

ТЕМА 4

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ СПОСОБИ ВИХОДУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

ПЛАН

1. Поняття та класифікація моделей виходу на зовнішній ринок.
2. Експортні стратегії у міжнародній діяльності.
3. Контрактно-інвестиційні стратегії міжнародної діяльності.
4. Інвестиційні стратегії освоєння зарубіжних ринків.
5. Інтеграція як форма виходу на зарубіжні ринки.

Питання №1

Поняття та класифікація моделей виходу на зовнішній ринок

У процесі проведення міжнародної діяльності особливо важливим є правильний вибір та ретельне обґрунтування організаційно-правового способу виходу підприємства на зовнішній ринок, адже форма присутності на ринку визначає тип його зовнішньоекономічної діяльності, формує характер його міжнародної активності, створює орієнтири для політики інтернаціоналізації.

Модель виходу на зовнішній ринок – це така організаційно-правова форма співпраці, при якій фірма забезпечує проникнення товарів/послуг, капіталу, людських ресурсів, управлінських та виробничих технологій, торгівельної марки та інших цінностей до зарубіжної країни.

У практиці міжнародного бізнесу поряд з поняттям «модель виходу на зовнішній ринок» використовується низка термінів:

- методи/варіанти/форми/способи виходу на зарубіжний ринок;
- стратегії проникнення на ринки закордонних країн;
- способи інтернаціоналізації діяльності;
- стратегічні моделі входження на іноземні ринки тощо.

Більшість вітчизняних фахівців з міжнародної діяльності поділяють моделі виходу на закордонний ринок на три основні групи (рис. 4.1):

- експортні стратегії (продаж готових товарів/послуг);
- контрактно-інвестиційні стратегії (діяльність на договірних засадах);
- інвестиційні стратегії (зарубіжне інвестування).

