

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>

УДК 339.138

ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

TRADE POLICY OF THE ENTERPRISE: STRATEGIES FOR ENTERING THE FOREIGN MARKET

Хринюк Олексій Сергійович

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4705-9854>

Ганіч Світлана Сергіївна

магістрант,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9330-0608>

Hryniuk Oleksii, Hanich Svitlana

National Technical University of Ukraine
"Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

В умовах глобалізації сучасної економіки значна кількість підприємств прагне освоювати зовнішні ринки, тим самим стверджуючи лідируючі позиції у власній галузі. Вітчизняний ринок недостатньо місткий та не здатний поглинути всю запропоновану продукцію, що примушує підприємства виходити на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно чітко визначити стратегію свого розвитку, яка в майбутньому надасть довгострокові конкурентні переваги. Вихід бізнесу на міжнародну арену дозволяє залучити нових клієнтів, знизити ризик збитків, підвищити конкурентоспроможність підприємства та збільшити його капіталізацію. У статті визначено чинники, що визначають необхідність та можливість виходу підприємств на зовнішній ринок: чинники ринкового потенціалу та ринкового середовища, технологічні, економічні, конкурентні чинники. Особливу увагу приділено розгляду стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок: експорт товарів та послуг, компенсаційні угоди, спільне підприємництво та ін. У роботі відображено основні переваги та недоліки описаних стратегій.

Ключові слова: Торговельна (торгова) політика, торговельна (торгова) стратегія, стратегії виходу зовнішній ринок, прямиї експорт, непрямий експорт, спільний експорт, компенсаційні угоди.

Any enterprise at the stage of active development and stable business activity begins to expand economic ties and seeks to enter foreign markets. The modern international market creates extremely great prospects for domestic enterprises. But at the same time he puts forward his additional demands. A characteristic feature of foreign markets is fierce competition, therefore entering the foreign market requires the use of only modern enterprise management methods. It can be concluded that the problem of developing a strategy for entering the foreign market is an urgent issue, the solution of which is devoted to this article. A correctly chosen strategy, correctly set mission, goals and objectives of the company. This will allow the company to function effectively in the foreign market, which will lead to a leading position in the future. A strategy is a specific management plan of actions aimed at achieving set goals. It defines how the organization will function and develop, as well as what entrepreneurial, competitive and functional activities and actions will be taken to achieve the desired state of the organization. The development of a strategy for entering a foreign market has certain features, it must take into account laws, international standards, traditions of countries, corporations and markets to which it is planned to enter. The article defines the factors that determine the necessity and possibility of the company entering the foreign market: factors of market potential and market environment, technological, economic, competitive factors. Special attention is paid to the consideration of the company's strategies for entering the foreign market: export of goods and services, compensation agreements, joint ventures, etc. The work reflects the main advantages and disadvantages of the described strategies. The originality of the author's approach lies in the fact that the strategies of enterprises entering the foreign market are considered in relation to their trade policy. The scientific novelty of the study arises from the deepening of already existing

theoretical aspects of the development of strategies for entering foreign markets. Thus, using the development process and a structural approach to the release strategy, there are 12 component stages that the company must go through in order to enter the foreign market, the main among them is the ability to analyze the strengths and position on the market. A corresponding logical-structural scheme is presented, which highlights individual stages and main tasks of developing a strategy for entering foreign markets.

Keywords: Trade (trade) policy, trade (trade) strategy, exit strategies foreign market, direct exports, indirect exports, joint exports, compensation agreements.

Постановка проблеми. Кожне підприємство на етапі активного розвитку та стабільної ділової активності починає розширяти горизонт господарських зв'язків і може поставити перед собою завдання виходу на зовнішні ринки, що потребуватиме відповідної стратегії.

Якщо підприємство працювало тільки на внутрішньому ринку і тільки розпочинає свою роботу над тим, щоб вийти на зовнішні ринки, йому доцільно проаналізувати всі відомі стратегії, досвід конкурентів та свої фінансові можливості, обґрунтувати свої практичні дії в цьому напрямі.

Правильно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі дозволяють підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому може призвести до отримання певних конкурентних переваг. Стратегія як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей, визначає основні засади функціонування та розвитку, а також підприємницькі, конкурентні і інші функціональні заходи та дії для досягнення бажаного стану. Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок має певні особливості, вона повинна враховувати закони, міжнародні стандарти, традиції країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід. Маючи певні особливості, стратегія виходу на зовнішні ринки має будуватись перш за все на принципах, що покладені в основу побудови загальної стратегії. Але вона повинна мати власні інструменти формування, аналізу та проведення. Серед них – методи аналізу продукції, експорту продукції, просування продукції та інше.

Будь-яке підприємство на стадії активного розвитку та стабільної підприємницької діяльності починає розширювати економічні зв'язки та прагне вийти на зовнішні ринки. Сучасний міжнародний ринок створює надзвичайно великі перспективи для вітчизняних підприємств. Але водночас висуває свої додаткові вимоги. Характерною рисою для зовнішніх ринків є жорстка конкуренція, тому вихід на зовнішній ринок передбачає використання лише сучасних методів управління підприємством. Виходячи з цього проблема розробки

