

Іван С. Благун, Павло Г. Ільчук
**МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ
ТА ЧИННИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ**

У статті досліджено взаємозв'язок маркетингової стратегії інтернаціоналізації з рівнями стратегічного управління. Наведено класифікацію заходів, що реалізуються в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації. Визначено та класифіковано зовнішні та внутрішні чинники, деталізовано їх вплив на окремі стратегічні заходи маркетингової стратегії інтернаціоналізації.

Ключові слова: інтернаціоналізація; стратегія; стратегічне управління.
Форм. 2. Рис. 3. Табл. 2. Літ. 19.

Іван С. Благун, Павел Г. Ильчук
**МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ
И ФАКТОРЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ**

В статье исследована взаимосвязь маркетинговой стратегии интернационализации с уровнями стратегического управления. Приведена классификация мер, которые формируются и реализуются в рамках маркетинговой стратегии интернационализации. Определены и классифицированы внешние и внутренние факторы, детализировано их влияние на отдельные стратегические меры маркетинговой стратегии интернационализации.

Ключевые слова: интернационализация; стратегия; стратегическое управление.

Ivan S. Blagun¹, Pavlo G. Ilchuk²
**MARKETING STRATEGY OF INTERNATIONALIZATION
AND THE FACTORS OF ITS FORMATION**

The article studies the interrelation between the marketing strategy of internationalization and the levels of strategic management. The classification of measures to be taken within the strategy of internationalization is presented. External and internal factors are determined and classified. Their impact upon particular strategic actions within the marketing strategy of internationalization is described in detail.

Keywords: internalization; strategy; strategic management.

Постановка проблеми. Діяльність підприємства на закордонних ринках відбувається в межах інтегральної складової частини стратегій різного рівня. Адже стратегічна піраміда передбачає формування загальнокорпоративної стратегії, бізнес-стратегії та функціональних стратегій [8, 17]. Якщо підприємство прагне розширювати свою діяльність, то в певний момент часу воно зіштовхнеться з необхідністю діяльності на закордонних ринках.

Стратегія інтернаціоналізації – це сукупність дій та заходів щодо діяльності підприємства на закордонних ринках. Оскільки у загальному вигляді діяльність підприємства можна поділити на 3 напрямки: виробництво, маркетинг і фінанси – то стратегії інтернаціоналізації вважаємо за доцільне також розділити за критерієм відповідності напряму діяльності підприємства на 3 види: 1) виробничу стратегію інтернаціоналізації; 2) маркетингову стратегію інтернаціоналізації; 3) фінансову стратегію інтернаціоналізації. Дане дослідження зосереджене на аспектах формування маркетингових стратегій інтерна-

¹ Vasył Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

² Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, Ukraine.

ціоналізації у розрізі чинників, що її визначатимуть та на неї впливатимуть, оскільки виокремлення, систематизація та узагальнення заходів, що здійснюються в межах даної стратегії, дозволить досягати конкурентних переваг підприємству в глобальному масштабі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи, що маркетингова стратегія інтернаціоналізації є інтегрованою складовою стратегій різних рівнів, Л.В. Балабанова та Ю.М. Логвіна розглядають систему управління маркетинговими стратегіями підприємства на корпоративному, бізнес- та функціональному рівнях [2, 186–200]. Методичні та практичні рекомендації щодо формування міжнародної маркетингової стратегії розроблено А.А.М. Ал-Газу, який стверджує, що міжнародна маркетингова стратегія має бути загальною для всього підприємства, довгостроковою, адаптованою, інтелектуальною програмою досягнення відповідності товарів і послуг вимогам закордонних цільових ринків, ресурсів, можливостей і потенціалу підприємства, спрямованою на задоволення потреб на цих ринках і заснованою на ретельному розробленні комплексу міжнародного маркетингу, формалізованого у вигляді програми стратегічного розвитку [1, 129].

