

Городецька Т.Б., Задорожнюк В.С.

Одеський національний політехнічний університет, Україна

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*У статті представлені результати дослідження питань побудови стратегії виходу на зовнішні ринки. В роботі виконано аналіз відомих методик та стратегій.*

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, стратегія, зовнішні ринки, зовнішньоекономічна діяльність

*The article presents the results of research on building a strategy of entering the foreign markets. In this paper the analysis of known techniques and strategies.*

**Key words:** strategic management, strategy, foreign markets, foreign trade E-business integration.

**Вступ.** Вихід підприємства на зовнішній ринок, де панує жорстка міжнародна конкуренція, можливий лише за умови використання сучасних методів управління. Для того, щоб досягнути успіху і значного економічного прибутку в боротьбі за місце на міжнародному ринку, необхідно використовувати можливості маркетингу.

Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75% комерційних невдач відбувається через помилки в маркетинговій діяльності. Відсутність комплексу маркетингу або його недоліки можуть привести не тільки до значних збитків, а й до повного провалу реалізації продукції на зовнішньому ринку.

На даний момент в Україні ця тема є актуальною, бо багато вітчизняних підприємств, виходячи на міжнародний ринок, стикаються не тільки з ситуаціями закритих дверей, але й з дуже жорсткою конкуренцією. Звісно, лише деякі з них мають можливість подолати ці перепони міжнародного бізнесу.

На сучасному рівні розвитку економіки існує головна тенденція глобалізації ринку, що з одного боку відкриває великі перспективи, а з іншого робить конкуренцію ще більш жорсткою. На цей час є багато методів подолання перепон в виході підприємства на міжнародний ринок. Вони приведені у трудах таких зарубіжних авторів, як Філіп Котлер, Гарі Армстронг та інших.

**Мета статті** - представлення концепції побудови загальної стратегії виходу на зовнішній ринок для підприємства, що шукає ринкову нішу для своєї продукції.

**Основний зміст дослідження.** Основою для інформаційного середовища виходу на зовнішні ринки є маркетинг. Ф.Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком. Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат.

## I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ

«Проблеми та перспективи інноваційного соціально-економічного розвитку  
в умовах глобалізації: регіональний вектор» Ізмаїл - 2012

До таких факторів належать макроекономічні та мікроекономічні показники. Макроекономічні показники: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту. Демографічний фактор передбачає дослідження таких показників, як чисельність населення, географічне розміщення населення, міграція, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, сімейний стан.

Політико-законодавчий фактор охоплює: політичну структуру країни, урядову, політичну та законодавчу стабільність, політичну орієнтацію країни, податкову політику уряду, вплив професійних спілок, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції.

Основні сили, що визначають структуру побудови стратегії мікросередовища підприємства, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Структура мікросередовища побудови стратегії підприємства

Фактори мікросередовища	Показники
1	2
Безпосередньо фірма	Місце і роль служби маркетингу в організаційній структурі фірми
	Організаційна структура служби маркетингу
	Фахівці з маркетингу
Маркетингові посередники	Торговельні посередники
	Маркетингові фірми
	Рекламні агентства
Постачальники	Ціни постачальників
	Сервісне обслуговування з боку постачальників
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача
	Фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю товару
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Галузеві конкуренти
	Потенційні конкуренти
	Товари-замінювачі
Вплив на споживача	Цінова політика
	Засоби масової інформації
	Політика якості
	Політика необхідних продуктів для сім'ї

При розробці базової стратегії керівництво підприємства приймає рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг

місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, степінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми - остання ступінь перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва.

Для розробки маркетингової стратегії фірми необхідно послідовно реалізувати конкретні стратегічні рішення:

1. Ступінь інтернаціоналізації діяльності, що визначається наступними чинниками: можливості зовнішніх ринків, слідування за споживачами, використання можливостей географічної диверсифікації виробництва, можливості отримання додаткових прибутків, використання переваг від існування різних темпів розвитку країн, існування в один і той самий час у різних країнах різних стадій життєвого циклу товару, можливості вивчення стратегії конкурентів.

2. Географічна концентрація діяльності: найближчі країни, подібні країни, привабливі ринки.

3. Вибір цільових ринків: форми виходу на ринок, особливості маркетингового комплексу, побудова організаційної структури управління та системи контролю, тип маркетингового планування.

4. Обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок.

5. Маркетингові програми: встановлюються підходи до формування маркетингового комплексу (стандартизований, диференційований, комбінований).

6. Управління міжнародним маркетингом: визначається комплекс принципів управління міжнародним маркетингом (організаційна структура, маркетингове планування, система контролю) [4].

Розглянемо та порівняємо основні способи виходу на зовнішні ринки.

1. Експорт є найпростішим способом виходу на зовнішній ринок.