стратегії виходу на зовнішній ринок є актуальною та має практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню вивчення можливостей формування стратегії виходу на зовнішні ринки в сучасному світі присвятили увагу багато наукових шкіл та науковців. Серед них – П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Нортон, російські та українські вчені – П. Немцов, Шершньова З. М., Пастухова В. О. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на те, що побудові стратегії присвячена значна кількість праць, потреба в конкретних алгоритмах та адаптації до конкретних ситуацій в галузях та на підприємствах залишається актуальною. Крім того, слід враховувати особливості побудови стратегії виходу на зовнішній ринок, які залежать від конкретних умов міжнародної діяльності, законодавства, міжнародних стандартів і традицій тих країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є представлення стратегій та етапів виходу на зовнішній ринок, порівняльна характеристика стратегій на підставі відібраних критеріїв для підприємств, що шукають ринкову нішу для своєї продукції, і вибір такої, яка може бути покладена в основу торговельної, а, відтак і товарної, політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. При досягненні зрілості національного ринку багато підприємств можуть вийти на іноземні ринки, на яких є привабливий потенціал зростання і конкурентний тиск залишається відносно слабким. Виробники високорозвинених промислових країн давно дійшли висновку, що міжнародна експансія в певному напрямі є для них привабливою, оскільки обладнання, яке вже стало неприйнятним для використання всередині країни, може застосовуватися на підприємствах у менш розвинених країнах (умова, що знижує витрати виходу на іноземний ринок).

Ми вважаємо, що такі можливості виходу на іноземні ринки виникають, коли наявні певні чинники та умови:

1) іноземні покупці менш вимогливі та застосовують продукцію у більш простих або застарілих галузях використання;

2) іноземні конкуренти слабкі, мають обмежені можливості і використовують не надто нові виробничі технології;

3) використання стратегій, спрямованих на вихід на міжнародні ринки, ринок має сенс і тоді, коли досвід, репутація та продукція підприємства легко можуть бути перенесені на іноземний ринок.

Доповнимо, що основними причинами для виходу на закордонний, на нашу думку, можуть бути ще й такі чинники як:

1) відносна насиченість внутрішнього ринку та поява можливості здійснення бізнесу за кордоном;

2) наявність невикористаних виробничих потужностей;

3) сприятлива комерційна ситуація на зарубіжних ринках;

4) можливість ліквідації сезонності у попиту на товар;

5) можливість продовжити життєвий цикл товару;

6) зміна купівельної спроможності та обмінного курсу національної валюти.

При цьому робота на міжнародному ринку може переслідувати економічні та комунікаційні цілі.

До економічних можна віднести:

- збільшення частки ринку;
- забезпечення виходу на нові ринки збуту;

- збільшення обсягів збуту продукції;

- збільшення ступеня проникнення на вже освоєні підприємством ринки;

- отримання максимального прибутку, який неможливо отримати на внутрішньому ринку.

Комунікаційні цілі включають підвищення усвідомленості населення зарубіжних країн про товари та послуги фірми, формування попиту і стимулювання рішень про купівлю товару, формування позитивного іміджу і прихильності товарам і послугам фірми [10].

Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок, на нашу думку, має включати певні етапи, кожен з яких спрямовується на вирішення конкретних завдань (рис. 1).

1-й етап – визначення мотивів виходу на зовнішні ринки. Виконання цього етапу дає змогу виявити причини, за якими підприємству необхідно розглядати вихід на зовнішні ринки як пріоритетний напрям діяльності.

2-й етап – аналіз потенціалу підприємства з метою виявлення перспектив його виходу на зовнішні ринки. Особливо важливим є встановлення наявності у нього необхідних для цього ресурсів та інших можливостей. Як зазначалося раніше, до них слід віднести фінансові та трудові ресурси, виробничі потужності, НДДКР, транспортно-логістичні та маркетингові можливості. Дані ресурси та можливості необхідно проаналізувати за певними напрямками (табл. 1).

Для успішного виходу на закордонний ринок керівництво підприємства має чітко розуміти, за рахунок яких ресурсів воно здійснюватиме свою міжнародну діяльність та в якій бізнес-одиниці вкладатиме свій капітал.

3-й етап – вибір методу оцінки зовнішніх ринків. Вибір нового ринку – складне управлінське рішення, довгострокові наслідки якого можуть бути як позитивними, так і негативними, тому важливо визначити спосіб оцінки зарубіжних ринків з врахуванням особливостей конкретного підприємства.

При виході підприємства на зовнішній ринок необхідно враховувати головну складову макросередовища – світову ринкову кон'юнктуру. При цьому підтримуємо думку, що під світовою ринковою кон'юнктурою слід розуміти конкретну економічну ситуацію на світовому ринку, що склалася в певний момент часу в результаті взаємодії сукупності факторів, що визначають рівень та динаміку цін, а також співвідношення попиту та пропозиції на товари та послуги [4, с. 123].

Оцінюючи необхідність та можливість виходу своїх підприємств на зовнішній ринок, експортерам слід врахувати якомога більше чинників, які мають потім оцінюватися за певною сукупністю критеріїв:

1. Чинники ринку та ринкового потенціалу підприємств: обсяг, еластичність і сезонність попиту та пропозиції, ринковий потенціал (ресурсні, управлінські, стратегічні, маркетингові та інші можливості підприємств), стадії життєвого циклу, темпи розширення галузевого ринку та ін.

2. Технологічні та економічні чинники: стан виробничих потужностей, рівень використання доступних технологій, доступність ринку (можливість вільного виходу на міжнародний ринок), бар'єри при проникненні на ринок (інституційні, законодавчі, географічні та ін.), ступінь інтенсивності капіталовкладень на ринку та інші.

