

СТРАТЕГІЇ ПРИХОДУ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕТОРІВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК

Розглянуто основні типи стратегій, що використовуються іноземними інвесторами з приходом на український ринок. Встановлено першочергові кроки та зміни, які здійснюють іноземні інвестори в управлінні придбаним підприємством з метою досягнення поставлених цілей.

The main types of strategies used by foreign investors from coming to the Ukrainian market are considered. Immediate steps and changes that make foreign investors in the management of acquired companies to achieve the goals are set.

Ключові слова: стратегія, іноземний інвестор, диверсифікація, горизонтальна інтеграція, ліквідація.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день економічну ситуацію в Україні не можна назвати сприятливою для розвитку вітчизняних промислових підприємств. З кожним днем зростає кількість випадків виникнення потреби у залученні додаткових інвестицій з метою підтримання функціонування підприємства на належному рівні (прибутковості або беззбитковості). У зв'язку із цим вітчизняні підприємства перебувають у пошуку потенційних інвесторів, і стають легкою здобиччю для потужних закордонних компаній. На ринок все частіше приходять іноземні інвестори, які за порівняно невеликі кошти купують українські підприємства. Проте, важко спрогнозувати яким чином буде діяти іноземний інвестор у разі купівлі вітчизняного підприємства, яку мету він поставить перед собою та яким стратегічним альтернативам надаватиме перевагу. Тому існує потреба у дослідженні поведінки іноземних інвесторів з приходом на український ринок, аналізі їх стратегічного управління та стратегічних рішень стосовно здійснення управління придбаним суб'єктом господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У численній науковій літературі велика увага приділяється встановленню поняття «стратегічне управління», а також виокремленню конкретних типів стратегій, що можуть застосовуватись підприємствами. Зокрема, значний внесок у дослідження цих питань зробили такі відомі вчені, як І. Ансофф, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, З.С. Шершньова, С.В. Оборська, О.С. Віханський, С.А. Попов та інші. Водночас, у вирішенні даних питань не акцентується увага на особливостях здійснення стратегічного управління за умови приходу іноземного інвестора.

Формулювання цілей статті: виділити основні типи стратегій, що можуть застосовуватись іноземними інвесторами з приходом на український ринок, а також ідентифікувати зміни, які відбуваються на вітчизняних підприємствах у зв'язку зі зміною власника.

Виклад основного матеріалу. Із приходом на вітчизняний ринок іноземний інвестор обирає ту стратегію, за допомогою якої буде досягнуто довгострокові цілі розвитку організації. Відповідно до цього, можна виокремити три основні цілі, з якими іноземний інвестор здійснює купівлю вітчизняного підприємства:

- купівля підприємства з метою поглинання, ребрендингу та виробництва продукції під власним брендом та торговою маркою;
- купівля підприємства з метою отримання прибутку від інвестування коштів у розвиток та модернізацію без істотної зміни бренду;
- купівля підприємства з метою ліквідації потенційного конкурента.

Відповідно до цього можна виокремити типи стратегій, які використовують іноземні інвестори з приходом на український ринок:

- стратегія диверсифікації;
- стратегія горизонтальної інтеграції;
- стратегія ліквідації.

Стратегія диверсифікації – це стратегія проникнення у нові галузі і сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення компанії у багатоцільові комплекси [2]. Яскравим прикладом іноземного інвестора, що застосовує стратегію диверсифікації є компанія «Nestle». Бізнес цієї компанії диференційований за продуктовими групам (виробництво кондитерських виробів, морозива, кулінарії, води, корму для тварин, дитячого харчування тощо) та географії, що дозволяє їй досягнути стабільного росту навіть у випадку коливань уподобань споживачів або спаду в окремому регіоні. «Nestle» поступово нарощує у своєму бізнес-портфелі кількість окремих стратегічних одиниць бізнесу, придбаних в Україні. Так, спочатку «Nestle» купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником найвідомішого однойменного «солодкого» бренду України [4]. У 2003 році «Nestle» здійснює внутрішню «націоналізацію» – на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ «Nestle Україна». Наступним кроком у розвитку діяльності «Nestle» стає придбання 100% акцій підприємства «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє зайняти компанії лідируючі позиції у сегменті соусів. У 2010 році «Nestle Україна» знову суттєво розширює свій бізнес-портфель шляхом купівлі ТОВ «Техноком» (ТМ «Мівіна») – провідного українського виробника продуктів швидкого приготування. Таким чином, на сьогоднішній день успішними напрямками бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ „Торчин”), кава та напої

(TM NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (TM Nestlé та „Світоч”) та продукти швидкого приготування (TM „Мівіна”). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування „поза домом” [4].

