

ня таких пільг головним чином зумовлюється принципами соціальної справедливості оподаткування – малозабезпечені громадяни, соціальні трансферти й гарантії, реальні інвестиції тощо.

Друга група пільг характеризується короткостроковим характером щодо конкретних об'єктів оподаткування. У трансформаційних економіках, коли податкова система перебуває тільки на стадії формування, швидкоплинно змінюється політична і економічна ситуація, вказаній групі податкових пільг притаманна велика їх кількість та постійна плинність, що зумовлено вирішенням низки тактичних питань фінансової політики. На наш погляд, головний податковий закон (у найближчій перспективі цілком можливо – Податковий кодекс) переважно має передбачати першу групу пільг, окреслюючи контури другої, яка буде деталізуватися у процесі встановлення механізму справляння окремих податків, зборів, інших обов'язкових платежів.

Інтеграційні процеси в Європейську спільноту ставлять перед Україною ще одне важливе завдання – законодавче регламентування норми оподаткування, яка залежить від обраного державою курсу соціально-економічного розвитку. Досвід країн з соціально орієнтованою ринковою економікою передбачає встановлення такої квоти на рівні 40 % податкових надходжень у ВВП.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що елементи оподаткування є суб'єктивним явищем об'єктивної економічної категорії – податку. Їх формування, законодавче регламентування, співвідношення має враховувати пріоритетні суспільні інтереси, гармонізуватися у контексті уніфікації податкових систем в умовах збільшення масштабів міждержавного переливу капіталів і ресурсів. Західна фінансова думка прогнозує у XXI ст. такі тенденції в оподаткуванні: подальший розвиток оподаткування доходів фізичних осіб, скорочення корпоративного прибуткового податку, розширення та удосконалення податків на споживання, зростання податків на заробітну плату, скорочення податків на капітал. Предметом подальших досліджень можуть виступити інституційні аспекти реформування податкової системи України.

Література

1. Крисоватий А.І., Десятнюк О.М. Податкова система: Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 331 с.
2. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. посібник 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002-240 с.
3. Кучерявенко Н.П. Основы налогового права. – Харьков: Издательство "Константа", 1996. – 320 с.
4. Василик О.Д. Податкова система України: Навчальний посібник. – К.: ВАТ "Поліграф-книга". – 2004. – 478 с.
5. Перов А.В., Толкушкин А.В. Налоги и налогообложение: Учеб. пособие. – М.: Юрайт-М, 2002. – 555 с.

УДК 339.9.339.94 Доц. І.Ф. Коломісць – канд. екон. наук – НЛТУ України

СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Подальший розвиток економіки України невідривно пов'язаний з необхідністю поширення міжнародної співпраці з Європейським союзом та іншими країнами. У

цьому контексті зростає значення стратегічного управління на рівні підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Трансформаційні перетворення в економіці створили необхідність використання низки нових організаційних форм і методів стратегічного управління; методичний інструментарій неперервно поповнюється нетрадиційними підходами, розробками і рекомендаціями, використання яких вимагає розробки єдиного теоретичного базису. Стає дедалі гострішою і нагальною необхідність визначення та дослідження поняття "стратегічне управління", що дало змогу б вийти на його сутнісні характеристики.

Doc. I.F. Kolomyec – NUFWT of Ukraine

Internationalization strategy in the conditions of globalizing

Further development of the Ukrainian economy is firmly connected with the activation of the international cooperation with the European Union and other countries. In this contest the importance of the strategic management in the external economic activity on the enterprise level is increasing. The transformational changes in the economy have caused the necessity of the application of the wide range of new operational forms and methods of strategic management. Besides, the methodological instruments widen due to the extraordinary approaches and recommendations. The application of the latter foresees the establishment of unified theoretical basis. The necessity of defining and examination of the notion "strategic management" becomes more evident and essential. In-depth analysis will reveal the main features of the notion.

Вибір способу діяльності підприємства в міжнародному оточенні при формулюванні та адаптації його зв'язків до цього оточення та формування внутрішньої структури і процесів відображають стратегію інтернаціоналізації. Причому, варто мати на увазі, що взаємопроникнення капіталів може зумовити інтернаціоналізаційну діяльність підприємства не тільки на ринку інших країн, чи заснування своїх філіалів за кордоном, в тому числі за рахунок капітальних вкладень, чи шляхом придбання підприємства в інших країнах, але і в результаті злиття чи поглинання даного підприємства на території країни іноземним інвестором. Така діяльність у можливих складових інтернаціоналізації є елементами процесів глобалізації економіки світу і має розглядатися в умовах інтеграції чи транс інтернаціоналізації як відповідна стратегія розвитку [1].