3. Конкурентні чинники: структурні особливості галузевого ринку, наявність конку-

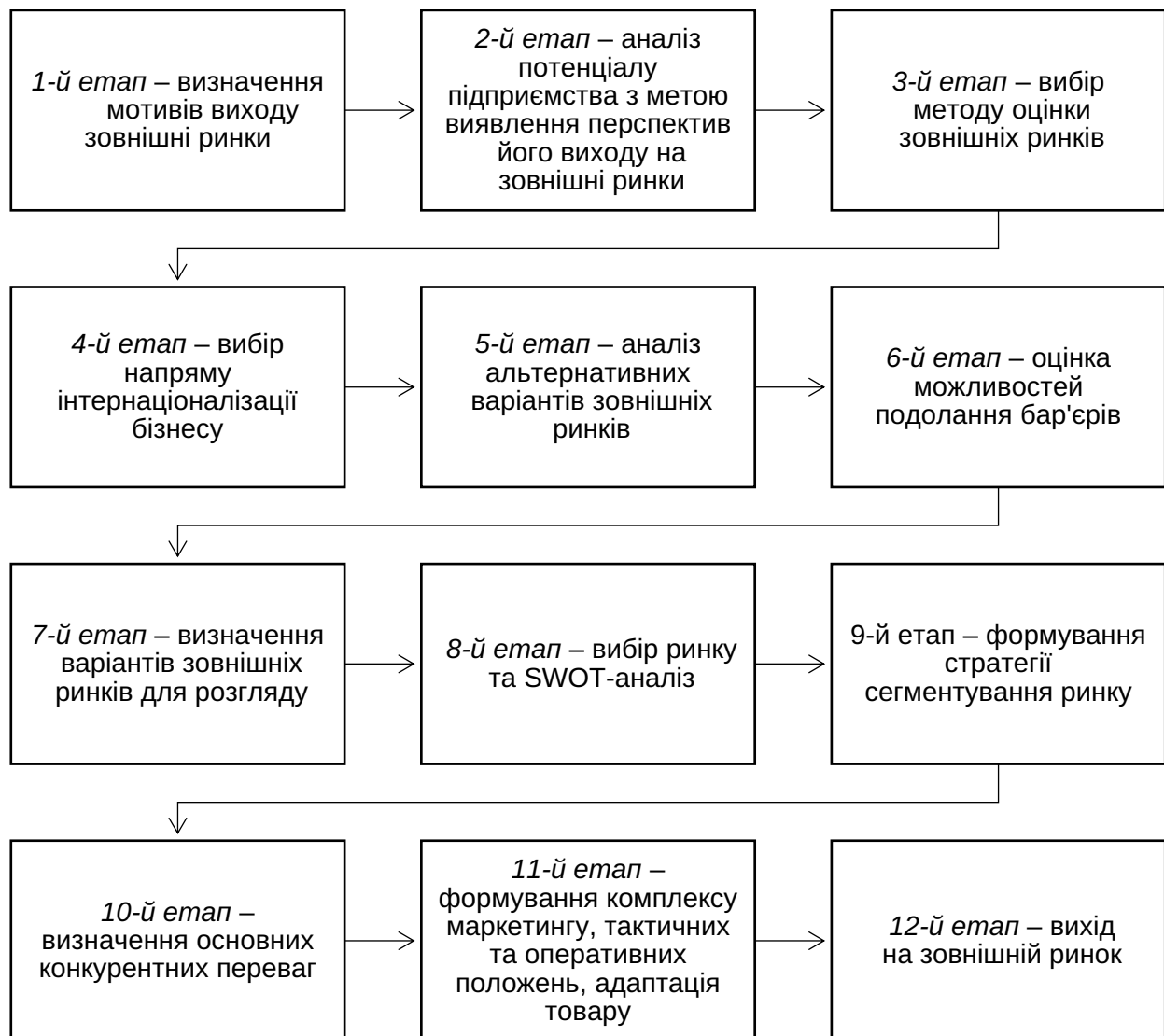


Рис. 1. Схема виходу підприємств на зовнішній ринок

Джерело: складено на основі [10]

рентних об'єднань та угруповань, ступінь диференціації між конкурентами тощо.

4. Чинники ринкового середовища: соціально-культурні, демографічні, політичні, правові, географічні, економічні.

4-й етап – вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу. Вибравши стратегію розвитку, керівництво підприємства має визначити напрямки інтернаціоналізації бізнесу.

5-й етап – аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків. Після встановлення напрямів інтернаціоналізації бізнесу та формування переліку передбачуваних до освоєння зарубіжних ринків необхідно:

- виявити та проаналізувати передумови для освоєння зарубіжного ринку;
- виявити та проаналізувати бар'єри виходу на ринок.

Мета цього етапу – визначити найбільш перспективні зарубіжні ринки.

6-й етап – оцінка можливостей подолання бар'єрів. На даному етапі керівництву підприємства необхідно зрозуміти, чи переборні раніше виявлені бар'єри, які ресурси і який їхній обсяг необхідний для подолання даних бар'єрів, чи підприємство в подальшому зможе забезпечити необхідний обсяг ресурсів.

7-й етап – визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду. З метою подальшого планування підприємство має відмовитися від ринків, що підходять під такі параметри:

- бар'єри виходу на закордонний ринок непереборні;
- бар'єри виходу на закордонний ринок переборні, але підприємство не має необхідного обсягу ресурсів;

Таблиця 1

Основні завдання для аналізу ресурсів та можливостей підприємства при виході на закордонні ринки

Види ресурсів та можливостей підприємства	Аналітичні завдання
Фінансові ресурси	1. Вивчення структури, складу та джерел формування капіталу. 2. Визначення вартості окремих джерел залучення капіталу. 3. Оцінка рівня фінансового ризику.
Трудові ресурси	1. Вивчення забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. 2. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів.
Виробничі потужності	1. Визначення забезпеченості підприємства виробничими потужностями. 2. Оцінка ступеня відповідності товару, що виробляється вимогам споживачів.
НДДКР	1. Відповідність товарів світовим стандартам якості. 2. Рівень технічного оснащення НДДКР. 3. Інноваційна складова у розроблених НДДКР товарах.
Транспортно-логістичні можливості	1. Оцінка потужності складської системи. 2. Оцінка оснащеності транспортного парку підприємств. 3. Рівень зношеності транспортного парку.
Маркетингові можливості	1. Оцінка можливостей отримання актуальної інформації про зовнішні ринки. 2. Оцінка досвіду ведення бізнесу на ринках. 3. Оцінка налагодженості зв'язків на зовнішньому ринку.
Товарна політика	1. Адаптація товару до умов зовнішнього ринку 2. Стандартизація товару 3. Проведення адаптаційної асортиментної політики

Джерело: складено на основі [2]

— бар'єри виходу зарубіжний ринок переборні, необхідний обсяг ресурсів є, але обсяг цих витрат має неприйнятний термін окупності.