Стратегії та маркетинговий інструментарій зміцнення позицій на закордонних ринках аналізують та узагальнюють Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк та інші [11, 293–312]. Складові міжнародного маркетингу, що повинні бути враховані під час формування маркетингових стратегій інтернаціоналізації, наведено Ю.В. Ілясовою [5, 105]. Трансформації маркетингового управління підприємством під час виходу його на міжнародний рівень з урахуванням глобалізації та інтернаціоналізації присвячено працю М.В. Корж та С.В. Жукова [7, 110–120]. Концепцію управління діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації запропоновано І.Ф. Коломійцем, зокрема, увагу приділено формуванню соціально-економічних передумов динамічного розвитку діяльності підприємства на закордонних ринках [6, 8–12]. В.В. Савельєв пропонує алгоритм формування глобальної маркетингової стратегії на міжнародних ринках [9, 228]. Дослідивши та проаналізувавши основні наукові праці, що стосуються сутності маркетингової стратегії інтернаціоналізації та її місця у стратегічному управлінні підприємством, чинників та заходів маркетингової стратегії інтернаціоналізації, бачимо, що на сьогодні недостатня увага науковців зосереджена на цих питаннях. Ці невирішені на сьогодні проблеми набувають все більшої актуальності в умовах активізації міжнародної співпраці підприємств, організації їх діяльності не лише в країні базування, але й на закордонних ринках.

Метою дослідження є визначення взаємозв'язку маркетингової стратегії інтернаціоналізації з рівнями стратегії підприємства, класифікація заходів, що формуються та реалізуються в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації, а також визначення та класифікація чинників, що впливають на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації. Окремими завданнями, що сприяють досягненню мети дослідження, є визначення та деталізація конкурентних переваг, що досягаються під час конфігурації (на корпоративному рівні) та координації (на функціональному рівні) видів діяльності в ланцюгу вартості, а також деталізація чинників зовнішнього та внутрішнього впливу.

Основні результати дослідження. Концептуальні засади розвитку міжнародного підприємництва на основі використання маркетингових стратегій у глобалізованій економіці досліджено, зокрема, М.В. Корж та С.А. Жуковим [7, 152–169]. Однак не наведено вичерпної класифікації заходів в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації, тому на основі досліджень [3, 157; 5, 107] можна виокремити заходи закордонної експансії та заходи присутності на закордонних ринках, які є обов'язковими елементами моделі маркетингової стратегії інтернаціоналізації. У табл. 1 наведено види заходів закордонної експансії.

Таблиця 1. Види заходів закордонної експансії в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації, авторська розробка

Заходи закордонної експансії	Види заходів закордонної експансії	
Визначення часу входу на закордонні ринки	Ранній вхід на закордонні ринки	Пізній вхід на закордонні ринки
Визначення способу входу на закордонні ринки	Послідовний вхід на закордонні ринки	Паралельний вхід на закордонні ринки
Визначення секторів інтернаціоналізації (конфігурація видів діяльності ланцюга вартості)	Концентрація видів діяльності ланцюга вартості	Диверсифікація видів діяльності ланцюга вартості

Заходи закордонної експансії є елементами загальнокорпоративної стратегії підприємства, тоді як стратегічні заходи присутності на закордонних ринках здійснюються на функціональному рівні (табл. 2).

Таблиця 2. Види заходів присутності на закордонних ринках в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації, авторська розробка

Заходи присутності на закордонних ринках	Види заходів присутності на закордонних ринках		
Сегментація та вибір цільового ринку	Присутність через «торгівельні стратегії»	Присутність через «кооперативні стратегії»	Присутність через «ієрархічні стратегії»
Визначення цілей для обраного ринку	Глобальна стратегія		Національна стратегія
Координація видів діяльності ланцюга вартості	Низький рівень координації	Середній рівень координації	Високий рівень координації
Стандартизація і адаптація маркетингових дій	Стандартизація		Адаптація

Таким чином, маркетингова стратегія інтернаціоналізації передбачає здійснення заходів конфігурації та координації в межах реалізації заходів закордонної експансії та присутності на закордонних ринках (рис. 1).