Експорт буває двох різновидів: непрямий і прямий. За непрямого експорту підприємство користується послугами посередників, а за прямого проводить експортні операції самостійно. Підприємства, що тільки починають свою експортну діяльність, частіше використовують непрямий експорт. Вони віддають перевагу цьому варіанту з двох причин. По-перше, такий експорт потребує меншого обсягу капіталовкладень, оскільки підприємству не доводиться створювати за кордоном власний торговий апарат або налагоджувати мережу контактів. По-друге, за непрямого експорту підприємство менше ризикує. Оптовою реалізацією товару займаються посередники, які застосовують у цій діяльності свої специфічні професійні знання, уміння і послуги, і тому продавець, як правило, робить менше помилок.

Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки:

- ізольованість виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар;
- залежність експортера від посередника;
- недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера;

— відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.

Непрямий експорт, або делегування повноважень без інвестування, має різноманітні форми.

1. Передача повноважень з експорту передбачає використання системи збуту, що знаходиться в одній або декількох країнах і належить іншому підприємству. Таку систему збуту експортер використовує тоді, коли його потенціал слабкий, щоб діяти самостійно на зовнішньому ринку.

2. Експортна франшиза — такий спосіб організації справи, за якого франчайзі купує у відомої компанії право на продаж її товарів під її товарним знаком.

3. Комерційні посередники активно беруть участь в експортних операціях. Їх розрізняють за двома ознаками: винагороді (торгова націнка або комісійні) і сталості зв'язків з експортером.

Прямий експорт передбачає прямий продаж через власний торговий персонал. Він застосовується у випадку, коли легко визначити споживачів або вони самі знаходять продавця. Організація прямого експорту може здійснюватися за допомогою:

— експортного відділу, що вирішує всі питання з просування товару на зовнішній ринок;

— торгового представника, який відряджений за кордон і працює тільки на своє підприємство. Він добре знає товар і просуває його на ринок;

— представництва — команди, яка постійно працює за кордоном, головним завданням якої є стимулювання збуту, укладання угод, контроль за їх виконанням [2].

2. Спільна підприємницька діяльність. Ця стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого закордоном створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що присутність на їхньому ринку іноземної компанії можлива лише при укладанні контракту з місцевими фірмами про виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва закордоном. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види СПД:

- 1) ліцензування;
- 2) виробництво за контрактом;
- 3) управління за контрактом;
- 4) підприємства спільного володіння.

Ліцензування є одним із найпростіших шляхів виходу на зовнішній ринок. Ліцензіар укладає на закордонному ринку угоду з ліцензіатом, передаючи права на використання виробничого процесу, товарного знаку, патенту, торгового секрету в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу набуває виробничого досвіду, добре відомий товар або ім'я. Використання ліцензування при

СПД має економічні, стратегічні і політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва за рубежом з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку удосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди. Політичні і правові мотиви лежать в основі ліцензійної угоди тоді, коли є обмеження на придбання іноземцями власності в країні-реципієнті або відсутній захист іноземної власності. Для зазначеного способу є характерним:

- наявність патентно-ліцензійного продукту або ноу-хау;
- використання для проникнення на новий ринок;
- обмежені інвестиційні витрати та поточні зобов'язання.

Однак ліцензування має й недоліки — підприємство має менший контроль над ліцензіатом, ніж над своєю філією. До того ж, у випадку великого успіху ліцензіата, прибутки підуть саме йому, а не ліцензіару. У результаті, виходячи на зовнішній ринок таким способом, підприємство може саме створити собі конкурента. Передаючи права на об'єкт ліцензійної угоди, підприємство втрачає контроль над своїми активами.

Іншим різновидом стратегії СПД є виробництво за контрактом, тобто укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару. Причини, що зумовлюють використання такого способу:

- дефіцит власних потужностей;
- наявність перешкод для експорту у відповідну країну;
- високі транспортні витрати;
- економія на факторах виробництва [3].

Загальна схема виробництва за контрактом на практиці має різні модифікації. Значного поширення набуло виробництво комплектуючих. До різновидів виробництва за контрактом відносять переробку давальницької сировини — толінгові операції. Технологічна схема їх виконання полягає у постачанні вітчизняних матеріалів, напівфабрикатів і компонентів за кордон, де вони обробляються, монтується, а потім реімпортується як готова продукція.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок також має недоліки. Застосовуючи його, підприємство менше контролює процес виробництва, що може мати наслідком втрату частини потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає підприємству можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, зі меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

Ще одним способом виходу на зовнішній ринок, що відносять до стратегії СПД, є управління за контрактом. За такого способу підприємство надає закордонному партнеру "ноу-хау" у сфері управління, а той забезпечує необхідний капітал. Інакше кажучи, підприємство експортує не товар, а скоріше управлінські послуги.