8-й етап – вибір ринку та SWOT-аналіз. Основною метою цього етапу є остаточний вибір зарубіжного ринку для освоєння підприємством.

9-й етап – Формування стратегії сегментування ринку. Для цього підприємству потрібно проаналізувати такі параметри:

- цільові споживачі зарубіжного ринку за низкою критеріїв (соціально-демографічні, географічні, характеристики фізичного стану, поведінкові характеристики);
- потреби споживачів зарубіжного ринку;
- фактори попиту [1].

10-й етап – визначення основних конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

11-й етап – формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товару.

Адаптація товару передбачає зміну характеристик продукції відповідно до умов конкретної країни та переваги, що склалися на цільовому ринку. Можуть також враховуватись релігійні переконання або існуючі заборони. Зазвичай розглядаються кілька рівнів адаптації товару. Підприємство може, наприклад, адаптувати конкретну модель товару для західноєвропейського чи американського ринку, ринку Китаю чи його окремої провінції.

12-й етап – вихід на зовнішній ринок.

Виходячи із результатів аналізу кон'юнктури ринку, підприємство має вибрати певну торговельну стратегію виходу на бажані ринки.

Вважаємо, що торговельна стратегія – це набір заходів, застосовуваних організацією задля досягнення конкретно заданої мети в певний період, які визначаються відповідно до певної торговельної політики.

На нашу думку, основні способи виходу підприємств на зовнішній ринок можна представити такими видами як експорт, кооперація та інтеграція (рис. 1).

Охарактеризуємо ці види стратегій та деякі з їх форм більш детально, наголошуючи на їх особливостях.

Експорт як вивезення товару за кордон для реалізації товарів та послуг, технологій за мірою ділової активності слід ділити на:

- активний – підприємство само збирається виводити свій товар за кордон;
- пасивний – зацікавленість покупців в імпорті конкретного товару.

При врахуванні безпосередньої участі підприємств в експортних операціях можна розрізнити наступні їх форми (рис. 2):

– прямі – вивозяться власні товари. Цю діяльність, як правило, веде або торговий представник фірми за кордоном, або місцевий торговий агент або посередницька фірма, з якими укладається контракт про дистриб'юторські послуги на виняткових або невиключних умовах, або торговий філіал фірми-експортера там, де працюють громадяни країни-імпортера;

– непрямі – продаж товару, що вивозиться за кордон, експортно-торгівельним підприємствам на території своєї країни.

Перевагами цього способу є зниження витрат фірми-експортера, менш ризикова діяльність;

- спільні – одне підприємств кооперується з іншим/іншими з метою постачання товару на зовнішній ринок. Ця форма експорту допомагає вузькоспеціалізованим підприємствам також брати участь у міжнародній торгівлі [2].

Підсумуємо основні можливості експорту:

- розширення ринків збуту;
- розподіл ризиків з допомогою диверсифікації ринків;
- оптимізація використання виробничих потужностей та нарощування виробничого потенціалу;
- продовження життєвого циклу застарілих товарів;
- посилення конкурентоспроможності підприємства [1, с. 12].

Ліцензійні операції як форма кооперації означають передачу на певний термін за винагороду права на використання конкретного винаходу, що належить ліцензіару, покупцю (ліцензіату).

Останнім часом активно проводиться діяльність в рамках мережних ліцензійних угод. Яскравим прикладом цієї торгової стратегії є розповсюдження продуктів Microsoft, а також антивірусних програм Касперський і т. д.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

