

УДК: 004.78:33

В.В. Соколовська,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний університет

## КОНЦЕПЦІЯ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

*В статті представлені результати дослідження питань побудови стратегії виходу на зовнішні ринки. В роботі виконано аналіз відомих методик та стратегій, детально розглянуто стратегію непрямого експорту. Проаналізовано продукцію та продуктові ринкові ніши на ринку, вибрана стратегія «Гонка за лідером». Показано її доцільність та методику впровадження на основі проекту.*

**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, examined in detail the strategy of indirect exports. Analysis of products and market niches in the market, the strategy chosen «race for the leader». Shown its feasibility and implementation method based on project.*

**Key words:** strategic management, strategy, foreign markets, foreign trade E-business integration systems for the food industry

**Вступ.** Кожне підприємство на етапі активного розвитку та стабільної ділової активності починає розширяти горизонт господарських зв'язків і має ціль виходу на зовнішні ринки

Питанню вивчення побудови стратегії виходу на зовнішні ринки в сучасному світі присвятили увагу багато наукових шкіл. Серед них –

П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Нортон, російські та українські вчені – П. Немцов, Шершньова З.М., Пастухова В.О. та інші. Не дивлячись на те, що побудові стратегії присвячено дуже багато праць, потреба в конкретних алгоритмах та адаптації до конкретних ситуацій в галузі та на підприємстві залишається. Крім того, побудова стратегії виходу на зовнішній ринок має свої особливості, вона повинна враховувати законодавство, а також міжнародні стандарти і традиції тих країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід.

Стратегія виходу на зовнішні ринки повинна будуватись на принципах побудови загальної стратегії. Але вона повинна мати власні інструменти аналізу. Серед них – методи експорту продукції, аналіз продукції.

Якщо підприємство працює тільки на внутрішньому ринку і тільки розпочинає свою роботу над тим, щоб вийти на зовнішні ринки, йому доцільно проаналізувати всі відомі стратегії, досвід конкурентів (за можливістю) та свої фінансові можливості для виходу на зовнішній ринок, обґрунтувати свої практичні дії. Таким дослідженням і присвячена дана робота.

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

**Результати 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 [1]. Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат.

До таких факторів належать 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, уряду, політичну та законодавчу стабільність, політичну орієнтацію країни, податкову політику уряду, вплив професійних спілок, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції.

Для оцінки політико-правового середовища в зарубіжних країнах, а також для класифікації можливих партнерів за ступенем політичної стабільності та ліберальності законодавчої бази доцільно використовувати матричний підхід. Соціально-культурне середовище включає такі фактори, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя.

Причому серед зазначених факторів система цінностей настільки важлива, що аналітики компанії охарактеризували як найважливіший елемент бізнесового середовища.

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

Серед них потрібно звернути увагу на роботу службу маркетингу підприємства. Поки що підприємство користувалось зовнішніми службами.

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, ступінь 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. Дослідження виконані на прикладі ТОВ «АВІС» і саме для цього підприємства, як лідера регіонального ринку запропоновані такі рекомендації щодо формування стратегії виходу на зовнішні ринки:

- а) процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечити ріст та укріплення позицій фірми;
- б) сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проєктів, методів пошуку; роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на визначених ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні з прийнятою стратегією;
- в) необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток;
- г) в ході формування стратегій не можна передбачити всі можливості, що відкриються при складанні проєкту конкретних заходів, тому необхідно задовольнятися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи;
- д) при появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії, тому необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформування стратегії.

**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

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

- а) процес стратегічного планування - розробку набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проєктів;
- б) процес стратегічного управління - реалізація певної стратегії в часі, переформування стратегії в світлі нових обставин.

Для підприємств – новачків на зовнішньому ринку використати стратегію непрямого експорту, який згодом може бути сформований як прямий.

Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. Розрізняють прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт має місце, коли вироби та послуги реалізуються, через посередників:

- а) вітчизняний посередник-експортер отримує продукцію від виробника та продає її за кордон;
- б) вітчизняний агент-експортер шукає покупців за кордоном та домовляється про поставки, розраховуючи на отримання комісійної винагороди;
- в) кооперативна організація здійснює експорт від декількох виробників та частково під їх адміністративним контролем;
- г) керуюча експортом фірма керує експортною діяльністю компанії за певну винагороду.

Непрямий експорт для ТОВ «АВІС» особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі (таблиця 2). Непрямий експорт має дві переваги:

По-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами.

