ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 339.9(045)

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Ковтун Е.О., Денисевич Є.С., Зайцева Д.Є.
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Стаття присвячена проблемі вибору стратегії виходу на зовнішні ринки. Розглядається необхідність аналізу ключових факторів, що зумовлюють проникнення на іноземний ринок. Досліджено мотиви, які стимулюють підприємства інтегруватися у міжнародний торговельний простір. Особливу увагу приділено вивченню основних форм виходу на міжнародні ринки. А також висвітлюється питання наявності переваг, якими компанія повинна володіти для успішної інтернаціоналізації.
Ключові слова: стратегія ЗЕД, зовнішній ринок, інтернаціоналізація, форми виходу на іноземні ринки, стратегія водоспаду, стратегія Спрінклера.

Постановка проблеми. У сучасному світі ТНК займають лідируючі позиції у багатьох галузях на міжнародному ринку. Головним чином це пов'язано з розробкою і реалізацією ефективної стратегії виходу на зовнішній ринок. Саме від правильності її постановки залежить, на скільки результативним буде даний крок підприємства, чи допоможе він закріпити свої позиції на світовій арені. Дуже важливо, щоб між стратегічними рішеннями, які приймаються в компанії та ресурсами, з якими вона працює, існував тісний взаємозв'язок. У разі його відсутності може виникнути прогалина між тим, що компанія хоче зробити, і тим, що вона зробить. Враховуючи важливість для економічного розвитку підприємства виходу на світовий ринок, з'являється необхідність детального аналізу факторів, які впливають на вибір найраціональнішої стратегії проникнення на нього, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку та вивчення даної проблеми був зроблений такими науковцями-класиками як Дж. Данінг, А. Муза, Р. Гріфін, М. Пастей, Ч. Хіл, Б. Сольник та Д. Макліві. Серед сучасних вітчизняних дослідників можна виділити О. Рогача, І. Матюшенко, В. Божко, Д. Лук'яненко, О. Мозгового та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вихід підприємства на іноземний ринок є важливим кроком для його подальшого розвитку, тому розуміння комплексу факторів впливу на рішення «яку ж стратегію виходу обрати?» є саме тим ключовим елементом, який забезпечить успішну інтеграцію на міжнародному ринку.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення та аналіз основних факторів, що впливають на вибір стратегії виходу на зовнішні ринки.

Виклад основного матеріалу. У сьогоднішньому мінливому бізнес-середовищі під впливом глобалізації все більша кількість підприємств прагне розвиватися завдяки виходу на зовнішні ринки. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на іноземному ринку необхідно створити стратегію ЗЕД, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доведеться функціонувати. Проте, перед формуванням даної стратегії підприємству слід з'ясувати ряд питань стосовно мотивів, вибору привабливого ринку, часу і масштабу, форм та умов виходу на світовий ринок. Сформувавши відповіді на ці питання, підприємство підвищить можливість розробки ефективної стратегії ЗЕД.

Зазвичай, основними мотивами виходу підприємств на іноземний ринок є: максимізація прибутку; зниження витрат за рахунок збільшення масштабів від реалізації; розподіл підприємницького ризику між внутрішнім і зовнішнім ринками; можливість продовження життєвого циклу товару; підвищення репутації фірми, за рахунок набуття статусу міжнародної; зменшення залежності від внутрішнього ринку. Водночас існують і негативні моменти пов'язані з інтернаціоналізацією. По-перше, обсяг прибутку може виявитися не таким, як передбачалося, через нестабільність національної валюти країни-реципієнта, політичної і загальної економічної ситуації за кордоном. По-друге, проникнення та збереження позицій на обраному іноземному ринку вимагає значних витрат, які можуть не відповідати запланованим результатам і можливостям підприємства. По-третє, культурні відмінності, які існують між приймаючою країною і даною компанією, а особливо політичні ризики, закони, тощо.