Концепція формування стратегії інтернаціоналізації може бути інтерпретована також на основі підсумків стратегічного аналізу М. Портера. Варто відзначити, що згідно з концепцією М. Портера, вирішальними чинниками успіху реалізації стратегії є, передусім, конфігурація та координація діяльності підприємства, в зв'язку з чим можна виділити дві форми конфігурації – концентрації і розпорошення [2-3].

Стратегія концентрації полягає у зосередженні уваги на найважливіших ланках ланцюга вартості на території однієї чи кількох країн – у випадку, коли підприємство займається виробництвом товару на території своєї країни, а потім експортує цей товар, використовуючи розгалужену мережу дистрибуції. Концентрація дає змогу досягнути значної переваги на основі використання позитивних ефектів масштабу. Основними критеріями стратегії концентрації виступають:

- позитивні ефекти масштабу в даній ланці ланцюга вартості: критична маса, продуктивність, зниження питомих витрат;

- ефект досвіду в межах даної функції;
- логістичні переваги, джерелом яких є координація двох ланок у ланцюжку вартості: зниження затрат і скорочення часу доставки товарів.

Стратегія розпорошення передбачає територіальну децентралізацію діяльності. Однак така конфігурація передбачає здійснення значних інвестицій поза межами своєї країни. Такий тип стратегії використовується в тих галузях, де транспортні та складські витрати є досить значними.

Головними критеріями стратегії розпорошення є:

- високі транспортні витрати чи труднощі в транспортуванні;
- необхідність застосування продуктів чи послуг до місцевих потреб;
- значення державних органів влади і важелів державного регулювання: позатарифні бар'єри, держзамовлення, субвенції.

Крім обраних підприємством стратегій, для успішної інтернаціоналізації велике значення мають три додаткові чинники:

- управління ключовими компетенціями (технологічними, виробничими, організаційними і менеджерськими);
- швидкість входження на ринок;
- конкурентна позиція стосовно лідерів ринку.

У науковій літературі досить часто згадується класифікація стратегій інтернаціоналізації, яку запропонував Дж. Леонтіадіс [4]. Ці стратегії відрізняються цілями, величиною необхідних інвестицій, організаційних витрат і використовуваними інструментами – скімінг, дампінг, експлорація та пенетрація.

Скімінг передбачає входження на окремі вибрані сегменти іноземних ринків при низьких витратах, значних організаційних зусиллях підприємства і помірному ризику. Асортимент і якість товарів залишаються такими, які підприємство пропонує на вітчизняному ринку. Інструментами реалізації цієї стратегії є непрямий експорт через агентів і ліцензування.

Дампінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальний ризик. Продаж товарів за низькими цінами дає змогу збільшити обіг (суму грошових надходжень з продажу). Інструментами реалізації такої стратегії є непрямий експорт через агентів і дистрибуторів. Хоч ця стратегія та характеризується малим ризиком, її можливості досить обмежені через присутність таких чинників:

- антидемпінгові обмеження країни-імпортера;
- можливість діяти тільки на "нижньому" сегменті цінової структури ринку;
- можливість реалізувати тільки певні групи товарів (найчастіше – товари повсякденного попиту або сировина чи продукти первинної переробки).

Підприємство, яке використовує стратегію *експлорації*, зацікавлене, передусім, отримати інформацію про іноземні ринки з метою оцінки можливостей здійснення значних прямих інвестицій за кордоном. Підприємство встановлює такі торгівельні зв'язки, які характеризуються низькими витратами і обмеженим організаційним задіянням. При цьому не визначаються поточні цілі на короткий часовий проміжок, наприклад, рівень прибутку чи питома вага на ринку. Підприємство аналізує поведінку потенційних покупців, постачальників, представників місцевої влади. Найчастіше при цьому використовують такі інструменти як експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств.

Стратегія *пенетрації* вимагає від підприємства максимального задіяння фінансових і організаційних ресурсів за кордоном, а його метою є максималізація питомої ваги на ринку в тривалому часовому горизонті. Рівень ризиків при цьому є досить високим, безпосереднім інструментом реалізації цієї стратегії виступають прямі інвестиції за кордоном. Ресурси розміщуються за кордоном не тільки для досягнення комерційних цілей, але й для полегшення переміщення фаз виробництва.