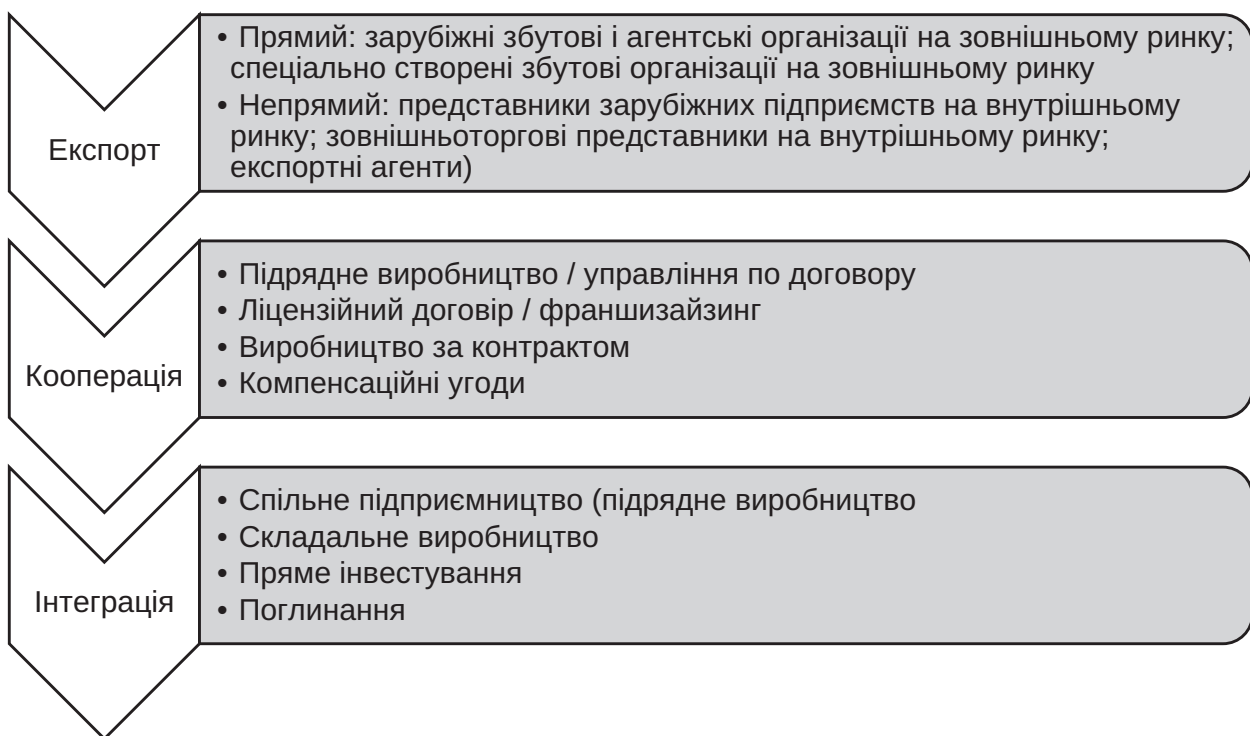


Рис. 2. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Джерело: розроблено на основі [2]

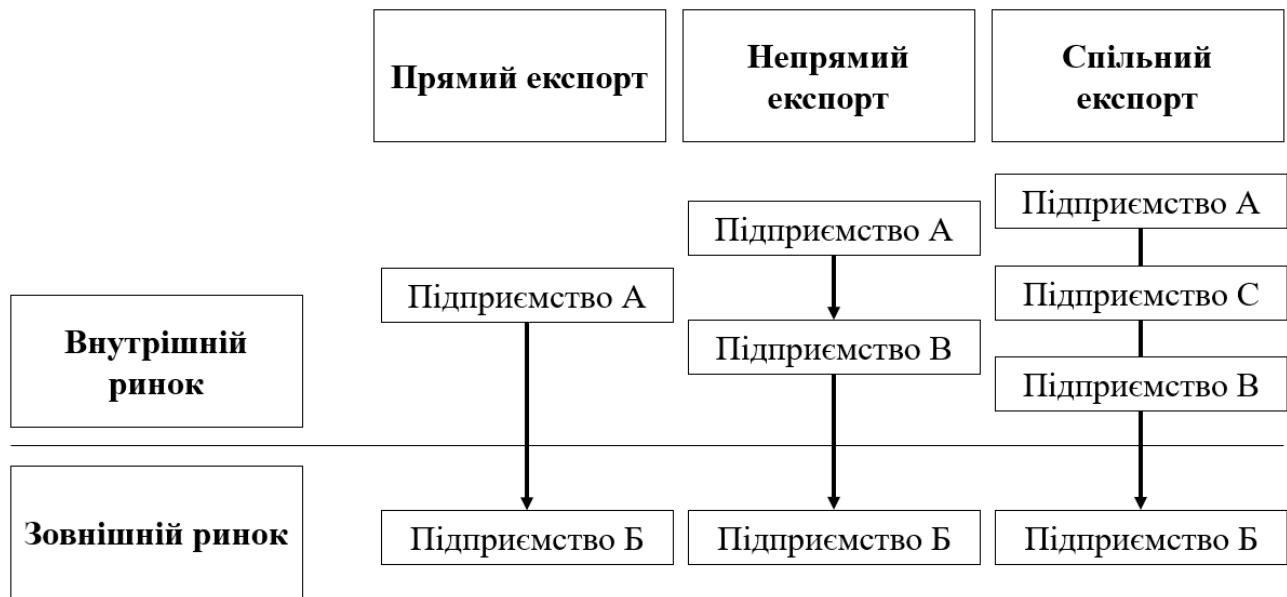


Рис. 3. Схема організації взаємозв'язків підприємств при різних формах експорту

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Перевагами ліцензійних угод є мінімальні ризики, порівняльна простота виходу на ринок. Недоліки: поява конкурентів, відсутність повного контролю за поширенням, розподіл прибутку між ліцензіатом і ліцензіаром.

Ще однією формою такого підприємництва виступає франчайзинг. **Франчайзинг** – діяльність фірми (франчайзі), яка має широку популярність у своєму сегменті, допомоги підприємств (франчайзі) зі становлення та розвитку свого бізнесу під брендом франчайзера. Найяскравішим прикладом франчайзингу є розвиток мереж Макдональдс. Відсоток своїх підприємств американської підприємств досить невеликий (близько 20% у США), зате частка франчайзингових підприємств величезна.

Вигоди для франчайзера: максимально низькі витрати, порівняно з іншими способами виходу на зовнішній ринок; додатковий прибуток від діяльності франчайзі, розширення ринку збуту, маркетингові переваги.

Недоліком є відсутність повного контролю за діяльністю франчайзингу, необхідні витрати на розвиток мережі.

Виробництво за контрактом. Міжнародний виробничий контракт – угода між двома сторонами з різних країн щодо виробництва кінцевого продукту без створення власного виробництва. Тобто, підприємство – замовник, що виходить на світовий ринок і відповідає лише за продажі, отримує право власності на товар, вироблений іншим місцевим підприємством, що відповідає тільки за виробництво

даного товару. До основних переваг виробничого контракту відносяться:

- мінімальні капіталовкладення з боку всіх країн – учасниць договору;
- збереження повного контролю над ринком та збутом з боку підприємства-замовника;
- збереження повного контролю за виробництвом із боку підприємства-виробника;
- створення позитивного іміджу за кордоном своїх підприємств;
- відсутність валютних ризиків обох для сторін.