Варто зазначити, що вихід на зовнішній ринок буде успішним тільки у тому випадку, якщо підприємство зможе запропонувати такий продукт або послугу, який би не мав аналогів на даному ринку, при цьому максимально задовольняв наявні потреби, а виробничі потужності були б достатніми для їх забезпечення. Вихід на ринок зарубіжних країн є складним і тривалим процесом. Він має певні особливості, а саме проходить такі етапи:

1. Вивчення ринку, визначення ступеня його привабливості за допомогою ретельного аналізу та поверхневої оцінки.

© Ковтун Е.О., Денисевич Є.С., Зайцева Д.Є., 2017

2. Делегування більшості маркетингових функцій місцевому представнику-посереднику.

3. Організація власних потужностей на основі спільного або повного володіння через придбання місцевої компанії.

4. Систематичне і регулярне забезпечення повноцінної реалізації стратегічних інтересів.

Після того, як підприємство обрало привабливий ринок, наступним рішенням має бути час та масштаб виходу на нього. Вихід вважається достроковим, якщо компанія вступає на ринок найпершою. Пізнім, якщо підприємство входить вже після того, як інші компанії відрекомендували себе на ньому. Чим раніше підприємство проникає на ринок, тим більше переваг воно отримує, серед яких виділяють: можливість створити стійкий бренд, отримати максимальний попит та створити таку цінову політику, яка б остаточно закріпила цільову аудиторію. Втім, вихід на ринок на ранньому етапі може потягнути за собою «піонерські» витрати, які підприємство могло б уникнути у разі проникнення після створення на ньому декількома фірмами-конкурентами сприятливих умов для ведення бізнесу [1, с. 396]. До того ж, країна-реціпієнт може бути недостатньо лояльною до імпортера, що відобразиться у неналежному або взагалі відсутньому стимулюванні ПІІ ранніх учасників.

Як тільки підприємство визначило час виходу на міжнародні ринки, слід прийняти до уваги масштаб інтеграції. Завоювання ринку у великому масштабі потребує значних ресурсів, але дозволяє швидко увійти та отримати переваги «першопроходця». В той час як, менший масштаб дає змогу поступово нарощувати свої сили, при цьому краще ознайомитись з ринком та потребами цільової аудиторії. Хоча маломасштабний вихід є менш ризикованим, разом з тим, компанія втрачає можливість отримання переваг підприємства-новатора [1, с. 396].

Слідом за вибором стратегічно важливих країн, часу та масштабу необхідно прийняти рішення про форму присутності на даних ринках. Ми пропонуємо узагальнити існуючі форми, групуючи їх за трьома рівнями участі підприємств на зарубіжних ринках (рис. 1).

На першому рівні розташовується експортна форма, яка включає прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт має місце в тих випадках, якщо виробник продає свої товари через посередників. Одним із різновидів опосередкованого непрямого експорту є так званий «пігі бекінг» (piggybacking), тобто входження на іноземний ринок «на плечах» іншої компанії. Альтернативою непрямому експорту є прямий, який здійснюється підприємством через оптові іноземні компанії (дистриб'юторів), не задіюючи посередників. Перевагами експортної форми виходу на ринок є: несуттєві зміни у товарному асортименті підприємства, його структурі; мінімальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; незначний ризик при вході на ринок та легкість виходу [2, с. 150].

На другому рівні використовують контрактні форми, наприклад, франчайзинг та ліцензування, тобто компанія може дозволити іншому підприємству взяти під контроль такі функції як адміністрування, управління фінансами, виробництвом та маркетинг. Іншими словами, ліцензування являє собою домовленість, згідно якої іноземний партнер отримує право на процес виробництва або користування торговою маркою, патентом і другими нематеріальними активами в обмін на комісійні виплати або роялті (ліцензійні платежі) [3, с. 110]. А між тим, франчайзинг – це спосіб організації комерційної діяльності, відповідно до якого франчайзі домовляється з франчайзером про те, що він (або його компанія) буде вести бізнес, використовуючи ім'я франчайзера або його бренду, а також систему управління [4, с. 154]. Але багато економістів не визнають такі форми виходу, запевняючи, що, задля ефективного розвитку, компанії мають нарощувати знання всередині організації, не вдаючись до аутсорсингу.

