньоекономічна політика кожної країни планується із урахуванням особливостей її економічного становища та розвитку.

Термін «міжнародний маркетинг» відноситься до діяльності міжнародних фірм, сфера виробничої та комерційної діяльності котрих поширюється на зарубіжні країни. Іншими словами, міжнародний маркетинг – це забезпечення процесу планування та підприємницької діяльності поза національними межами для створення найсприятливіших для бізнесу умов.

Одним із найсуттєвіших моментів успішної комерційної діяльності на світових ринках є розуміння сучасної концепції міжнародного маркетингу, яка зумовлює комплексне дослідження світової ринкової кон'юнктури, зокрема змін у сфері суспільних потреб, викликаних [4, с.261–272]:

- розвитком світової торгівлі;
- науково-технічним прогресом та відповідними структурними зрушеннями в економіці;
- співвідношенням сил та позицій суб'єктів світового ринку;
- використанням інформації про ринок для розроблення нових видів продукції, здатних задовольнити потреби світового ринку, що динамічно змінюються;
- обґрунтуванням оптимальних методів виходу та організаційних форм присутності компанії за кордоном і створенням бізнес-альянсів для ефективної експансії зарубіжних ринків;
- адаптацією домашньої маркетингової стратегії до умов зарубіжного ринкового середовища, зокрема організацією виробництва і збуту в умовах міжнародного розподілу праці, спеціалізацією та кооперуванням, щоб досягти максимального комерційного ефекту.

Таким чином, міжнародний маркетинг є неодмінним атрибутом функціонування підприємств поза межами рідної держави, який сприяє підприємницькій діяльності вітчизняних компаній на зарубіжних ринках і створює умови, найсприятливіші для бізнесу.

Використання інструментів міжнародного маркетингу зумовлене тим, що в епоху інформаційного буму компанії змушені значно більше уваги приділяти проблемам реалізації продукції на основі дослідження віддалених ринків і вивчення специфічних споживацьких вимог та очікувань міжнародного маркетингового середовища, що, в свою чергу, зумовлює множинність стратегій, які використовують фірми при виході на зарубіжні ринки.

Слово «стратегія» походить від грецького «strategia» (stratos – військо та ago – веду), тобто є військовим терміном. Стратегія – вища сфера військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер війни, розробляє теоретичні основи планування, підготовки та здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання. Вперше термін «стратегія» щодо керівництва будь-яким комерційним підприємством використав у 1962 році А. Чендлер-молодший у своїй праці «Стратегія та структура» [8, с.13].

Визначень терміна «стратегія» досить багато.

У менеджменті «стратегія» – це програма дій, що визначає розвиток фірми, відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей [6].

За І. Ансоффом, стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1].

За Б. Карлоффом, стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії [5].

За А. Чандлером, стратегія – встановлення основних довготермінових цілей та намірів підприємства, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей [3].

За А. Томпсоном, стратегія – план управління фірмою, спрямований на її позиції, задоволення потреб та досягнення визначених цілей [10].

За М. Месконом, стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [7].

Перш ніж характеризувати стратегії розвитку, дамо визначення міжнародної корпорації. Як стверджує А. Семенов, міжнародна корпорація – це компанія, що займається зовнішньоекономічною діяльністю. Такі компанії характеризуються значною фінансовою, виробничою, науково-технічною і т.д. міццю, яка дозволяє впливати на національну економіку та світову економіку в цілому [2, с.14].

Відповідно до визначення, стратегічне планування в міжнародній корпорації здійснюється на трьох рівнях – головній компанії, структурних підрозділів, функціональних відділів. Виділяють три рівні стратегії: корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів та функціональна стратегія (рис.1).