Слабкі сторони провадження за контрактом:

- труднощі у пошуку партнера;
- можливість надалі перетворення партнера на конкурента;
- проблеми у контролі якості виробництва;
- як правило, короткострокове співробітництво.

Компенсаційні угоди за своєю суттю можна віднести до бартерних операцій. Їх формами може бути: оплата поставками готової продукції, клірингові угоди, торгівля з блокованого рахунку та сама зустрічна торгівля.

Стратегія дій за компенсаційними угодами має ряд переваг як для імпортера у вигляді ввезення продукції без витрат валюти та, як наслідок – заощадження коштів, так і для експортера через проникнення на закриті ринки і

як наслідок – можливість отримання додаткової вигоди.

Спільне підприємство – об'єднання підприємств різних країн із єдиною метою створення місцевого підприємства; підприємств є співвласниками цього підприємства, і кожна з них бере участь в управлінні ним. Спільне підприємство виявляється у спільному володінні активами, несенні ризиків і розпорядженні прибутком новоствореної фірми. Прикладом є італо-французький автомобільний концерн «Фіат Сітроен». Спільне підприємство сприяє розвитку двосторонніх та багатосторонніх відносин країн-учасниць [6, с. 344].

Варто виділити особливий вид спільних підприємств – контрактне спільне підприємство, в якому не використовується злиття капіталу із заснуванням додаткового підприємства. Сторони співпрацюють лише для реалізації конкретного проекту, спільно несучи ризики та збитки і спільно розпоряджаючись прибутком.

Переваги спільного підприємства:

- допомога у вивченні та в адаптації на зовнішньому ринку;
- отримання податкових та інших пільг;
- якнайшвидший розвиток та впровадження технологій, можливість обміну технологіями;
- розподіл зовнішніх, відносно підприємств, зовнішніх ризиків між двома або більше сторонами;
- доступ до дешевших, різноманітних ресурсних джерел [5, с. 45].

Серед недоліків можна виділити:

- відсутність єдиної думки під час ведення бізнесу щодо інвестицій, маркетингу, ринку збуту тощо;

Підрядне виробництво – спільне підприємство, у якому підприємств укладає договір на випуск продукції із зарубіжними підприємствами. Багато західних фірм використовували цю модель для виходу на ринки Південно-Східної Азії, зокрема Тайваню та Південної Кореї. Прикладом є концерни галузі автомобілебудування Toyota, Nissan та ін., які активно використовують комплектуючі постачальників у своєму виробництві.

Основними недоліками у цій стратегії бачиться низький рівень контролю за процесом виробництва та як наслідок – втрата потенційного прибутку від виробництва.

Перевагами підрядного виробництва є можливість швидкого старту загального проекту, невеликий ризик для обох сторін, а також можливість організувати спільне партнерство з місцевим виробником.

Складальне виробництво в зарубіжних філіях – це трансферт засобів виробництва, капіталу, трудових ресурсів та технологій (ноу-хау) в іноземну компанію з метою створення та експлуатації власного виробництва (монтаж кінцевого продукту з вузлів та деталей).

Переваги:

- використовується коли є торгові бар'єри з боку країни-імпортера;
- нижчі витрати на комплектуючі, ніж на готову продукцію.

Пряме інвестування – це створення виробничих чи складальних підприємств за кордоном.

Виділяють три види іноземних прямих інвестицій, що ведуть до створення власного підрозділу чи спільного підприємства.

1. Інвестиції, які пов'язані з маркетингом. При цій формі інвестування фірма замінює вивезення продукції за кордон або його частину виробництвом товару всередині цієї країни.

2. Інвестиції, які спрямовані на зниження витрат. Підприємств прагне використовувати нижчу вартість праці чи інших ресурсів у країні-імпортері.

3. Інвестиції, які пов'язані з доступом до корисних копалин. Деякі іноземні підприємств, що виходять на ринок держави, отримують від нього право на доступ до корисних копалин у разі створення видобувного підприємства.

Власні підрозділи можуть створюватися шляхом інвестування у будівництво нового заводу за допомогою придбання або злиття.

Відповідно до цього існують стратегічні альянси. Вступ до альянсу властивий як глобальним, так і меншим за обсягом підприємствам, які намагаються зміцнити свою конкурентну позицію. Приклад – об'єднання в стратегічний альянс в 1999 автомобільних концернів Рено і Ніссан з метою збільшення прибутку [3, с. 468].

Дослідивши стратегічний альянс, можемо виділити такі переваги:

- а) підприємство розвиває відносини з місцевими споживачами, урядом;
- б) підприємство має нижчі витрати за рахунок використання більш дешевої сировини або праці, а також відсутність мит, транспортних витрат;
- в) фірма залишає за собою тотальний контроль над інвестиціями, виробничою та маркетинговою стратегією;
- г) відсутність грошових ризиків.

Недоліки стратегічного альянсу:

а) використання різних інструментів зовнішнього маркетингу вимагає від фірми великих вкладень;

б) складність зайняти стабільне становище;

в) певною мірою залежність від діяльності підприємств-партнера.

Останньою стратегією окреслимо **поглинання** – це угода, метою якої є встановлення контролю за іншою організацією, яке здійснюється шляхом придбання статутного капіталу.