Третім і останнім рівнем проникнення на іноземний ринок є інвестування, який включає в себе такі форми як спільні підприємства, нові угрупування та повністю власні філіали. Спільні підприємства уособлюють в собі співпрацю двох компаній, які розділяють між собою ризики та доходи при виході на зовнішній ринок. У свою чергу, новими угрупуваннями називають нові офіси або філіали у іншому регіоні (країні) створенні підприємством. Водночас, повністю власні філіали – це найбільш повна, але і найризикованіша форма залучення до діяльності на зовнішньому ринку, адже, підприємство займається виробництвом та маркетингом в інших країнах без участі будь-яких партнерів. Переваги цієї форми відображаються в економії витрат праці та транспортних витрат, самостійному визначенні довгострокових перспектив діяльності, кращому пристосуванні товарів до місцевих особливостей та можливості створення сприятливого іміджу на території країни-партнера. Таким чином, стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД [2, с. 150].

Теорія нормативних рішень припускає, що вибір форми виходу на міжнародний ринок повинен засновуватися на компромісах між ризиками та доходами. Передбачається, що підприємство обирає таку форму входу, яка б забезпечувала максимальну рентабельність інвестицій із врахуванням ризиків. Проте, на практиці часто вибір форми експансії може визначатися ще й кількістю наявних ресурсів і необхідністю контролю. Тому, обираючи спосіб проникнення на ринок, потрібно знайти компроміс між такими атрибутами: ризик, контроль, ресурси та прибутковість.

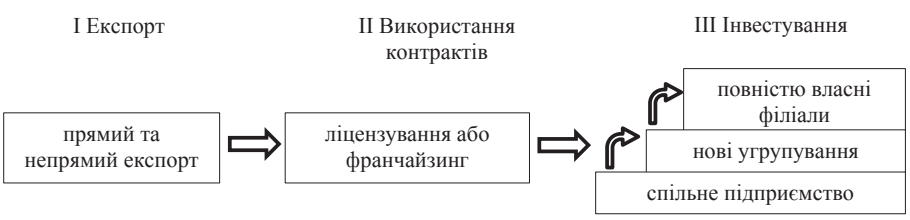

Рис. 1. Рівень участі підприємств на міжнародних ринках

Джерело: розроблено авторами

Найменш ризиковими формами виходу на іноземн-

ний ринок є експорт та ліцензування, як наслідок, в них невисокий рівень прибутковості. Протилежна ситуація спостерігається у випадку із спільними підприємствами та повністю власними філіалами (інвестиційний рівень). Спільні підприємства передбачають, що ризик, прибутковість та контроль є пропорційними до рівня вливання інвестицій одного з підприємств-учасника. Разом з тим, при використанні форми «повністю власні філіали», материнська компанія бере на себе весь ризик від функціонування філії, вкладаючи в неї значні інвестиції, що зазвичай призводить до отримання величезних доходів, при цьому зберігає за собою високий рівень контролю над дочірнім філіалом. Підсумовуючи дані, можна стверджувати, що з кожним рівнем перед підприємством постає все складніший вибір, від якого залежить чи, ризикнувши, ви отримаєте максимальну вигоду або ж зазнаєте поразки. У разі готовності вийти на третій рівень участі на міжнародних ринках, виводячи виробництво за межі країни, подальше перспективне функціонування на них залежить від наявності у компанії трьох основних переваг: переваги від потенціалу підприємства, її розміщення та інтернаціоналізації [5, с. 1].

Радимо першими розглянути переваги від потенціалу підприємства. Ця характеристика вказує на ті нематеріальні активи, які є в ексклюзивному володінні компанії і можуть бути передані в межах багатонаціонального підприємства за низькими витратами, що сприятиме збільшенню доходів чи зниженню витрат [6, с. 39]. До таких активів можна віднести: патенти, авторське право, бренд (його репутація), управлінський талант, тощо. У свою чергу, потенціал підприємства базується на трьох специфічних підвидах переваг:

1. Здатність розробляти диференційовану продукцію. Особливістю такої переваги є можливість створювати нові продукти та здійснювати нестандартні лізингові операції (зворотній, фіктивний та револьверний лізинг), а також забезпечувати якісними навчальними тренінгами співробітників задля збільшення їх компетенцій при проведенні даних операцій.

