

## СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ІНОЗЕМНИХ РИНКАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Галина П'ятницька*  
д.е.н., професор

*Євдокія Галетій*  
студентка

*Київський національний торговельно-  
економічний університет (Україна)*

Глобалізація економіки достатньо тривалий час ставить перед підприємствами, що прагнуть скористатися можливостями розвитку бізнесу як на внутрішньому, так і на іноземних ринках, непросте завдання пошуку та реалізації ефективних стратегій з урахуванням специфіки діяльності та конкуренції у різних країнах світу. Глобалізація 4.0, на відміну від попередніх хвиль глобалізації, змінила ракурс у пошуку найкращих стратегічних альтернатив, оскільки тепер багатьом підприємствам потрібно розвиватися у світі технологій криптовалют та цифрової економіки. Водночас підприємства все частіше почали відчувати ризики, пов'язані зі зростанням кіберзлочинності. Різно заострилися і проблеми соціальної нерівності та збільшення обсягів кліматичних загроз, що також мають братися до уваги в процесі управління сучасними підприємствами (особливо такими, які прагнуть бути успішними на глобальному конкурентному ринку не тільки у короткій, але і стратегічній перспективі).

Зважаючи на нові виклики глобалізації, а також ймовірний високий рівень невизначеності (наприклад, унаслідок кризи через COVID – 19) менеджерам підприємств доцільно переймати і найкращий досвід відомих компаній. Такими, зокрема, як показали наші дослідження, є компанії: «Mercedes-AMG» (автомобілебудування); «Nestle» (харчова промисловість); «Samsung Electronics» (електроніка) та багато інших. Кожна з цих компаній досягла успіхів на іноземних ринках завдяки реалізації однієї з таких стратегій, як: глобальна, міжнародна, мультиринкова. Зокрема, «Mercedes-AMG» виробляє унікальну, цінну продукцію і, працюючи у різних країнах, компанія прагне перенести туди свої навички, знання та досвід. «Mercedes-AMG» керується такою філософією: «Одна людина, один двигун» [1]. У широкому портфоліо цієї компанії наявні 63 моделі, які вона просуває у різних країнах світу завдяки міжнародній стратегії.

Засновник компанії Nestle – швейцарський фармацевт Г. Нестле багато років тому розпочав розв’язання проблеми високої смертності немовлят унаслідок недостатнього або неправильного харчування. Саме з винайдення унікальної формули дитячої суміші почали продаж продукції компанією на місцевому ринку, а потім у більшості країн Європи. Після Другої світової війни у «Nestle» починається найбільш динамічний період розвитку – асортимент поповнюється десятками нових продуктів, а потім компанія купує нові підприємства та торгові марки, які реалізують продукцію відповідно до місцевих потреб ринку збуту [2]. Отже, від самого початку діяльності і дотепер, коли «Nestle» має 448 фабрик і промислових підприємств у більш ніж 83 країнах світу, компанія притримується стратегії пристосування до місцевих потреб, попиту та актуальності продукції на місцевому ринку різних країн, тобто реалізує мультиринкову стратегію.

Ще одним прикладом вдалого вибору стратегічної альтернативи для діяльності на іноземних ринках є компанія «Samsung Electronics», що заснована понад пів сторіччя тому. На початку 1980 років ця компанія диверсифікувала виробництво високотехнологічної продукції і вийшла на світовий ринок, а всередині 1990-х революцізувала свій розвиток завдяки вірності ідеям створення продуктів світового класу, забезпечення повної задоволеності споживачів і прагненню бути соціально відповідальною корпорацією. Цифрова ера наприкінці 90-х – початку XXI ст. принесла із собою зміни та можливості для глобального бізнесу, і компанія «Samsung» відреагувала на них прогресивними технологіями та постійними інноваціями [3]. Сьогодні завдяки своїм успіхам у галузі електроніки компанія «Samsung» визнана глобальним технологічним лідером і входить у десятку провідних світових брендів, реалізуючи глобальну стратегію.

Наведено й інші приклади компаній, стратегічні альтернативи діяльності яких проаналізовано у ході дослідження. Вони свідчать, що: 1) міжнародну стратегію варто реалізувати за володіння цінними базовими знаннями, яких бракує місцевим конкурентам за умови спроможності постійного моніторингу інновацій і місцевого попиту, а також в галузях зі значними операційними витратами; 2) мультиринкову стратегію варто використовувати за можливості ефективного децентралізованого функціонування одиниць бізнесу, за обмеженої необхідності обміну знань, для виготовлення продукції, реалізація якої не залежить від ефекту масштабу та розташування в межах конкретної країни; 3) глобальна стратегія може підійти компаніям, які зосереджені на нарощуванні прибутковості через зменшення витрат завдяки досвіду, зпоцядженні на місцезорозташуванні та стандартизації продукції. Однак, за умови застосування останньої варто враховувати неможливість реагування на місцеві особливості різних ринків і країн.

Отже, особливе місце в діяльності на іноземних ринках посідає правильний вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Нові виклики глобалізації зумовлюють необхідність стратегічних змін, але і перевірена роками практика реалізації різних стратегій на іноземних ринках стане у пригоді тим, хто зможе вміло нею скористатися. Роль глобалізації у розвитку економіки України передусім проявляється через ефективність стратегій українських підприємств на іноземних ринках. При цьому глобалізація, з одного боку, сприяє швидкому трансферу знань та досвіду, а з іншого – створює певну напругу через системну невизначеність, культурну невідповідність та операційні ризики.

### **Список використаних джерел**

1. Офіційний сайт компанії Mercedes-AMG. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mercedes-benz.ua/passengercars/the-brand/history/50-years-mercedes-amg.module.html>.
2. Офіційний сайт компанії Nestle. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.ua/aboutus/history>.
3. Офіційний сайт компанії Samsung. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/company/history/>.