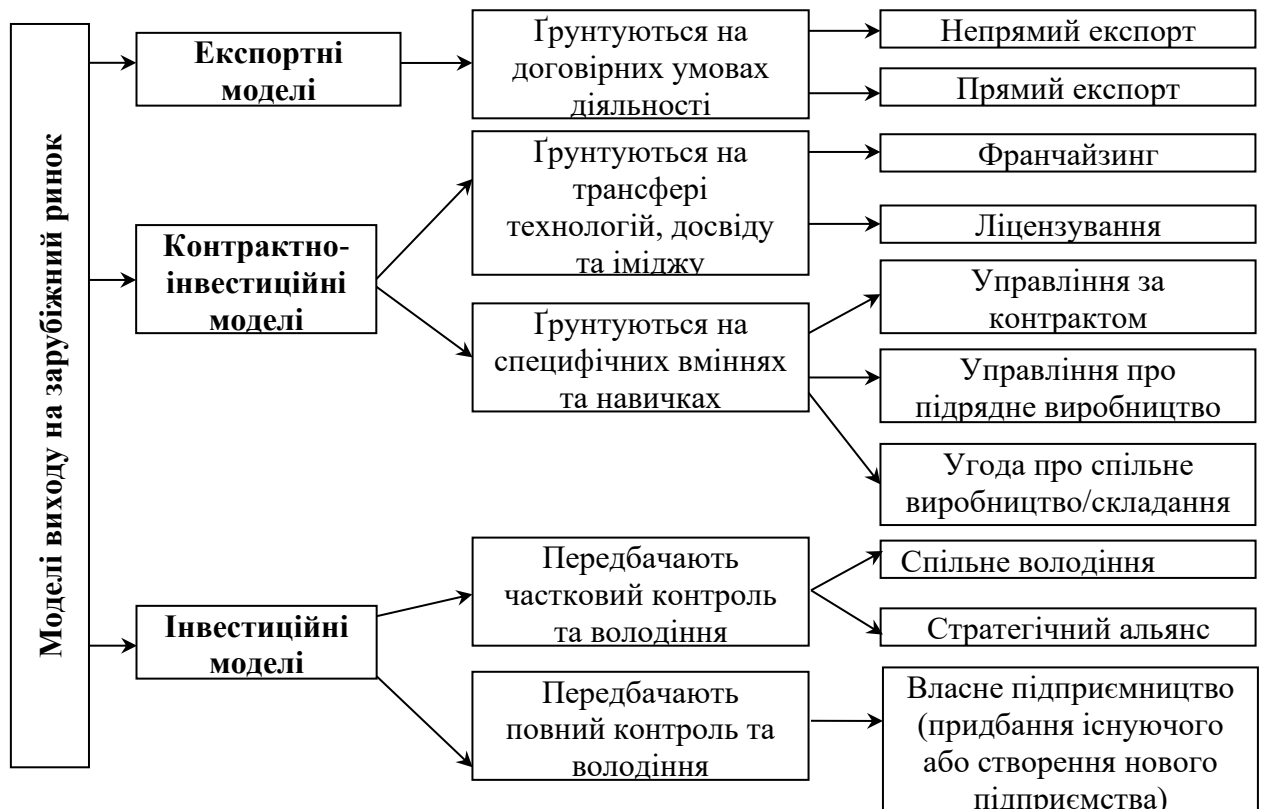


Рисунок 4.1 – Класифікація моделей виходу на закордонний ринок

Питання №2

Експортні стратегії у міжнародній діяльності

Експортні стратегії належать до початкової форми міжнародної діяльності фірми і ґрунтуються на договірних засадах співпраці. Вони дають змогу фірмі без особливих зусиль, ризиків та значних інвестицій здійснити вихід на певний зарубіжний ринок, однак позбавляють можливості активно пристосовуватись до його потреб та вимог. Експортні моделі можуть використовуватись як підприємствами-початківцями, які ще не володіють певним досвідом у проведенні міжнародної активності, так і тими підприємствами, які вже мають тривалий досвід у здійсненні ЗЕД. До недоліків таких форм виходу можна віднести неможливість компанії самостійно займатись місцевим маркетингом та обмеженість впливу на формування попиту на цільових ринках.

Основними видами експортних стратегій є:

1. Непрямий (пасивний) експорт – це продаж продукції фірми-виробника на зарубіжному ринку за допомогою посередників:

а) вітчизняний посередник-експортер купує продукцію від виробника та збуває її за кордоном;

б) вітчизняний агент-експортер шукає покупців на зарубіжних ринках та домовляється про поставки, розраховуючи на отримання комісійної винагороди;

в) кооперативна організація здійснює експортування товарів декількох місцевих виробників та частково під їх адміністративним контролем.

2. Прямий (активний) експорт – це операції з продажу товарів/послуг на закордонному ринку без залучення інших посередників.

Прямий експорт потребує створення підрозділу на фірмі, відповідального за ЗЕД підприємства, який буде займатися аналізом зарубіжних ринків, просуванням товарів, ціноутворенням, формуванням попиту та стимулюванням збуту. Така форма співпраці може передбачати як налагодження контактів та взаємовідносин із кінцевими зарубіжними споживачами, так і закордонними посередниками. Оскільки товари виробляються у власній країні, експортна діяльність потребує лише оформлення експортної документації та витрат на доставку.

Прямий експорт здійснюється такими способами:

- через експортний відділ фірми у своїй країні з використанням методів прямого маркетингу;
- через представників підприємства, що працюють за кордоном для підготовки ринку;
- через власних зарубіжних агентів чи дистриб'юторів;
- через відділ збуту або торговельну філію за кордоном.

Питання №3

Контрактно-інвестиційні стратегії міжнародної діяльності

Контрактно-інвестиційні стратегії здебільшого ґрунтуються на договірних відносинах між партнерами, передбачаються трансфер технологій, досвіду, капіталу та інших ресурсів за певну встановлену винагороду. Такі моделі дають можливість широко проникнути на світовий ринок та розширити торговельну мережу з порівняно незначним ризиком діяльності на нових зарубіжних ринках.

Водночас контрактно-інвестиційні стратегії потребують достатньо великих капіталовкладень. Дані моделі відрізняються від експорту тим, що здійснюється трансферт не фізичних товарів, а знань, навичок, інтелектуальної власності, управлінських та маркетингових технологій.

Контрактно-інвестиційні стратегії – це група моделей виходу на зарубіжний ринок, які ґрунтуються на встановленні різних форм довготермінового співробітництва між міжнародною компанією та економічною одиницею на закордонному ринку з метою трансферту технологій та використання управлінського досвіду.

До цієї групи стратегій належать такі моделі як ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом, підрядне виробництво та спільне виробництво.