2. Ресурси підприємства. Відмінністю даної ознаки є її спроможність покривати різноманітні витрати підприємства. Зазвичай ресурси підприємства характеризується такими показниками як: загальний обсяг власного капіталу, розмір депозитів співробітників та обсяг продажів на внутрішньому ринку.

3. Досвід функціонування підприємств на міжнародному ринку. Існує пряма кореляція між рівнем досвіду у сфері ЗЕД та ефективністю ведення бізнесу на зовнішньому ринку. Підприємства, які не мають такого досвіду частіше зазнають проблем в управлінні закордонними операціями, особливо якщо вони здійснюються в іноземній валюті. Спостерігається, що такі компанії схильні завищувати можливі ризики, занижуючи при цьому перспективу потенційної віддачі від роботи на зарубіжному ринку.

Наступними варто проаналізувати переваги від розміщення. Підприємства, зацікавлені в зовнішньоекономічній діяльності, зазвичай, надають перевагу виходу на найбільш привабливі ринки. Така стратегія поведінки, зумовлена тим, що на них існує високий шанс отримати максимальний прибуток. На сьогоднішній день, ті країни, які пропонують вигідніше економічне та інституційне ринкове середовище, як правило, є привабливішими для ведення ЗЕД, ніж ті, що пропонують традиційні умови у вигляді вільного доступу до сировини або дешевої робочої сили.

Привабливість ринку визначається з точки зору його потенціалу та інвестиційного ризику. Потенціал характеризується наступними показниками: розмір ринку та його місткість, перспективи росту і розвитку, доступність лізингу як фінансового інструменту, відношення місцевої влади до іноземних компаній, тощо. З другого боку, інвестиційний ризик включає в себе ризик того, що уряд приймаючої країни буде втручатись в репатриацію прибутку, здійснювати контроль над іноземними активами, застосовувати дискримінацію, експропріацію або націоналізацію по відношенню до закордонних підприємств.

Дану категорію переваг можна охарактеризувати завдяки двом її складовим елементам: економія транспортних і тарифних витрат та зменшення витрат на виробництво. У більшості випадків саме вони є мотиватором перенесення виробництва з одної країни в іншу.

І нарешті слід оцінити переваги від інтернаціоналізації. Аналіз таких переваг ґрунтується на виборі того, що є вигіднішим: вихід на іноземний ринок за допомогою «міжфірмової» неакціонерної угоди (наприклад ліцензування); шляхом залучення ПІІ у виробничі проекти або ж завдяки купівлі компанії на цільовому ринку. Таке рішення може бути прийняте на основі судження про те, що буде мати найменшу вартість: проведення операцій на ринкових умовах, чи здійснення трансакції всередині підприємства. Вартість здійснення операцій на ринку в більшості випадків позитивно корелює з його недосконалістю, так як це дозволяє компаніям встановлювати більш високі ціни. Недосконалість ринку зустрічається у формі антиконкурентної політики учасників, невизначеності попиту та пропозиції, непослідовної та нераціональної поведінки суб'єктів, асиметрії інформації та інше [6, с. 40]. Також потрібно вирішити ряд таких питань: чи варто нам обмінюватись активами, досвідом (навичками) ведення бізнесу з підприємствами приймаючої сторони, при цьому, чого нам це буде коштувати (в плані затрат та потенційних ризиків), і чи не краще інтегрувати ці активи та навички у власну фірму?

Взагалі основною ідеєю інтернаціоналізації є об'єднання усіх технологій та «ноу-хау» в межах підприємства. Відтак, інтернаціоналізація передбачає форму вертикальної інтеграції, що несе з собою нові операції та види діяльності, які раніше проводились ринком посередників, а тепер є під керівництвом підприємства.