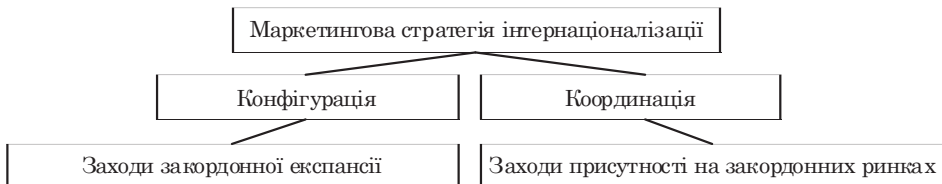


Рис. 1. Взаємозв'язок інтернаціоналізації та заходів конфігурації і координації, авторська розробка

Т.В. Співаковською виділено 4 групи чинників, що впливають на концентрацію та диверсифікацію видів діяльності у ланцюгу вартості [10], однак не наведено класифікації чинників зовнішнього та внутрішнього характеру. Саме конфігурація видів діяльності в ланцюгу вартості у географічному вимірі базується на вирішенні питань, які стосуються того, на якій кількості закордонних ринків та на яких саме закордонних ринках (в яких країнах) буде формуватись ланцюг вартості [15, 23; 16, 534]. Конфігурація передбачає формування та реалізацію заходів, пов'язаних з реалізацією двох можливостей: 1) концентрацією, яка полягає у зосередженні окремих видів діяльності ланцюга вартості на одному або декількох ринках; 2) диверсифікацією, що полягає у формуванні ланцюга вартості на багатьох закордонних ринках [12, 14–15; 15, 24; 16, 534].

Заходи диверсифікації видів діяльності в ланцюгах вартості в системі стратегічного менеджменту у сучасних економічних умовах [4, 115–129] загалом, методи управління вибором стратегій диверсифікації [4, 129–142], а також моделювання механізму управління диверсифікацією в системі стратегічного менеджменту здійснив С.М. Ілляшенко [4, 191–202].

Заходи, які реалізуються в межах конфігурації, як правило, визначаються специфікою виду економічної діяльності та здійснюються під значним впливом чинників впливу на діяльність підприємств даного виду економічної діяльності.

Ключовими конкурентними перевагами, яких можливо досягти завдяки здійсненню заходів концентрації діяльності підприємства за принципом глобальної або регіональної конфігурації, є [13, 432–435; 15, 29]: 1) використання локальної конкурентної переваги, яка досягається шляхом використання капіталу з нижчою вартістю порівняно з конкурентами; 2) зниження витрат за рахунок ефекту масштабу; 3) підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів; 4) зниження витрат завдяки використанню більш тісних (а отже, менш витратних) зв'язків між різними видами діяльності в ланцюгу вартості. Ключовими конкурентними перевагами, яких можливо досягти шляхом здійснення заходів з диверсифікації видів діяльності ланцюга вартості, є [12, 14–15]: 1) досягнення вищого рівня пристосування до очікувань локальних покупців порівняно з конкурентами; 2) підвищення рівня еластичності діяльності; 3) досягнення вищого рівня пристосування до географічної віддаленості та культурно-суспільних і економічних особливостей діяльності на окремих закордонних ринках порівняно з конкурентами; 4) зниження рівня підприємницького ризику; 5) зниження впливу регуляторної та протекціоністської політик урядів.

Координація видів діяльності у ланцюгу вартості у географічному вимірі базується на визначенні способу і рівня взаємозв'язку видів діяльності у ланцюгу вартості, розташованих на вітчизняному та закордонних ринках [15, 24–25]. Координація діяльності здійснюється через управління взаємозв'язками окремих видів діяльності у ланцюгу вартості, які розташовані на географічно відокремлених ринках (у різних країнах). Заходи, які реалізуються в межах координації, класифікують за рівнем географічного охоплення – локальні, регіональні та глобальні [16, 537].

За рахунок підвищення рівня координації видів діяльності в ланцюгах вартості є змога досягти таких конкурентних переваг [15, 30–33]: 1) підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів шляхом пришвидшення обміну ними та технологіями прийняття управлінських рішень; 2) запровадження спільних стандартів корпоративної культури; 3) стандартизація та перевірка ефективності управлінських рішень та процедур.

Конкурентними перевагами, яких можна досягти виключно за умови використання локальної координації видів діяльності в ланцюгах вартості, є: 1) вища швидкість прийняття управлінських рішень та вищий рівень еластичності діяльності на локальному ринку порівняно з конкурентами; 2) зниження витрат на координацію видів діяльності в ланцюгу вартості.