Відповідно до обраної концепції стратегії диверсифікації компанія «Nestlé» успішно здійснює керівництво відмінними стратегічними одиницями бізнесу, що входять у бізнес-портфель компанії, не здійснює ребрендингу придбаних підприємств, а проводить усі необхідні заходи для посилення позицій існуючих брендів на ринку та їх розвитку. Це здійснюється шляхом оновлення товарного асортименту, модернізації виробничого обладнання, покращення рецептурних характеристик товарів.

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає придбання іноземним інвестором вітчизняних підприємств-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту)[2]. Прикладом іноземного інвестора, який використовує цю стратегію є британська пивна компанія “SABMiller”, яка у 2008 р. прийшла на український ринок викупивши ЗАТ «Сармат». За цей час новостворений підрозділ групи “SABMiller”, ПАТ «Міллер Брендз Україна», здійснив комплексну модернізацію виробництва, інтегрувало компанію в глобальну структуру групи, а також вивів на український ринок низку нових брендів з глобального портфоліо “SABMiller”. У переліку торгових марок, які отримав “SABMiller” після купівлі ЗАТ «Сармат», були здійснені зміни. Компанія продовжила розвивати ряд «Сармат» як найбільш перспективний регіональний бренд, одночасно знявши з виробництва ТМ «Дніпро» і ТМ «Драйв Макс». Окрім «Сармата», в бізнес-портфель місцевих брендів «Міллер Брендз Україна» на сьогоднішній день входять «Жигулівське» і «Добрий Шубін». При цьому основний акцент компанія ставить на продукцію преміальної категорії, активно розвиваючи на українському ринку популярні ліцензійні бренди з глобального портфоліо “SABMiller”: Miller Genuine Draft (імпортується), Золота Бочка (російський преміум-бренд, що виготовляється в Україні за ліцензією), Velkoporovicky Kozel (чеський преміум-бренд, що виготовляється в Україні за ліцензією), а також Amsterdam Mariner (голандський бренд, що виготовляється в Україні за ліцензією) [3].

Таким чином, компанія “SABMiller”, використовуючи стратегію горизонтальної інтеграції, ставить собі за мету отримання прибутку від функціонування на українському ринку. Її реалізація здійснюється шляхом розвитку придбаного бренду «Сармат» та власних брендів, що раніше були не доступними та невідомим для українських споживачів. Першочерговими змінами на ЗАТ «Сармат» після приходу іноземного інвестора були такі, що стосувалися модернізації обладнання, підвищення якості продукції, що мала відповідати світовим стандартам якості, проведення маркетингових заходів з метою розвитку брендів, підвищення інтересу споживачів до продукції підприємства, а також збільшення частки ринку ПАТ «Міллер Брендз Україна».

Стратегія ліквідації – стратегія, за якою іноземний інвестор здійснює купівлю вітчизняного підприємства з метою усунення потенційно небезпечного конкурента. Розробляючи власну стратегію на прибутковому конкурентному ринку, світові компанії можуть коригувати власну внутрішню кон'юнктуру: десь виробництво посилити, в іншому місці послабити або й зовсім закрити [1]. Так, не афішуючи свою основну мету, іноземний інвестор купує вітчизняне підприємство, і після отримання його у власність перестає вкладати кошти у його розвиток та функціонування. Таким чином, бездіяльність інвестора призводить до погіршення показників діяльності підприємства, і як наслідок несе за собою припинення функціонування та існування даної організації. Є галузі, вироби яких можна без особливого фінансування перевезти в будь-яке місце. Тому, коли транспортні витрати становлять невеликий відсоток у вартості продукції дуже часто проявом конкурентної боротьби є спочатку придбання, а згодом закриття підприємства. Прикладом застосування стратегії ліквідації іноземним інвестором є компанія «Р. Дж. Рейнолдс Тобакко Україна», яка у свій час викупила контрольний пакет акцій «Львівської тютюнової фабрики» обіцяючи процвітання та покращення усіх показників діяльності, натомість не виконавши і половини із задекларованого, довела фабрику до стану занепаду. Ліквідацію тютюнової компанії "Р. Дж. Рейнолдс Тобакко Україна" керівництво провадило під пристойним приводом здійснення тактики вужчої спеціалізації. Тобто на львівському підприємстві мали зосередити випуск лише овальних цигарок (без фільтра). А у Кременчуці, на іншій фабриці компанії – зосередити виробництво продукції [1]. Проте, цього не сталося, виробництво на «Львівській тютюнової фабриці» згорнули, усе устаткування та обладнання було перевезене на фабрику компанії у м Кременчук. Оскільки «Львівська тютюнова фабрика» як конкурент була ліквідована, основним виробником тютюнових виробів в Україні став філіал компанії «Р. Дж. Рейнолдс Тобакко Україна» у місті Кременчук.