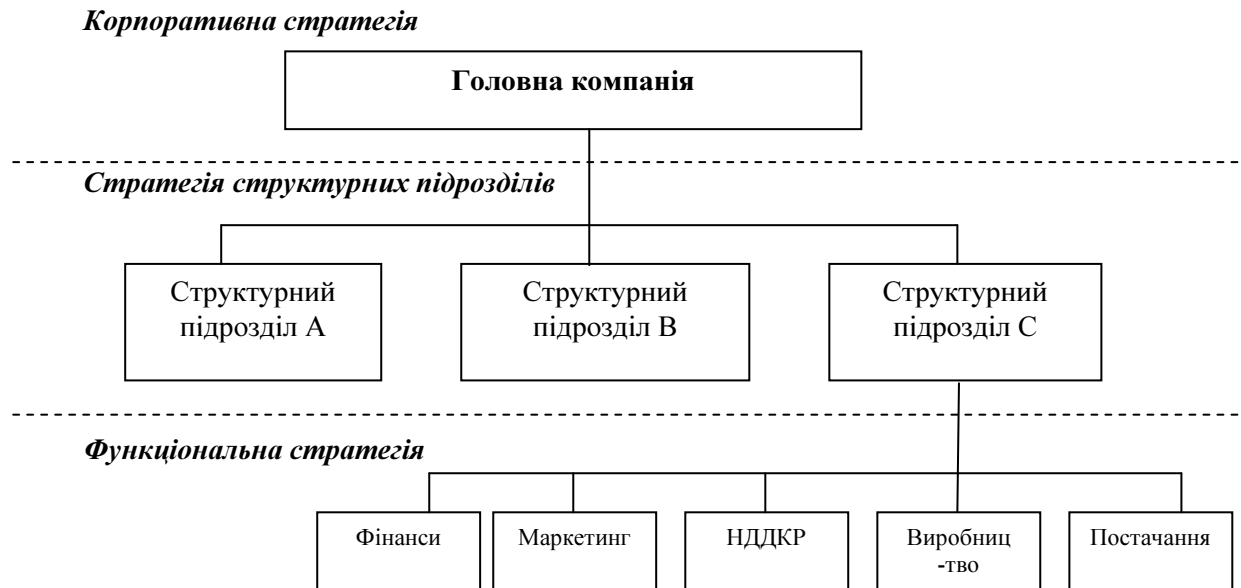


Рисунок 1. Рівні стратегічного планування в міжнародній корпорації
Figure 1. Levels of strategic planning in an international corporation

Корпоративна стратегія, або стратегія корпоративного рівня визначає напрями розвитку організації в цілому, її структурних підрозділів, товарних ліній, комбінації яких дозволяють сприймати компанію як єдине ціле і відповідають на запитання: «Яким бізнесом займається корпорація?». Корпоративний рівень управління представлений головним керуючим (генеральним директором, президентом корпорації), радою директорів та іншим вищим менеджментом, що приймає стратегічні рішення у міжнародній корпорації.

Стратегія на рівні структурного підрозділу будується на основі загальної корпоративної стратегії, яка встановлює загальні напрями розвитку міжнародної корпорації. Стратегія її підрозділів детальніше визначає, яким чином будуть досягнуті стійкі переваги перед конкурентами, яким буде внесок підрозділу в досягненні цілей та вирішенні завдань, що стоять перед міжнародною корпорацією в цілому.

На рівні структурного підрозділу стратегічні завдання спрямовані, перш за все, на успіх у конкурентній боротьбі: це можуть бути завдання впровадження нової продукції або послуги, створення нового відділу, посилення конкурентних переваг на окремих ринках, збільшення обсягів збуту та ін.

Найнижчим рівнем стратегічного планування в міжнародних корпораціях є *рівень функціональних відділів*. Функціональні відділи можуть входити до складу структурних підрозділів або безпосередньо до головної компанії. В обох випадках під час розроблення власної стратегії функціональний відділ бере до уваги стратегію вищого рівня. Функціональні стратегії стосуються найважливіших функцій: маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва й науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

Стратегія корпоративного рівня – це сукупність дій, спрямованих на придбання конкурентних переваг шляхом вибору напрямів розвитку й управління кількома структурними підрозділами в різних галузях або на різних товарних ринках.

Залежно від багатьох чинників міжнародна корпорація може обрати одну з чотирьох стратегічних альтернатив розвитку – зростання, стабільність (обмежене зростання), скорочення та поєднання цих варіантів (рис.2).



Рисунок 2. Класифікація стратегій корпоративного розвитку
Figure 2. Classification of corporate development strategies

Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткотермінових та довготермінових досягнень над рівнем показників попереднього року. Стратегія зростання застосовується в галузях, які динамічно розвиваються, та технології, в яких швидко змінюються.

Існують два способи здійснення стратегії зростання:

- внутрішній (створення нової продукції, вихід на нові ринки власними силами);
- зовнішній (придбання інших підприємств).

Міжнародні корпорації використовують стратегії внутрішнього зростання, якщо оцінка власного потенціалу свідчить про можливість підвищення ефективності його використання, а також якщо в галузі немає достатньо привабливих варіантів придбань або конкурентна структура галузі не залишає місця для нових виробників.

Зовнішнє зростання відбувається у вигляді поглинання інших підприємств або злиття з ними. Причинами вибору стратегії зовнішнього зростання є, як правило, необхідність змін всередині міжнародної корпорації, а також сприятливі обставини щодо інтеграції. Цей різновид стратегій зростання є досить популярним серед міжнародних корпорацій.