Взаємозв'язок маркетингової стратегії інтернаціоналізації з рівнями стратегії підприємства та сукупність заходів, які формуються в межах її реалізації, наведено на рис. 2.

Формування заходів в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації зумовлюється зовнішніми і внутрішніми чинниками [17, 30; 19, 61]. До чинників зовнішнього характеру, які впливають на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації, можна віднести: чинники, що відображають особливості виду економічної діяльності (пов'язані з рівнем інтернаціоналізації виду економічної діяльності, рівнем інтенсивності конкуренції, фазою життєвого циклу продукту, типом споживачів, характеристикою продукту, обсягом споживчого попиту, рівнем прибутковості виду економічної діяльності та рівнем законодавчого та регуляторного впливу на суб'єктів підприємницької діяльності виду економічної діяльності), відповідність характеристик закордонних ринків щодо вітчизняного, доступність закордонних ринків та ризик ведення діяльності на них. Серед внутрішніх чинників, які впливають на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації, виокремлюють: орієнтацію підприємства на вихід на закордонні ринки, досвід міжнародної діяльності, потенціал підприємства (його організаційні можливості), «приховане» знання (нематеріальні активи) (їх характер, вартість), тип конкурентної переваги (якісна або ресурсна), рівень централізації прийняття стратегічних (маркетингових) рішень.

У групі зовнішніх чинників ключовою детермінантою стратегічних заходів, які формуються в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації, є рівень інтернаціоналізації виду економічної діяльності. Для характеристики інтернаціоналізації виду економічної діяльності можна використати якісну модель Дж.С. Іпа [17, 35–39; 18, 73–133] та кількісну модель (розробники: М.В. Махіджа, К. Кім та С.Д. Вільямсон) [14, 679–710].

Якісна модель інтернаціоналізації виду економічної діяльності визначається значною кількістю чинників, які класифікуються на 4 групи: ринкову, витратну, державного регулювання і конкурентну.

До групи ринкових чинників інтернаціоналізації виду економічної діяльності можна зарахувати: 1) співпадіння потреб і очікувань споживачів, 2) наявність глобальних клієнтів, 3) наявність глобальних та регіональних каналів збуту, 4) розвиток ринків та відповідність характеристик різних ринків, що надає можливість перенесення маркетингових заходів (зокрема, торгівельної марки, заходів просування товару) [17, 35–37; 18, 80–98].



Рис. 2. Маркетингова стратегія інтернаціоналізації та її взаємозв'язок з рівнями стратегії підприємства, авторська розробка

До групи чинників витрат, на що вказує сама назва даної групи, зараховуються чинники, пов'язані із особливостями здійснення витрат суб'єктами підприємницької діяльності даного виду економічної діяльності.

До групи чинників державного регулювання інтернаціоналізації виду економічної діяльності можна зарахувати: 1) митне та тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності та регулювання руху капіталу; 2) сумісність технічних стандартів; 3) регулювання маркетингових заходів.

До групи конкурентних чинників інтернаціоналізації виду економічної діяльності можна віднести: 1) взаємозалежність ринків (коли частка ринку в одній країні впливає на частку ринку та капіталізацію компанії в іншій); 2) існування глобальних конкурентів; 3) величина імпорту та експорту; 4) глобальні тенденції виду економічної діяльності; 5) можливість перенесення конкурентної переваги з одного ринку на інший [17, 38–39; 18, 122–128].