Висновки і пропозиції. На основі проведеного дослідження встановлено основні стратегії, які використовують іноземні інвестори з приходом на український ринок. До таких можна віднести стратегії: диференціації, горизонтальної інтеграції, ліквідації. Іноземний інвестор обирає для себе ту стратегію, яка

найбільш відповідає його цілям приходу на український ринок. Більш детального дослідження потребують зміни, які здійснюються іноземними інвесторами на придбаних підприємствах, адаптація стилю управління інвестора до українського ринку, і адаптація трудового колективу вітчизняного підприємства до іноземного інвестора, до його стилю керівництва, його методів ведення бізнесу.

Література

1. Галицькі контракти : газета [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.kontrakty.ua/ukr/gc/nomer/1999/16-99/16galuz.htm>
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Кіндрацька Г.І. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
3. Пивное дело : международный аналитический журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pivnoe-delo.info/tag/sabmiller/>.
4. Офіційний сайт компанії «Nestle» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nestle.ua>.

Надійшла 24.10.2011

УДК 330.341.1

Д. В. СОЛОХА

Донецький державний університет управління

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ — ЦИКЛІЧНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ Й РОЗВИТКУ

Визначено сутнісну характеристику інноваційного потенціалу регіональних економічних систем, представлено рівні формування та розвитку інноваційного потенціалу, визначено його складові за визначеними рівнями. Встановлено циклічність трансформацій інноваційного потенціалу регіонального рівня за складовими та принциповими характеристиками формування та розвитку в довгостроковій пролонгованій перспективі.

Certainly essence description of innovative potential of the regional economic systems, the even formings are presented and to development of innovative potential, certainly him constituents after certain levels. The recurrence of transformations of innovative potential of regional level is set after constituents, and of principle descriptions of forming and development, in the long-term prolonged prospect.

Ключові слова: інноваційний потенціал, регіон, функціонування, розвиток, система, циклічність.

Постановка проблеми. Проблема циклічності розвитку економічних систем будь-якого рівня присвячені численні праці вітчизняних та зарубіжних вчених. До класичних, фундаментальних досліджень цих питань належать роботи М. Шпитгоф, М. Кондратьєва та М. Туган-Барановського, про що йдеться у монографії [4].

Розвиток економічної системи України в останнє століття набував значних змін коливань, сплесків у певному часовому інтервалі, тобто був підлеглим певним циклам. На наше переконання, всі ці цикли пов'язані з розвитком техніки, технологій її поступового розвитку, оновленням під впливом інновацій (однак, слід також враховувати зміну суспільних формацій, що відбулася у ХХ столітті як мінімум двічі).

За численними переконливими аргументами авторів [2, 4], саме інноваційний потенціал регіонів виступає базисом в розвитку суспільства за будь-яких умов. Однак, незважаючи на достатньо глибокий рівень теоретико-методологічної проробки даного питання воно залишається актуальним, оскільки дослідивши природу циклічності розвитку інноваційного потенціалу регіону, можна формувати певні прогнози, будувати прогнозні моделі розвитку, діагностувати такий розвиток на стратегічну перспективу.

Аналіз останніх досліджень. Питанням оцінки потенціалу в цілому, його інноваційної складової зокрема, присвячені численні наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених – Божидарнік Т., Воронкової А., Колосова А., Матросової Л., Самочкина В. Однак, визначення циклів формування та розвитку інноваційного потенціалу систем регіонального рівня потребує подальшого вивчення [1–5].

Дослідження, результати якого наведено в даній статті, проведено в рамках НДР «Розробка теоретико-методичних засад функціонування розвитку та управління інноваційним потенціалом регіону», з державною реєстрацією № 0110U006871.

Цілі статті. Основну мету даної роботи означено як дослідження проблеми циклічності формування та розвитку інноваційного потенціалу регіону.

Виклад основного матеріалу. В процесі визначення сутності будь-якого виду потенціалу економічної системи фіксується той факт, що перший сам є складною системою взаємодіючих елементів, які можуть певною мірою заміщати один одного (бути альтернативними і динамічними). Потенціал у вищих формах його виявлення може самостійно адаптуватися та еволюціонувати з появою нових складових і за умови збалансованого оптимального співвідношення між ними.

Стосовно складних економічних систем регіону, поняття «потенціал» асоціюється, перш за все, з такими видами економічного потенціалу, як виробничий, екологічний, фінансово-кредитний, управлінський,