У випадку дотримання трьох вищезазначених умов, створення ТНК є вигідною справою. Але, якщо хоча б одна з них не виконується, раціональніше організувати роботу підприємства іншим способом, так як:

– без переваг від розміщення фірмі краще виробляти продукцію на внутрішньому ринку і експортувати на зовнішній;

– без переваг від інтернаціоналізації підприємству варто надавати ліцензії на свій виробничий процес іноземним компаніям;

– без переваг від потенціалу взагалі мало ймовірно, що підприємство зможе забезпечити своє існування в цілому.

З'ясувавши ряд питань стосовно мотивів, вибору привабливого ринку, часу і масштабу, переваг, якими володіє підприємство та форм виходу на світові ринки, нарешті можна підходити до обрання стратегії. Ми радимо розглянути наступні типи стратегій входження підприємства на іноземний ринок: специфічні (стратегії лідерства, «напівзахисту», аутсайдерства) та транскордонні (стратегія водоспаду та стратегія Спрінклера). Гупалова Є.І. у своїй роботі «Стратегія виходу на зовнішній ринок» зазначає такі їх варіанти, концентруючи увагу на сукупному положенні підприємства у міжнародному конкурентному середовищі:

1. Стратегія лідерства заключається в тому, що підприємство прагне зайняти провідне місце на ринку, розвиває нові технології і пропонує нові продукти, не звертаючи уваги на потенційні ризики.

2. Стратегія «напівзахисту». Підприємство рухається вслід за лідером, використовуючи його як таран, що пробиває ринкові бар'єри. Незважаючи на підлегле становище, така стратегія все ж вимагає великих витрат на адаптацію виробництва слідом за номенклатурною динамікою лідера, тим більше якщо він залишає свої плани у таємниці.

3. Стратегія аутсайдерства. Підприємство працює на «хвостах» життєвого циклу товарів, не намагаючись вирватися вперед. Зазвичай компанія переймає добре відпрацьовані низьковитратні технології та оперує на освоєних ринках збуту, виробляючи з невеликими витратами і невисокою рентабельністю апробовану продукцію.

Також, варто розрізняти стратегії залежно від порядку виходу на зовнішні ринки. На нашу думку, дана класифікація напряму комплементує попередньо наведеним стратегіям.

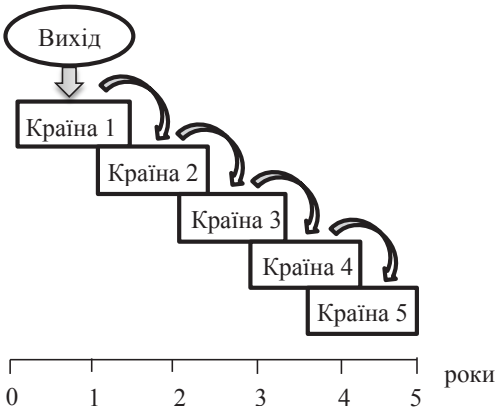

Рис. 2. Стратегія водоспаду

Джерело: розроблено авторами

Відмінною ознакою стратегії водоспаду є послідовний вихід на ринки (рис. 2). Вона застосовується для продуктів з тривалим життєвим циклом та товарів, які знаходяться у стадії зрілості (стратегія аутсайдерства). Її недоліками являються: довготривалий період імплементації; проінформованість конкурентів про ваш вихід на ринок, як наслідок – створення ними усіх можливих економічних бар'єрів; втрата можливості використати стратегію лідерства. З іншого боку, стратегія водоспаду пропонує тривалий проміжок часу для того, щоб вивчити ринок і внести корективи у комплекс маркетингу, задля задоволення конкретних потреб кожного ринку. Менеджери, при цьому, можуть застосувати свій досвід роботи та передавати управлінські і технічні навички, розробки з одного ринку на другий.