Міжнародне ліцензування – це тип угоди, за якою ліцензіар передає право на інтелектуальну власність зарубіжній фірмі (ліцензіату) на певний період, а у відповідність одержує від ліцензіата винагороду (роялті) за ліцензію.

До інтелектуальної власності належать патенти, винаходи, виробничі технології, торгівельні секрети, авторські права, товарні знаки або інші цінності.

Міжнародне ліцензування має свої переваги та недоліки (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Переваги та недоліки міжнародного ліцензування

Переваги ліцензування	Недоліки ліцензування
1. Незначні витрати та ризик виходу на нові зарубіжні ринки. 2. Можливість освоєння закритих та малодоступних іноземних ринків.	1. Складність та неможливість здійснювати контроль за процесами виробництва, маркетингу, стратегією фірми, що може призвести до зниження якості та погіршення її репутації. 2. Небезпека створення основних конкурентів внаслідок удосконалення проданої ліцензіату інтелектуальної власності. 3. Доходи від договору ліцензування обмежені фіксованими виплатами роялті від ліцензіата.

Франчайзинг – це специфічна контрактна форма співробітництва, що дає змогу посереднику (франчайзі) оперувати на певному ринку під відомою торгівельною маркою виробника (франчайзера) за визначену винагороду.

Франчайзер зобов'язаний постачати франчайзі відпрацьовані технології, підвищувати кваліфікацію персоналу та надавати будь-яку консультативну підтримку у веденні бізнесу. В свою чергу, франчайзі зобов'язується здійснювати бізнес у формі, яку визначає сам франчайзер.

Така форма виходу на зовнішні ринки має свої переваги та недоліки як для франчайзера, так і для франчайзі (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Переваги та недоліки франчайзингу

Суб'єкт	Переваги	Недоліки
Франчайзер	1. Можливість широкого проникнення на зовнішній ринок з незначними інвестиціями та ризиком 2. Можливість забезпечення глобальної присутності на світовому ринку при проведенні правильної політики інтернаціоналізації діяльності. 3. Отримання додаткового доходу від одержання виплат від франчайзі	1. Небезпека погіршення рівня репутації та іміджу на ринку у випадку недотримання франчайзі прийнятих стандартів та норм якості. 2. Ускладнення процесу організації управлінської та маркетингової діяльності франчайзера через зростання кількості зарубіжних франчайзі. 3. Доходи від договору франчайзингу обмежені фіксованими виплатами від франчайзі.

Франчайзі	1. Можливість використання високої репутації та відомої торгової марки франчайзера. 2. Забезпечення підтримки та допомоги в організації управлінської та маркетингової діяльності франчайзі на ринку, що значно зменшує ризик.	1. Регламентований угодою тип відносин з франчайзером. 2. Необхідність виконання вимог франшизного договору та дотримання всіх встановлених норм і стандартів. 3. Необхідність одноразового внеску на купівлю франшизи, роялті, інших виплат. 4. Можливість отримання негативного іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера.
-----------	---	---

Контракт на управління – це форма співробітництва між власником та компанією, яка за визначену платню здійснює професійне управління підприємством, що значно мінімізує ризики виходу на нові зарубіжні ринки.

Контракт на управління є найшвидшою формою стратегічної експансії підприємств. Якщо метою є збільшення темпів зростання та мінімізація ризиків, а компанія мало знайома з культурою і політикою іншої країни, то саме контракт на управління є найбільш привабливим способом виходом на ринок цієї країни.

Спільне виробництво – це форма міжнародної співпраці, яка встановлюється з метою реалізації конкретного економічного проекту щодо виробництва складних видів продукції.

При спільному виробництві партнери тісно взаємодіють на всіх етапах, починаючи з науково-конструкторських розробок і до збуту та сервісного обслуговування. Таке співробітництво оформляється як тимчасово договірне об'єднання юридично самостійних фірм.

Підрядне кооперування – це форма договірної співпраці, яка укладається між зарубіжним виробником на випуск продукції компанії з метою її реалізації на цьому чи іншому зарубіжному ринку.

При підрядному кооперуванні одна з сторін (замовник), як правило міжнародна компанія, доручає зарубіжному виробнику (підряднику) виконання певної роботи відповідно до обумовлених вимог (обсяг, термін, ціна тощо). За необхідності замовник передає підряднику технологію, креслення і специфікації, обладнання і матеріали. Тому така форма співпраці має риси як ліцензування, так й інвестування.