У кількісній моделі рівень інтернаціоналізації виду економічної діяльності характеризується такими показниками [14, 692]:

1) рівень міжнародних зв'язків виду економічної діяльності (PMЗ):

$$PMZ_{it} = (E_{it} + I_{it}) / (P_{it} + I_{it} - E_{it}); \quad (1)$$

2) рівень інтеграції у ланцюгах вартості виду економічної діяльності (PIЛ):

$$PIЛ_{it} = 1 - (E_{it} - I_{it}) / (E_{it} + I_{it}), \quad (2)$$

де PMZ_{it} – показник рівня міжнародних зв'язків i -го виду економічної діяльності в t -му році (якщо показник становить 0, то галузь має низький рівень міжнародних зв'язків, якщо вище 0,5 – високий рівень міжнародних зв'язків); $PIЛ_{it}$ – показник рівня інтеграції у ланцюгах вартості i -го виду економічної діяльності в t -му році (якщо показник становить 0, це свідчить про відсутність торгівлі всередині виду економічної діяльності – є тільки експорт або імпорт, а якщо показник становить 1, це свідчить, що експорт дорівнює імпортові (максимальний рівень інтеграції в ланцюгу вартості виду економічної діяльності); E_{it} – експорт i -го виду економічної діяльності в t -му році, грн.; I_{it} – імпорт i -го виду економічної діяльності в t -му році, грн.; P_{it} – реалізована продукція i -го виду економічної діяльності в t -му році, грн.

На основі аналізу показників кількісної моделі рівня інтернаціоналізації виду економічної діяльності можна здійснити класифікацію видів економічної діяльності на 4 типи: національний, інтегрований, торговельний і глобальний (рис. 3).

Національний тип виду економічної діяльності характеризується низьким рівнем міжнародних зв'язків ($PMZ < 0,5$) та, зазвичай, домінуванням експорту над імпортом. Суб'єкти даного виду економічної діяльності змушені докладати суттєвих зусиль, щоб експортувати продукцію, при цьому їх частка на закордонних ринках є надзвичайно низькою. Інтегрований тип виду економічної діяльності має риси, близькі до закритої економіки. Більшість підприємств реалізує значну частину продукції з ланцюга вартості у країні базування, що зумовлено взаємодоповнюючою номенклатурою експорту та імпорту (PIЛ в межах [0,5; 1]), при низькому рівні міжнародних зв'язків ($PMZ < 0,5$). Суб'єкти торговельного типу виду економічної діяльності орієнтовані

на виробництво стандартизованих виробів, які реалізуються у багатьох країнах, або на імпорт продукції, яка виготовляється в інших країнах. Таким чином, торговельний тип виду економічної діяльності характеризується високим рівнем концентрації видів діяльності ланцюга вартості. Глобальний тип виду економічної діяльності характеризується найвищим рівнем інтернаціоналізації і високим рівнем міжнародних торговельних зв'язків, а також високим рівнем інтеграційних зв'язків у ланцюгах вартості, оскільки експорт та імпорт урівноважені [14, 689–690].

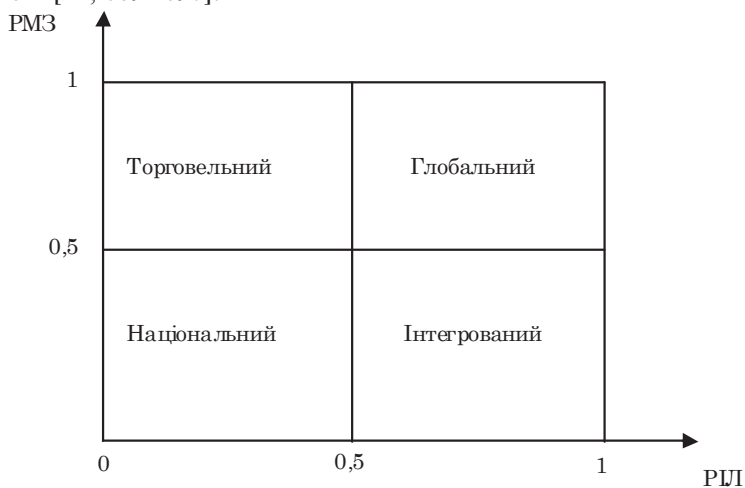


Рис. 3. Класифікація виду економічної діяльності за рівнем інтернаціоналізації [14, 690]

Рівень інтернаціоналізації виду економічної діяльності має суттєвий вплив на усі види заходів в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації. Чим він вищий, тим вищою є доцільність застосування підприємствами таких стратегічних заходів: 1) ранній вхід на закордонні ринки; 2) одночасний вхід на велику кількість закордонних ринків; 3) диверсифікація видів діяльності ланцюгів вартості; 4) надання переваги стратегіям входу на закордонні ринки кооперативного характеру; 5) високий рівень координації видів діяльності у ланцюгу вартості; 6) використання глобальної стратегії під час визначення цілей для продуктово-географічних ринків; 7) стандартизація маркетингової діяльності високого рівня.