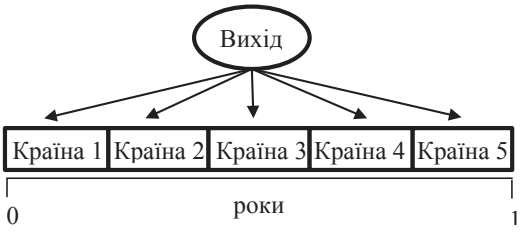

Рис. 3. Стратегія Спрінклера

Джерело: розроблено авторами

У стратегії Спрінклера вихід компанії на окремі ринки здійснюються одночасно (рис. 3). Дана стратегія застосовується для товарів із коротким життєвим циклом, а також для товарів на стадії впровадження та розвитку. Її недоліками виступає потреба у значному обсязі ресурсів необхідних для виходу на зовнішній ринок, а також, присутній ризик невдачі пов'язаний з обмеженістю знать та досвіду ведення бізнесу закордоном. В той час як, перевагами є: реалізація продукції за короткий період часу на великій кількості цільових ринків, при цьому є можливість застосування цінової стратегії скімінгу з метою отримання максимального прибутку; здатність пристосуватись до ринку з постійно зростаючою конкуренцією; відсутня необхідність адаптації стандартизованої продукції до місцевих потреб.

Висновки і пропозиції. Кожне підприємство є унікальним, тому процес формування стратегії ЗЕД є дуже складним і тривалим, так як серед безлічі стратегічних альтернатив необхідно обрати ту, яка б максимально відповідала напрямкам діяльності підприємства, ринковому середовищу, в якому воно функціонує, щоб успішно освоїти зовнішні ринки для подальшого збуту власної продукції. Вихід підприємства на іноземний ринок істотно змінює маркетингову орієнтацію підприємства. Стадії пошуку шляхів виходу на міжнародні ринки та вибір партнерів можуть змінюватися відповідно до економічних інтересів і стратегій підприємства. Будь-яка стратегія може бути успішною за умови, що фірма виділить час на ретельне вивчення привабливості ринку, його потенціалу росту в довгострокові перспективі, а також доходів та витрат, пов'язаних з виходом на нього.

Список літератури:

1. Shaw K. Foreign Market Entry Strategies / Kenneth Shaw // China-USA Business Review. – 2015. – № 8. – С. 395-398.
2. Ліпич Л.Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Кримський науковий центр НАН України і МОН України «Культура народов Причерноморья». – 2011. – С. 146-151.
3. Michalski E. Foreign Market Entry Strategy / Eugeniusz Michalski // Scientiarum Polonorum. Oeconomia. – 15. – № 14. – С. 107-116.
4. Семичева В.О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса / В.О. Семичева // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – С. 153-158.
5. Ruhl K. The Ownership-Location-Internalization Framework / Kim J. Ruhl // PennState. – 2016. – С. 1-3.
6. Бирка М.І. Теоретико-методологічні підходи до аналізування ПІІ в контексті їх залучення / М.І. Бирка // Науковий журнал «Стратегія розвитку України. – 2012. – № 1. – С. 34-41.

Ковтун Э.О., Денисевич Е.С., Зайцева Д.Е.
Винницкий торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

Аннотация
Статья посвящена проблеме выбора стратегии выхода на внешние рынки. Рассматривается необходимость анализа ключевых факторов, обусловливающих проникновения на иностранный рынок. Исследовано мотивы, стимулирующие предприятия интегрироваться в международное торговое пространство. Особое внимание уделено изучению основных форм выхода на международные рынки. А также освещается вопрос наличия преимуществ, которыми компания должна обладать для успешной интернационализации.
Ключевые слова: стратегия ВЭД, внешний рынок, интернационализация, формы выхода на иностранные рынки, стратегия водопада, стратегия Спринклера.

Kovtun E.O., Denysevych Y.S., Zaitseva D.Y.
Vinnytsia Institute of Trade and Economics
Kyiv National University of Trade and Economics

FACTORS WHICH INFLUENCE STRATEGY CHOICE OF ENTERING FOREIGN MARKETS

Summary
The article is dedicated to the problem of strategy choice while entering foreign markets. Necessity to analyze the key factors which cause the penetration into foreign markets was studied. The motives that encourage businesses to integrate into the international trade environment were investigated. Special attention is given to research the basic forms of entering external markets. And also highlighted the questions of advantages which companies should possess for successful internationalization.
Keywords: foreign trade strategy, foreign markets, internationalization, forms of entering foreign markets, waterfall strategy, Sprinkler strategy.