Слід відзначити, що за деякими даними, міжнародні поглинання займають близько 60% всіх досконалих поглинань [7]. Поглинання користуються популярністю тому, що вони дають підприємств швидкий доступ до ринку. Проте такий вид угод вкрай дорогий, оскільки підприємств часто купуються за ціною, вищою за ринкову. Під час прийняття рішення про вибір стратегії поглинання міжнародної підприємств варто враховувати законодавче регулювання підприємств, що поглинається – наприклад, Китай має обмеження на володіння іноземців місцевими підприємствами, а в США лише американцям дозволено володіти, наприклад, телевізійними каналами. Аналогічно, іноземцям не можна володіти часткою понад 25% акцій авіапідприємств США. Поглинання – це хороша стратегія, коли є можливість отримання економії на обсягах (наприклад, бездротовий телекомунікації). Проте, це дуже ризикова стратегія виходу на міжнародний ринок, оскільки, за статистикою, близько 40–60% поглинань не можуть збільшити свою ринкову вартість на кількість інвестованих коштів. Подібні дослідження були проведені KPMG та McKenzie, які також стверджують, що приблизно в 70% випадків поглинання не дають очікуваних результатів [8]. Незважаючи на це, менеджери зацікавлені в поглинанні – адже вони отримують як матеріальні, так і нематеріальні активи, базу покупців, налагоджену логістику, бренд, що, можливо, важко побудувати самостійно через культурні відмінності між країнами.

Пропонуємо враховувати певні критерії при виборі стратегії виходу на зовнішній ринок та основні їх ознаки (табл. 2).

Таким чином, систематизувавши всі стратегії за описаними вище критеріями, можна дати їм загальну порівняльну характеристику, яка буде корисна підприємствам при виборі початкової або альтернативної стратегії виходу на зовнішні ринки.

Яку б торговельну стратегію виходу не вибрала б фірма-експортер, цілями залишаються максимізація вигоди, розвиток бізнесу, покращення ділових стосунків з країною-імпортером, налагодження партнерських зв'язків, створення позитивної репутації і залучення інвестицій у країну.

Висновки. Вихід на міжнародний рівень важливий крок для будь-якого бізнесу. Структурування розробки стратегії дозволяє більш чітко визначити завдання, шляхи та напрямки робіт та дій для вирішення проблеми вибору та виходу на найбільш перспективні зарубіжні ринки, оцінити можливості та ресурси задля вдалого просування на даному ринку, визначити необхідні умови для адаптації підприємств та їх товарних політик до умов зовнішнього ринку. Підприємства, що планують вихід на зовнішній ринок, мають перш за все обрати ринок, стратегію та методи виходу на нього, а також адаптувати товар відповідно до умов нового місця збуту.

Процесно-функціональний підхід до розробки стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок може забезпечити відповідну конкурентоспроможність їх товарів з самого початку їх міжнародної діяльності.

Виділення дванадцяти внутрішніх етапів при розробці таких стратегій може досить повно задовільнити всі методичні вимоги до такої роботи та в достатній мірі врахувати весь необхідний перелік основних, допоміжних та обслуговуючих внутрішніх процесів.

Основними стратегіями виходу підприємств на зарубіжний ринок можуть стати експорт, кооперація та інтеграція, кожна з яких має свої форми, що урізноманітнює подальші дії, тактику та ділові стосунки суб'єктів господарювання, потребує різних ресурсів як за складом, так і за обсягом.

Так, непрямий експорт не передбачає прямиї контакт виробника-експортера із закордонним покупцем. Всі функції з розподілу виробленого продукту перекладаються на посередника-резидента, який вже має свої схеми розподілу, створено збутові канали та налагоджено відповідні бізнес-процеси за кордоном. При цьому посередник бере на себе зобов'язання щодо розподілу продукту та несе пов'язані з цим ризики. Експортеру не потрібно вкладати кошти у розвиток власної збутової мережі, отримувати специфічну інформацію країни експорту, управляти процесом розподілу там. Ресурси для виходу ринку йому практично не потрібні, витрати

Таблиця 2

Порівняльна характеристика стратегій на підставі відібраних критеріїв

Критерій	Стратегія										
	Непрямий експорт		Прямий експорт		Кооперація			Інтеграція			
	Представники зарубіжних підприємств на внутрішньому ринку	Зовнішньоторгові представники на внутрішньому ринку	Експортні агенти	Зарубіжні збутові і агентські організації на зовнішньому ринку	Спеціально створені збутові організації на зовнішньому ринку	Ліцензійний договір / франшизайзинг	Підрядне виробництво / управління по договору	Компенсаційні угоди	Виробництво за контрактом	спільне підприємництво (підрядне виробництво, складальне виробництво)	Пряме інвестування
1. Швидкість виходу	Висока		Середня		Висока			Низька	Середня	Низька	Висока
2. Рівень капіталовкладень	Низький		Залежно від ступеня участі		Від низького до середнього			Залежно від ступеня участі: від середньої до дуже високої		Висока	
3. Прямі інвестиції	Відсутні		Присутні		Відсутні			Присутні		Присутні	
4. Рівень управління / контролю за кордоном	Відсутній	Низький		Середній			Низький		Високий		
5. Рівень ризиків	Низький		Високий		Середній		Низький		Від середнього до дуже високого		

Джерело: створено авторами на основі приведених вище досліджень

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

перемикання відсутні, а значить, контакт із зовнішнім ринком, ступінь залучення до нього дуже незначна.

При прямому експорті підприємство – експортер не вдається до посередників-резидентів внутрішнього ринку, щоб забезпечити собі доступ на зовнішній ринок. Експортер співпрацює безпосередньо з нерезидентами, які можуть бути як кінцевими споживачами, так і посередниками, збутовими та агентськими організаціями на закордонному ринку та переносить значну частину своєї стадії розподілу товарів за кордон. Стратегія прямого експорту потребує великих капіталовкладень, а й дає більше можливостей

в управлінні, контролі, реагуванні на зміну ринкової ситуації.