Актуальність подальших досліджень даної проблематики полягає також і у тому, що визначення взаємозв'язку рівня інтернаціоналізації та фінансових результатів відповідає постулату вимірювання маркетингових дій, як стратегічних, так і тактичних.

Висновки. Дослідження взаємозв'язку маркетингової стратегії інтернаціоналізації з рівнями стратегії підприємства дозволило визначити місце даної стратегії у стратегічному управлінні підприємством та уточнити стратегічні рівні формування окремих видів заходів в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації. Конкретизація заходів закордонної експансії та заходів присутності на закордонних ринках дозволила здійснити чітку систематизацію усіх видів заходів маркетингової стратегії інтернаціоналізації.

Детальна класифікація чинників зовнішнього та внутрішнього характеру, що впливають на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації, а також деталізація їх впливу на окремі стратегічні заходи дозволить підвищити рівень достовірності застосування моделі стратегії та ефективність її реалізації. Окремо варто відзначити важливість дослідження впливу рівня інтернаціоналізації виду економічної діяльності, адже перспективами подальших досліджень є встановлення та вимірювання впливу рівня інтернаціоналізації на фінансовий результат підприємства.

1. *Ал-Газу А.А.М.* Международные маркетинговые стратегии промышленных предприятий Украины и стран Ближнего Востока // Актуальні проблеми економіки.— 2010.— №3.— С. 123–130.
2. *Балабанова Л.В., Логвіна Ю.М.* Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: Монографія. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. — 250 с.
3. *Борисова Т.М.* Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види // Вісник Хмельницького національного університету.— 2010.— №2, Т. 1. — С. 156–160.
4. *Ілляшенко С.М., Пересадько Г.О.* Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: Монографія. — Суми: Університетська книга, 2009. — 328 с.
5. *Лясова Ю.В.* Теоретичні аспекти міжнародного маркетингу в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Вісник ДонНУЕТ.— 2010.— №4. — С. 102–108.
6. *Коломієць І.Ф.* Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації: Монографія. — Львів: ІРД НАН України, 2004. — 247 с.
7. *Корж М.В., Жуков С.А.* Маркетингова діяльність підприємств в умовах глобалізації: Монографія. — Краматорськ, 2012. — 251 с.
8. *Куденко Н.В.* Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
9. *Савельєв В.В.* Процес формування глобальної маркетингової стратегії підприємств на міжнародних ринках // Економіка Крима.— 2010.— №2. — С. 226–231.
10. *Співаковська Т.В.* Формування міжнародної маркетингової стратегії // Ефективна економіка.— 2013.— №2 // www.economy.nayka.com.ua.
11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2 т. / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк та ін.; За заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. — К.: КНЕУ, 2006. — Т. II. — 592 с.
12. *Craig, C., Douglas, S.* (2000). International marketing research. New York: Wiley. 448 p.
13. *Ghoshal, S.* (1987). Global strategy: An organizing framework. Strategic Management Journal, 8(5): 425–440.
14. *Makhija, M., Kim, K., Williamson, S.* (1997). Measuring Globalization of Industries Using a National Industry Approach: Empirical Evidence Across Five Countries and over Time. Journal of International Business Studies, 28(4): 679–710.
15. *Porter, M.E.* (1986). Changing Patterns of International Competition. California Management Review, 28(2): 9–40.
16. *Roth, K.* (1992). International configuration and coordination archetypes for medium sized firms in global industries. Journal of International Business Studies, 23(3): 533–549.
17. *Yip, G.S.* (1989). Global Strategy... In A World Of Nations? Sloan Management Review, 31(1): 29–41.
18. *Yip, G.S.* (2003). Total Global Strategy II: Updated for the Internet and Service Era. NJ: Prentice Hall. 299 p.
19. *Zou, S., Cavusgil, S.T.* (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. European Journal of Marketing, 30(1): 52–69.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2013.