Цей спосіб виходу на зовнішній ринок характеризується мінімальним ризиком і одержанням прибутку із самого початку діяльності. Недолік його полягає в тому, що для виходу на зовнішній ринок підприємству необхідно мати достатній штат кваліфікованих управлінців, котрих можна використовувати з більшою вигодою для себе. До цього способу також недоцільно вдаватись у тому випадку, коли самостійне здійснення всього бізнесу принесе підприємству, що виходить на зовнішній ринок, набагато більші прибутки. Крім того, управління за контрактом на якийсь час позбавляє підприємство можливості розгорнути власний бізнес у цій закордонній країні.

Ще одним способом проникнення на зовнішній ринок є створення підприємства спільного володіння. Таке підприємство є результатом об'єднання зусиль закордонних і місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, яким вони володіють і управляють спільно. Існують різні шляхи заснування такого підприємства, наприклад закордонний інвестор може купити частку в місцевому підприємстві, або місцеве підприємство може купити собі частку у вже існуючому місцевому підприємстві закордонної компанії, або обидві сторони можуть спільними зусиллями створити нове підприємство [1].

Підприємство спільного володіння може виявитися необхідним або бажаним з економічних або політичних міркувань. Зокрема, виходячи на зовнішній ринок, підприємство має дефіцит фінансових, матеріальних або управлінських ресурсів для здійснення проекту самотужки. Інша можлива причина — іноземний уряд тільки в такий спосіб допускає на ринок своєї країни товари іноземних виробників.

Цей спосіб, як і інші, не позбавлений недоліків. Партнери, що походять з різних країн, можуть розійтися в думках з питань, пов'язаних із капіталовкладеннями, маркетингом та іншими аспектами діяльності. Наприклад, багато американських фірм, вивозячи капітал у ті або інші країни, прагнуть використовувати зароблені кошти для повторного інвестування на розширення виробництва, а місцеві підприємства цих країн нерідко надають перевагу вилученню цих надходжень з обороту. Американські підприємства велику роль відводять маркетингу, а місцеві інвестори найчастіше покладаються винятково на організацію збуту. Крім того, створення підприємств спільного володіння може ускладнити для транснаціональної компанії втілення в життя конкретних заходів у сфері виробництва і маркетингу у світовому масштабі.

3. Стратегія прямого інвестування. Велика кількість підприємств, що ведуть зовнішню торгівлю, з часом засновують за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів, споживаних на іноземному ринку. Цей спосіб виходу на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дозволяють очікувати на значні вигоди. Основні риси цього способу:

- максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання;
- максимальна відповідальність за результати діяльності;
- максимальний контроль за діяльністю;

— складна процедура виходу з ринку.

Створення закордонної виробничої філії є формою прямих інвестицій в економіку іноземної держави. Фірма може керуватися такими мотивами:

- вертикальна інтеграція, коли необхідний контроль над різними етапами проходження товару від стадії сировини до його розподілу. Товари і маркетинг досить складні і вимагають об'єднання ресурсів декількох країн;
- міждержавна раціоналізація виробництва, коли є істотні розходження у вартості робочої сили, капіталу, сировини;
- виготовлення комплектуючих частин у країні-експортері, а складання здійснюється в іншій країні, де дешевша робоча сила;
- теорія життєвого циклу товару, коли він перебуває на різних стадіях життєвого циклу у різних країнах;
- державне стимулювання інвестицій, коли надаються певні пільги для іноземних інвесторів, що і мотивує їх до відкриття своїх філій або самостійних підприємств;
- політичні мотиви, коли інвестиції в економіку певної країни пов'язані з її політичними рішеннями щодо інших країн [2].

Одна з переваг такої стратегії полягає в тому, що підприємство може заощадити кошти за рахунок більш дешевої робочої сили або сировини, за рахунок пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, за рахунок скорочення транспортних витрат тощо. Створюючи робочі місця в країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим сприятливіший клімат у цій країні. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство налагоджує глибокі відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Однак це і найбільш ризикована форма організації ЗЕД — всі ризики інвестування підприємство бере на себе. Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішній ринок

Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);
- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) (табл. 2)[1].

Таблиця 2.

Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішній ринок

Критерій	Стратегії		
	Експорт	Спільне підприємство	Пряме інвестування
Контроль ринку	Н	С	В
Гнучкість	С	В	Н
Ресурсні вимоги	Н	С	В
Ризик	Н	С	В
Причетність до міжнародного маркетингу	Н	С	В

Н — низька (низькі, низький)

С — середня (середні, середній)

В — висока (високі, високий)

В сучасних умовах глобалізації ринку підприємства будь-якої країни мають безліч можливостей виходу на міжнародні ринки. Міжнародна торгівля дає змогу розширити звичайні уявлення ринка та вийти на новий рівень його сприйняття.