Вибір концепції стратегічної орієнтації інтернаціоналізації можна визначити як комплексний процес прийняття рішень, який характеризується взаємовпливом між його змінними. Взаємодія чинників зовнішнього оточення та особливостей самого підприємства в кожному конкретному випадку є основою прийняття рішень, які б відповідали критеріям узгодження можливостей підприємства і обраною ним стратегічною орієнтацією. Тип обраної стратегічної орієнтації буде мати істотний вплив на інші елементи стратегії інтернаціоналізації.

Х. Ансофф пропонує класичний на сьогодні поділ стратегії інтернаціоналізації підприємства, залежно від напрямів зміни структури портфеля залежно від продуктів і ринків [5]. Цей підхід можна виділити як ще одну концепцію формування стратегії інтернаціоналізації. Залежно від того, на якому ринку (існуючому чи новому) підприємство має намір здійснювати свою діяльність в стратегічному часовому горизонті та з яким продуктом (існуючим чи новим) воно передбачає це робити, можна виділити чотири основні стратегії:

- стратегія оборони – підприємство має намір продовжувати продаж тих самих продуктів на тих самих ринках;
- розвиток ринків – підприємство входить на нові для себе ринки з тими самими продуктами;
- розвиток продукту – підприємство пропонує новий продукт на тих самих ринках;
- стратегія диверсифікації – підприємство входить на нові для себе ринки з новими продуктами.

Матриця Х. Ансоффа має універсальний характер і широкі можливості використання. У зв'язку з цим вона може використовуватись і для вибору стратегії інтернаціоналізації.

Залежно від вибраної таким чином стратегії, яка є, по суті, основною стратегією, підприємство розробляє відповідні функціональні стратегії – стратегію маркетингу, стратегію інвестицій, стратегію інновацій, стратегію розвитку персоналу, кожна з яких, своєю чергою ділиться на часткові стратегії. Так, стратегія маркетингу передбачає розробку стратегії певних елементів маркетингу – мікс, наприклад, стратегії дистрибуції. Таким способом будується певна система взаємопов'язаних між собою часткових стратегій, *схему формування яких подано на рис 1*. відповідно націлених на реалізацію основної стратегії, визначеної матрицею Х. Ансоффа.

Серед функціональних стратегій особливе місце займають стратегії маркетингу, оскільки саме за допомогою маркетингових інструментів здійснюється вплив на ринкове оточення підприємства і реалізуються його стратегічні цілі.

Маркетингові стратегії. Маркетинг, який застосовує підприємство, що інтернаціоналізує свою діяльність, можна визначити як сукупність заходів, які охоплюють аналіз, планування, організацію, мотивацію і контроль, спрямованих на споживачів його товарів і послуг в окремих країнах або ж у цілому світі.