Зростання міжнародної корпорації відбувається за одним із двох напрямів: ринковим або товарним. Залежно від того, за яким з них відбувається зростання, розрізняють чотири види стратегій: стратегія концентрації (проникнення на ринок), розвитку ринку, розроблення товару, диверсифікації (так звана матриця Ансоффа).

Стратегія концентрації, або стратегія проникнення на ринок, передбачає збільшення обсягів продажу того самого товару на існуючих ринках. Ця стратегія здійснюється шляхом збільшення частки ринку або збільшення інтенсивності споживання товару (за рахунок збільшення частоти покупок, кількості товару, що використовується, нових можливостей використання товару).

Стратегія концентрації використовується якщо:

- існуючі ринки не насичені товаром, що пропонується корпорацією;
- кількість покупців на існуючому ринку може бути значно збільшена;
- частка ринку в основних конкурентів зменшується одночасно зі збільшенням обсягів продажу в цілому по галузі.

Стратегія концентрації може здійснюватися як шляхом внутрішнього, так і зовнішнього зростання. В першому випадку увага акцентується на збільшенні інтенсивності споживання товару. В другому міжнародна корпорація збільшує частку ринку за рахунок поглинання або злиття з конкурентами. Таке поглинання має назву горизонтальної інтеграції – об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють ідентичні товари. Шляхом горизонтальної інтеграції досягається економія на масштабах – зі збільшенням обсягу виробництва зменшуються витрати на одиницю продукції за рахунок незмінних фіксованих затрат.

Стратегія розвитку ринку – існуючий товар передбачається продавати на нових географічних ринках або ринкових сегментах. Стратегія розвитку ринку використовується за таких умов:

- існують нові невідкриті або ненасичені ринки;
- з'являються нові канали розподілу, які є дешевшими, надійнішими та якіснішими порівняно з існуючими;
- є надлишок виробничих потужностей.
- є необхідний капітал та трудові ресурси для розширення виробництва.

Під час застосування стратегії розвитку ринку міжнародна корпорація може створювати власні підрозділи на нових ринках як у формі дочірніх компаній, так і у формі спільних підприємств. У багатьох випадках для швидкого проникнення на будь-який ринок міжнародні корпорації використовують горизонтальну інтеграцію.

Стратегія розроблення товару передбачає оновлення товару (розширення асортименту, модернізацію існуючого товару, створення нового товару) для реалізації на існуючих ринках.

Стратегію розроблення товару доцільно використовувати, якщо:

- компанія розпочинає нову діяльність;
- товар знаходиться в стадії зрілості життєвого циклу;
- є можливість запропонувати нові (покращені) товари, виходячи з позитивного досвіду продажів існуючих товарів;
- галузь характеризується швидким технологічним розвитком.

Стратегія розроблення товару здійснюється, як правило, шляхом внутрішнього розвитку міжнародної корпорації.

Стратегія диверсифікації є найскладнішою з існуючих, тому що вона передбачає впровадження нових товарів на нових ринках. Як правило, ця стратегія пов'язана з найбільшим ризиком, оскільки потребує вичерпної інформації як про нові товари, так і про нові ринки. Крім того, під час здійснення цієї стратегії виникає небезпека того, що компанією стане важко управляти, зменшиться її ефективність, сповільниться реагування на ринкові зміни, ускладниться процес впровадження інновацій.

Виділяють кілька видів диверсифікації, що відрізняються певними особливостями та рівнем ризику:

- стратегія вертикальної інтеграції «вперед»;
- стратегія вертикальної інтеграції «назад»;
- стратегія концентричної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

Вертикальна інтеграція передбачає, що компанії об'єднуються в межах одного виробничого ланцюжка. Процеси вертикальної інтеграції найчастіше відбуваються в таких галузях, як металургія, нафтопереробна промисловість (вертикальна інтеграція часто охоплює сфери бізнесу – від створення переробником нафтопродуктів власної мережі реалізації до придбання підприємств хімічної та харчової промисловості).

У випадку, коли міжнародна корпорація поглинає постачальника сировини, йдеться про стратегію вертикальної інтеграції «назад». Якщо міжнародна корпорація купує компанію з метою використання її збутових мереж, використовується стратегія вертикальної інтеграції «вперед».

Концентрична диверсифікація полягає у придбанні компанії, товари або послуги якої пов'язані з існуючими через технологію або маркетинг. Ця стратегія дозволяє використати ефект синергії, тобто позитивний ефект комбінування окремих частин.