Одним з маркетингових рішень, що поліпшують вихід підприємства на зовнішній ринок та сприяють пошуку нових партнерів є участь в виставках, ярмарках, товарних, фондових біржах, аукціонах, міжнародних торгах.

Кожен з цих видів виставкової діяльності має свої особливості, переваги та недоліки, але кожен з них веде до більшої інтенсифікації маркетингової діяльності підприємства, а як наслідок до прискорення виходу на зовнішній ринок, до збільшення прибутку та формування доброго іміджу на міжнародному ринці [3].

**Висновки.** Аналізуючи дану тему можна зробити висновки, що:

Міжнародний маркетинг – це систематична, планомірна та активна обробка міжнародних ринків на різних етапах руху товарів до покупця, яка має враховувати особливості окремих закордонних ринків.

Дослідження ринку – це систематичний збір, запис, аналіз та інтерпретація даних про продаж товарів чи послуг, а також організацію маркетингу.

Міжнародна маркетингова стратегія – це сукупність принципів та базових рішень, пріоритетних цілей і напрямків діяльності, що визначають характер тактичних маркетингових рішень та дій фірми на зовнішніх ринках.

У цій роботі був зроблений аналіз різноманітних форм виходу підприємства на зовнішній ринок. У результаті чого виявлено три головні форми: експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Експорт буває прямий та непрямий. Спільна підприємницька діяльність поділяється на ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом, підприємства спільного володіння. Оцінюючи кожну з них, можна зробити висновок, що всі вони мають як свої переваги, так і



недоліки. Вибір підприємства залежить від наступних критеріїв: форма руху капіталу; рівень витрат, пов'язаних із виходом на закордонний ринок; ступінь привабливості інвестування; контроль ризику; рівень ризику; можливості виходу з ринку.

В результаті проведеного аналізу, можна сказати, що впровадження тої чи іншої стратегії також залежить від ряду чинників. В першу чергу це з якими мотивами підприємство виходить на ринок, по-друге, це комплексне маркетингове дослідження ринку, по-третє, це можливості підприємства та стан економічного, політичного, культурного, технічного середовища. Також не менш важливим є те, що кожна з цих стратегій несе конкретний набір дій за її реалізацією.

На базі проведеного аналізу різноманітних маркетингових стратегій, можна відмітити, що на підприємстві може бути використаний комплекс дій, що сприяють підвищенню ефективності цих стратегій та інтенсифікують вихід підприємства на зовнішній ринок. До цих методів відноситься виставкова діяльність підприємств та напрями перспективного маркетингу. Вони можуть бути застосовані як окремо, так і в комплексі, бо вони впливають на різні сектори ринку, не заважаючи один одному, а навпаки доповнюючи.

Адаптація України до нових умов світового ринку вимагає психологічних, організаційних і регулюючих змін у пошуках шляхів до виходу на міжнародний ринок. У цій сфері діяльності підприємства відчують труднощі в просуванні продукції на ринки, мають через це непередбачені витрати. Прихильність до застарілих методів, що має місце в Україні, заважає усвідомлювати фактори змін, які проводяться на міжнародному ринку, переважною рисою яких є швидкість інформації та повідомлень і зосередження зусиль на створенні нового іміджу. Вузкий підхід до методів організації виставкової діяльності стає причиною незадовільної політики підприємства щодо прийняття комплексу рішень і функціональних дій у програмі маркетингу.

Стратегія участі у виставковій діяльності має стати для українських підприємств мобілізуючим засобом для досягнення поставленої мети, реалізації комерційних прагнень, пропаганди іміджу, визначення поведінки конкурентів. На міжнародному рівні підприємства розробляють маркетингову стратегію, яка відповідає економічним, політичним, географічним та іншим умовам: чим вищий рівень виставки, тим вищої якості потребує експонована продукція.

На даному етапі економічного розвитку країни українські підприємства повинні поступово та кваліфіковано відкривати двері для міжнародних виставок та ярмарок. Бо цей вид діяльності є ефективним маркетинговим рішенням, що дозволяє не тільки вийти на нові ринки, а й сформувати імідж підприємства та держави в цілому на зовнішньому ринці. Також налагодити міжнародне співробітництво та вийти на новий рівень ведення бізнесу. При добре спланованому використанні цієї діяльності українські підприємства мають можливість отримати безліч переваг та великі прибутки.

## I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ

«Проблеми та перспективи інноваційного соціально-економічного розвитку  
в умовах глобалізації: регіональний вектор» Ізмаїл - 2012

### Література:

1. Алексухин В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексухина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 614 с.
2. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг – М.: Колос С, 2006. – 192 с.
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів/ І.В. Багорова, Н.У.Рєдена, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.
4. Интернет журнал «Акционерный вестник» – всероссийский журнал по корпоративному праву и управлению/ «Выход компании на международный рынок» <http://www.vestnikao.ru/publ/21-1-0-176>