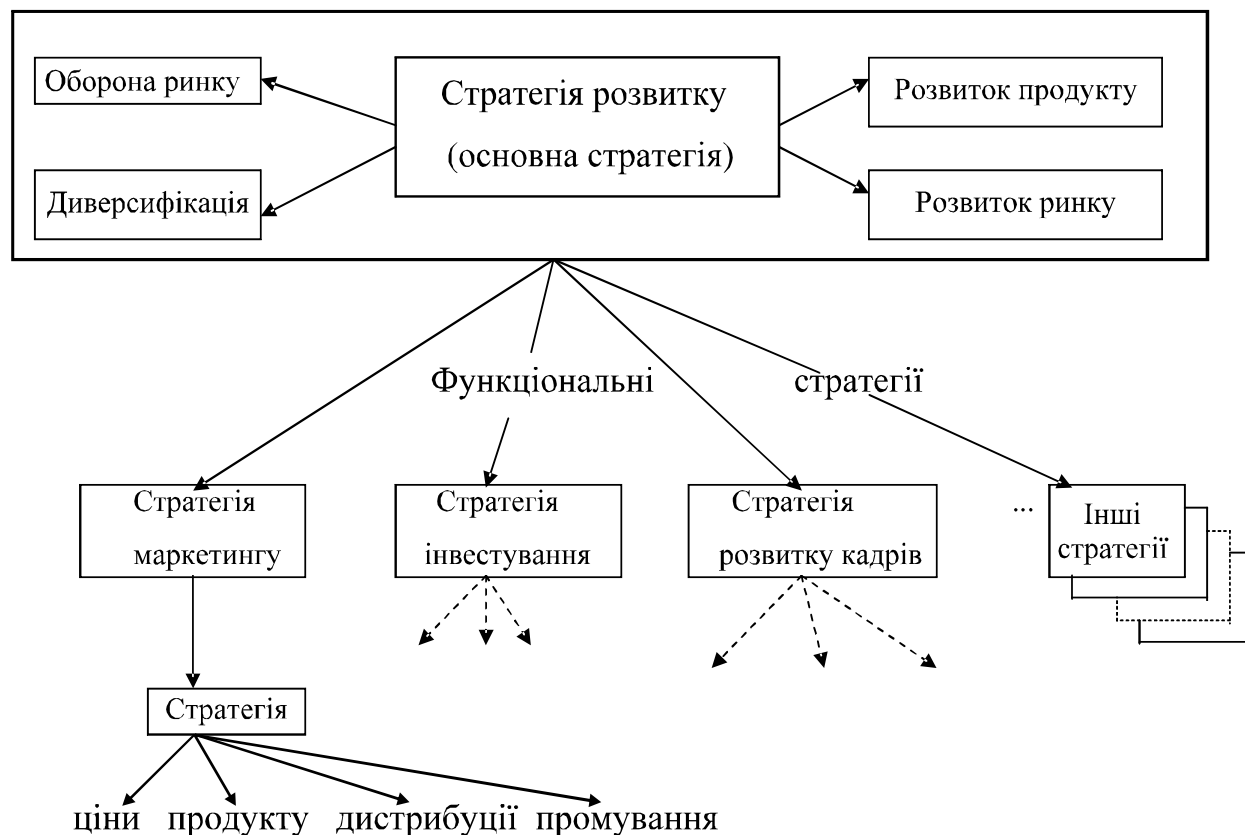


Рис. 1. Схема формування системи стратегій на основі стратегії розвитку

На вибір виду маркетингу впливають, окрім інших чинників, стратегічні орієнтації підприємства. Якщо воно обирає міжнародну орієнтацію, то використовувані у вітчизняних умовах маркетингові стратегії будуть перенесені на іноземні ринки. При поліцентричній орієнтації буде домінувати тенденція появи розбіжностей у маркетингових схемах і пристосування їх до вимог нових ринків, залежно від країни, де підприємство планує розпочати свою діяльність. Глобальна орієнтація, своєю чергою, буде зумовлювати використання однотипної стратегії підприємства в цілому світі. Так само, як існує дуальна стратегічна орієнтація, так само можливим є існування дуальної маркетингової стратегії.

Маркетингові стратегії підприємства, своєю чергою, можна поділити на багато груп, виходячи з інструментів, які воно використовує. У літературі з цієї проблеми [6-7] найчастіше зазначено поділ на три чи чотири групи, у межах яких відбувається подальший поділ. Якщо виходити з того, що поділ на три групи є більш узагальнюючим, то можна виділити стратегії пропозиції, дистрибуції і комунікативну.

Стратегія пропозиції складається зі стратегій виробу і контракту, охоплюючи стратегію формування ціни. Стратегія виробу передбачає три способи впровадження його на іноземний ринок:

- просте розширення, яке означає впровадження виробу на іноземний ринок без будь-яких істотних змін;
- адаптацію виробу, яка полягає у пристосуванні його до місцевих умов і пріоритетів;
- винайдення виробу; воно може набувати форми "винаходу назад", тобто впровадження на іноземні ринки товару, який раніше набув поширення в вітчизняних умовах (у цьому випадку використовується різниця в стадіях життєвого циклу даного виробу в країні його походження та даному іноземному ринку) або винайдення абсолютно нового виробу, пристосованого до даних потреб.

Якщо йдеться про ціну, то підприємство також може вибрати один з трьох способів. Може встановити:

- однакову ціну на всіх ринках (ціну за каталогом);
- різні ціни, виходячи з особливостей окремих ринків (наприклад, беручи до уваги доходи населення);
- ціни на основі витрат, пов'язаних з виробництвом і продажем виробу в окремих країнах.

Дві останні стратегії враховують специфіку іноземних ринків, однак є вразливими на можливий потік товарів з країн, де вони дешевші, до країн, де їх ціна є вищою.

У науковій літературі з ціновою стратегією міжнародних підприємств часто пов'язується проблема трансфертних цін, тобто цін внутрішнього обігу між головним підприємством і філіями, дочірніми і спільними підприємствами. Метою цієї стратегії є отримання прибутків там, де існують найнижчі податки, в той час як основні затрати здійснюються в країнах з високим оподаткуванням. Однак встановлення головним підприємством надто низьких цін на вироби, які експортуються до закордонних підрозділів, може призвести до звинувачення в демпінгу. З іншого боку, продаж продукції з "податкового оазису" зменшить величину податку на дохід, але призведе до оплати вищого мита імпортуємим підрозділом. З метою протидії можливим зловживанням шляхом використання трансфертних цін уряди багатьох країн зобов'язують міжнародні підприємства встановлювати ціни на рівні їх конкурентів і здійснюють відповідний контроль за їх дотриманням.