Конгломеративна диверсифікація – тип об'єднання підприємств, які працюють в абсолютно різних галузях економіки. Використання цієї стратегії зумовлено різними причинами:

- по-перше, зменшується собівартість одиниці продукції за рахунок ефекту синергії;
- по-друге, досягаються вигоди за рахунок диверсифікації бізнесу.

На практиці дійсно успішних конгломератів у світі мало, що пояснюється складністю побудови ефективного управління занадто розгалуженою структурою. Тому стратегія конгломеративної диверсифікації – це стратегія високого ризику.

Стратегічною альтернативою стратегії зростання є *стратегія стабільності*, або стратегія обмеженого зростання. Для цієї стратегії характерним є встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням інфляції. Стратегія стабільності використовується в зрілих галузях, якщо міжнародна корпорація взагалі задоволена своїм становищем. Також стратегія стабільності часто застосовується в міжнародних корпораціях з тривалим життєвим циклом продукції (наприклад, машинобудуванні).

Стратегія скорочення передбачає відмову від нерентабельних видів продукції, продаж неприбуткових підрозділів або вихід з ринків. Стратегію скорочення обирають, якщо немає іншого виходу. Тому вона отримала назву «стратегії останнього заходу». В межах альтернативи скорочення можуть бути використані кілька загальних варіантів: переорієнтація, економія, часткова ліквідація, ліквідація.

Стратегія переорієнтації застосовується, якщо компанія діє неефективно, але критична точка ще не досягнена. Ця стратегія передбачає відмову від виробництва нерентабельної продукції, надлишкової робочої сили, неефективних каналів збуту та подальший пошук ефективного механізму розподілу ресурсів. У результаті реалізації стратегії переорієнтації вивільняються додаткові кошти, які спрямовуються на підвищення ефективності.

Стратегія економії (скорочення витрат) передбачає здійснення оздоровчих дій (зменшення витрат, скорочення активів, пошук додаткових джерел доходів) з метою запобігання зменшення прибутків. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зменшенням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання та звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів та закриттям неприбуткових потужностей.

Стратегія часткової ліквідації передбачає продаж частини матеріальних активів. Використовується, якщо: результати роботи одного з підрозділів є незадовільними в довготерміновому періоді, що відображається на результатах діяльності міжнародної корпорації в цілому; доцільною є відмова від непрофільних виробництв та концентрація зусиль на основних видах діяльності. Стратегія часткової ліквідації використовується також для забезпечення тимчасової потреби в ресурсах.

Стратегія ліквідації передбачає розпродаж усіх матеріальних активів компанії. Ця стратегія є найбільш радикальним варіантом скорочення й використовується у разі, якщо банкрутство є неминучим. Використання цієї стратегії спричиняє незручності та збитки для власників і працівників компанії.

Висновки. Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що міжнародні корпорації успішно використовують ту чи іншу стратегію, але це не означає, що вони не можуть користуватися ними в комплексі. Стратегію поєднання всіх альтернатив, як правило, використовують міжнародні корпорації, які активно діють у кількох галузях та на різних ринках. Стратегія поєднання являє собою одночасне використання трьох вищевказаних стратегій відносно структурних підрозділів і дозволяє ефективніше працювати з більшою кількістю міжнародних ринків.

Conclusions. Thus, based on the above, it can be stated that multinational corporations successfully use a particular strategy, but that does not mean that they can not use them in combination. Strategy combinations of all alternatives tend to be used by international corporations which actively operate in several industries and on different markets. The strategy is a combination of

three simultaneously used aforementioned strategies in relation to units and can effectively work with a large number of international markets.

Використана література

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
 2. Білозубенко, В.С. Міжнародний менеджмент: навч. посібник [Текст] / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за ред. О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
 3. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 292 с.
 4. Каніщенко, О.Л. Міжнародні аспекти маркетингової діяльності [Текст] / О.Л. Каніщенко // Промисловий маркетинг: Теорія і господарські ситуації; за ред. А. О. Старостіної. – К.: «Іван Федоров», 1997. – С.261–292.
 5. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлоф; пер с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
 6. Менеджмент: учебник для вузов; под ред. В.И. Подлесных. – СПб: Бизнес-пресса, 2002. – 472 с.
 7. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
 8. Оберемчук, В.Ф. Стратегія підприємства [Текст] / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
 9. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; пер с англ. – [2-е европ. изд]. – М.: СПб.; К. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
- Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации [Текст] / А.А. Томпсон, А. Дж.Стрикленд; пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.