Під час кооперації підприємство прагне спільної співпраці з обраними партнерами на зовнішньому ринку на основі договору або довгострокових домовленостей на етапі виробництва або розподілу. Стратегії кооперації дозволяють уникнути багато тарифних і нетарифних бар'єрів виходу на зовнішній ринок, що є перешкодою для експортерів, і сприяти створенню конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

Інтеграція передбачає здійснення прямих інвестицій та діяльності на зовнішньому ринку на основі права власності. Стратегії інтеграції

характеризуються найвищими рівнями ризику та капіталовкладень. Однак це дає підприємствам, які вибрали дані стратегії, можливість мати високий рівень залучення до ринку. При цьому підприємству доступний ринок збуту, ресурси та переваги на зовнішньому ринку, а також весь спектр економічних ефектів розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні вже існуючих теоретичних аспектів розробки стратегій виходу на зовнішні ринки. Так, використовуючи процесний та структурний підходи до розробки стратегії виділено 12 складових етапів, які необхідно пройти підприємству для виходу на зовнішній ринок, головними серед них є аналіз його можливостей і становища на ринку. Представлена відповідна логіко-структурна схема, яка

виділяє окремі етапи та основні завдання розробки стратегії виходу на зовнішні ринки.

Порівняльний підхід при аналізі видів стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та їх форм дав змогу поглибити їх структурні характеристики, показати основні переваги та недоліки за параметрами необхідних ресурсів, спрямованості та складу управлінських та господарських дій, взаємовідносин із контрагентами в процесі досягнення поставленої мети, а на підставі відібраних критеріїв стало можливим дати загальне уявлення про міру їх подібності.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень даної проблематики є розробка методичних прийомів оцінки ефективності реалізації стратегій виходу на зовнішні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Головкина С. І. Регулювання інформаційної інфраструктури підприємницької діяльності. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Санкт-Петербурзький торгово-економічний інститут, 2017. С. 19.
2. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12–16.
3. Кравчук Н. Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2020. С. 782.
4. Козлова Н. А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери horeca в умовах скорочення бюджетів. *Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах*. 2019. С. 121–129.
5. Максимова Т. Г., Шевчук О. А. Моніторинг розвитку приватно-державного партнерства у сфері вищої освіти. *Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості*. 2018. С. 26.
6. Шевцова І. Є., Жилінкова І. М. Програми підтримки експортно-орієнтованого малого підприємництва Санкт-Петербурзі. У збірнику: *Тиждень науки СПб*. Матеріали наукової конференції із міжнародною участю. Санкт-Петербурзький політехнічний університет Петра Великого, Інститут промислового менеджменту, економіки та торгівлі. 2020. С. 343–347.
7. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2 (140). С. 122–131.
8. Колодко Гжегож В. Новий Прагматизм, або економіка помірності. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 13–28.
9. Діксон П. Р. Управління маркетингом. М.: Біном, 1998. С. 344.
10. Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2017. № 2. С. 5.

REFERENCES:

1. Golovkina S. I. (2017) *Regulyuvannya informatsynoyi infrastruktury pidpryyemnytskoyi diyalnosti* [Regulation of the information infrastructure of entrepreneurial activity] Abstract of the dissertation for obtaining the scientific degree of Candidate of Economic Sciences, St. Petersburg Institute of Trade and Economics.
2. Kharchuk T. V. (2019) *Shlyakhy vykhodu pidpryyemstv na zovnishniy rynok* [Ways of enterprises entering the foreign market]. *Current problems of the economy*, no. 8(98), pp. 12–16.
3. Kravchuk N. Ya. (2020) *Dyverhentsiya hlobalnoho rozvytku: suchasna paradyhma formuvannya heofinansovoho prostoru* [Divergence of global development: a modern paradigm of geofinancial space formation]. Kyiv: Knowledge.
4. Kozlova N. A. (2019) *Instrumenty smm – marketynh yak drayvery prosuvannya sub'yektiv sfery horeca v umovakh skorochennya byudzhetyv* [Smm tools – marketing as drivers of promotion of entities in the horeca sphere

in conditions of budget reduction]. *Collection: INNOVATIONS, TECHNOLOGIES, SCIENCE*. Collection of articles of the international scientific and practical conference: in 4 parts.

5. Maksimova T. G., Shevchuk O. A. (2018) Monitoryng rozvytku pryvatno-derzhavnoho partnerstva u sferi vyshchoyi osvity [Monitoring the development of private-state partnership in the field of higher education]. *Problems of economics and management in trade and industry*.

6. Shevtsova I. E., Zhilinkova I. M. (2020) Prohramy pidtrymky eksportno-oriyentovanoho maloho pidpryyemnytstva Sankt-Peterburha [Programs to support export-oriented small businesses in St. Petersburg]. In the collection: St. Petersburg Science Week. Materials of the scientific conference with international participation. Saint Petersburg Polytechnic University of Peter the Great, Institute of Industrial Management, Economics and Trade.

7. Khayetska O. P. (2018) Stratehichni priorytety rozvytku pidpryyemnytstva v Ukrayini [Strategic priorities for the development of entrepreneurship in Ukraine]. *Economics and management of agricultural industry*, no. 2 (140), pp. 122–131.

8. Kolodko Grzegozh V. (2013) Novyy prahmatyzm, abo ekonomika pomirnosti [New Pragmatism, or the economy of moderation]. *Ukraine economy*, no. 11, pp. 13–28.

9. Dixon P. R. (1998) *Upravlinnya marketynhom* [Marketing Management]. Moscow: Binom.

10. Pienska I. O. (2017) Torhovelni oriyentyry Ukrayiny na svitovykh rynkakh [Trade orientations of Ukraine on world markets]. *Foreign trade: law, economy, finance*, no. 2, p. 5.