Головними елементами стратегії дистрибуції є стратегія збуту і стратегія маркетингової логістики. Рішення, які приймаються в межах цих стратегій, стосуються каналів дистрибуції між країнами і в межах кожної країни, де діє міжнародне підприємство, вибору посередників, засобів транспорту, складів, способів фінансування, ризику, відповідальності та т.п.

Глобальний маркетинг передбачає використання стандартизації стратегії збуту. У практиці можливою є стандартизація тільки окремих елементів цієї стратегії або стосовно груп країн, які мають подібні риси і умови господарювання.

Стратегію комунікації становлять такі субсистеми, як реклама, стимулювання продажу, *public relations*, *corporate identity*. Вони визначають ринковий профіль виробу на іноземних ринках, його популярність і, врешті, рішення про його купівлю. Вони можуть бути адаптованими до місцевих умов або ж мати стандартний характер, а це означає, що виріб можна відрізнити від інших в будь-якій країні, де він продається (напр., Кока-кола, МакДональдс) [8].

Варто відзначити, що маркетингові рішення, як у стосунку до ринків окремих країн, так і глобальному масштабі, тяжіють не до оптимізації вико-

ристання окремих часткових стратегій, а до їх оптимальної комбінації (marketing-mix). Це зумовлене припущенням, що їх комбінація приносить більші ефекти, ніж сума окремих стратегій (синергійний ефект).

Розроблення marketing-mix для іноземного середовища здійснюється в результаті багатоетапного процесу: окремо для конкретних товарів на конкретних ринках, пізніше стосовно груп країн, на кінець, в глобальному масштабі.

Створення глобальної маркетингової стратегії, з погляду на досягнення маркетингової переваги, вимагає формування певного профілю маркетингових дій, диференціації їх по окремих країнах. Багато з них просторово зв'язані зі споживачами. Еластична реакція на їх потреби вимагає, щоб вони здійснювались на місці, а не на головному підприємстві.

Необхідно здійснювати також відповідну координацію дій, наприклад, шляхом використання подібних маркетингових заходів в окремих країнах, передачі між ними маркетингового know-how або здійснення узгоджень у сфері планування маркетингової програми.

Глобальний маркетинг поєднаний з іншими діями в ланцюжку вартості шляхом профілювання та координації. Його вплив має особливе значення для виробництва і розвитку, оскільки може зумовити зниження витрат і швидкий процес набуття досвіду шляхом передачі інформації про універсальні виробничі процеси, шляхом формування попиту на них і створення можливостей їх збуту, шляхом спеціального обслуговування клієнтів, вибору відповідних характеристик товарів з метою індивідуального пристосування їх до місцевих умов.

Розроблення і реалізація функціональних стратегій дає змогу здійснювати стратегію інтернаціоналізації, по суті, визначати спосіб діяльності підприємства в міжнародному оточенні, але це стосується в основному аспектів забезпечення його життєдіяльності в поточному плані. Поряд з цим, у міжнародному середовищі не можливо мати довгостроковий успіх, якщо підприємство постійно не дбає про його конкурентноспроможність на ринках. Саме тому особливу і навіть визначальну роль в інтернаціоналізації відіграє стратегія зміцнення конкурентноспроможності підприємства на ринках, і особливо на іноземних.

Література

1. **Пономаренко В.С.** Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах/ В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, О.М. Ястремська, і ін. – Харків: Вид. ХНУ, 2005. – 452 с.
2. **Портер М.** Стратегия конкуренции. Методы анализа секторов и конкурентов. – М.: Науйка, 1992. – 365 с.
3. **Globaler Wettbewerb.** Strategien der neuen Internationalisierung. Ed M. Porter, Gabler Wi-ebaden 1989. – 246 с.
4. **Leontiades J.C.** Multinational Corporate Strategy, D.C. Heath, Lexington, 1985. – 412 с.
5. **Ансофф И.** Стратегическое управление: Сокр. пе. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
6. **Завьялов П.С.** Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке)/ П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. Междунар. отношения, 1991. – 416 с.
7. **Вайсман А.** Стратегия маркетинга 10 шагов к успеху, стратегия менеджмента: 5 чин-ников успеха. – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 1995. – 344 с.
8. **Евченко Л.И.** Организационные структуры управления промышленными корпораци-ями США: Теория и практика формирования. – М.: Наука, 1983. – 332 с.