По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги. Концепція маркетингу повинна враховувати можливість здійснення в активній та пасивній формах. При активній формі ініціатива стосовно закордонних поставок виходить від вітчизняних інститутів - виробника або експортера. Пасивний експорт має протилежне джерело: імпортер або якийсь іноземний інститут (нерідко державні організації іноземної держави) веде пошук необхідної для них продукції. В деяких випадках пасивний експорт проявляється в вигляді нерегулярного. Це такий рівень включення до світової торгівлі, коли фірма час від часу експортує свої надлишки та продає товари місцевим оптовикам, що є представниками закордонних фірм. Про прямий експорт кажуть, якщо виробник продає свої товари та послуги самостійно. При цьому несуттєво, чи продав він продукцію кінцевому споживачеві або посереднику. Робота на зовнішньому ринку пов'язана з суттєвими витратами та підвищеним ступенем ризику, що компенсується економією на оплаті послуг посередника.

**Таблиця 2. Стратегії виходу на закордонні ринки для ТОВ «АВІС»**

Експорт	Пряме інвестування	Спільна діяльність
Непрямий експорт: Через вітчизняних купців експортерів; Через вітчизняних агентів з експорту;	Ліцензування; Підрядне виробництво; Управління за контрактом;	Спільні підприємства Виробничі підприємства

Через вітчизняну кооперативну організацію; Прямий експорт: Через експортний відділ у власній країні; Через збутове відділення чи філію за кордоном; Через комівояжерів з експортних операцій; Через закордонних дистриб'юторів чи агентів	Підприємства спільного володіння	
--	----------------------------------	--

Якщо компанія вирішила вийти на зовнішній ринок, їй необхідно визначитися зі стратегією виходу. Існує чотири загальних варіанти: експортування, ліцензування, створення спільного підприємства і пряме інвестування.

Аналіз різноманітних стратегій виходу на зовнішні ринки показав, що найбільш доцільним використовувати стратегію виходу на ринок з напівфабрикатом олії. Потужності для цього у підприємства є і неповний виробничий цикл може закінчуватись виготовленням напівфабрикату олії. Робочий час для завантаження технологічного обладнання також є. Головний ризик – надійність партнерів та формування свого кола клієнтів. Собівартість напівфабрикату, мабуть, буде дорівнювати і більше собівартості аналогічного продукту конкурентів. Це призводить тільки до того, що клієнти на зовнішньому ринку будуть цінити продукцію підприємства за якість, а відносини за надійність. Вибір партнерів в близькому зарубіжжі призведе до невеликих транспортних витрат, що також важливо при виборі стратегії. Окупність проекту виходу на зовнішній ринок може гарантувати стабільність економічної та політичної ситуації в країнах-партнерах та ритмічне постачання продукції партнерам. Але така стратегія має і негативні наслідки – продаж напівфабрикатів не дає можливості розвитку власного бренду, зменшує витрати на цей напрям. Саме тому, керівництво підприємства повинно чітко аналізувати розвиток як зовнішнього, так і регіонального ринку, їх збалансованості.

**Висновки.** Наукова новизна дослідження полягає в запропонованій концепції створення стратегії виходу на зовнішні ринки на основі аналізу відомих інструментів, ринків та фінансових показників діяльності підприємства. Практична цінність роботи полягає у впровадженні запропонованих методик побудови стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

За результатами дослідження були сформовані такі рекомендації:

1. Визначитися з лідером щодо продукції, з якою будуть виходити на зовнішній ринок (рекомендуємо мінеральну воду та олію).
2. Вибрати стратегію послідовного експорту («гонка за лідером»).

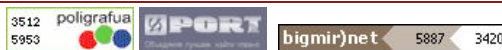
Зібрати інформацію щодо виходу на зовнішні ринки лідерів-виробників. На основі зібраної інформації сформувати портфель стратегій для подальшого впровадження.

В програмі подальших досліджень - узагальнення представленої моделі стратегічного виходу на зовнішній ринок та її адаптація для підприємств різних галузей з акцентуванням на галузеві особливості.

**Список літератури**

- 1 Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. Ред. И вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. - Новосибирск: Наука, 2009. - 736 с.
- 2 Кларин, М. Развитие стратегического управления - больше, чем тренинг / М. Кларин // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №3. – С.14-16.
- 3 Кобута, І. В. Узгодженість регулювання зовнішньоекономічної діяльності в АПК України та Росії з принципами СОТ / І. В. Кобута // Економіка А П К. – 2006. – №6. – С.149-155.

*Стаття надійшла до редакції 12.09.2010 р.*



ТОВ "ДКС Центр"