Питання №4

Інвестиційні стратегії освоєння зарубіжних ринків

Інвестиційні моделі (спільне підприємство, стратегічний альянс, власне підприємництво) передбачають створення володіння із закордонним партнером або ж відкриття зарубіжного філіалу чи придбання існуючого підприємства.

Дані моделі є найдорожчими моделями виходу на зовнішній ринок оскільки потребують значних інвестицій, досвіду здійснення ЗЕД, а також

найбільш ризиковими. Такі стратегії організації міжнародної діяльності використовуються переважно великими міжнародними компаніями чи корпораціями.

Найбільш поширеною формою реалізації інвестиційних стратегій є утворення спільних підприємств (спільне володіння).

Спільне підприємство передбачає створення комерційного підприємства, засновниками якого є вітчизняні місцеві суб'єкти господарювання та зарубіжні інвестори, які ним спільно володіють та управляють.

Спільні підприємства створюються на основі:

- установчого договору;
- об'єднання капіталів як в грошовій, так і в майновій формах;
- здійснення визначених завдань через спільну організацію управління шляхом створення для цього відповідних органів управління, призначення виконавчих директорів, розподілу прибутків і ризиків у міжнародній діяльності.

Даний вид виходу на зовнішній ринок має свої переваги та недоліки (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Переваги та недоліки спільного підприємництва як способу виходу на зовнішні ринки

Переваги	Недоліки
1. Розподіл ризиків та витрат між партнерами. 2. Можливість обміну досвідом, технологіями, знаннями та навиками. 3. Полегшення виходу на закриті ринки завдяки отриманню доступу до знань та досвіду місцевих партнерів. 4. Вважається одним можливим способом входження на закриті ринки зарубіжних країн.	1. СП не забезпечує фірмі належного рівня контролю за своїми зарубіжними філіалами. 2. Складність координації та виконання управлінських рішень. 3. Ймовірність виникнення конфліктів через розподіл повноважень та обов'язків, прибутків та прав на здійснення контролю між фірмами-партнерами.

Стратегічний альянс – це досить ефективна форма міжнародного співробітництва, яка створюється з метою обміну технологіями, знаннями, навичками та досвідом, що досягається через неформальні угоди, контрактну співпрацю та створення спільних підприємств стратегічного спрямування.

В умовах стратегічного альянсу не відбувається об'єднання активів. У юридичному аспекті компанії зберігають свій суверенітет. Основна перевага стратегічного альянсу – це можливість протистояти зростанню витрат і ризикам, відкриваючи партнерам доступ до знань і ресурсів в умовах активного технологічного обміну. При цьому кожен залишається при своїх інтересах, співробітництво відбувається лише в рамках загальних проектів.

Найбільш ризикованою та найдорожчою формою міжнародної експансії є повне володіння.

У разі **повного володіння** підприємство самостійно вкладає кошти у виробничий та управлінський процес в іншій країні за допомогою купівлі

діючих підприємств або шляхом створення за кордоном нових філій та дочірніх компаній.

Хоча це є найдорожчий спосіб виходу на зарубіжні ринки, але він має значні переваги:

- розробка міжнародної стратегії, що буде відповідати стратегічним завданням фірми в міжнародному масштабі;
- можливість налагодження надійних відносин з державними органами, клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами зарубіжної країни, що дає змогу краще пристосовувати товари до місцевих умов та більш ефективно організовувати управлінську діяльність;
- забезпечення сприятливого іміджу у країні-імпортері шляхом створення робочих місць;
- одержання повного контролю над своїми капіталовкладеннями;
- можливість економії за рахунок дешевої робочої сили, сировини, податкових пільг, які надають зарубіжним інвесторам, а також завдяки скороченню транспортних витрат.

До недоліків цієї стратегічної форми присутності на зарубіжному ринку належать великі видатки, високий ступінь ризику, а також необхідність значного досвіду проведення міжнародної активності.

Питання №5

Інтеграція як форма виходу на зарубіжні ринки

Інтеграція передбачає встановлення різного виду співпраці між технічно однорідними підприємствами (*горизонтальна інтеграція*) або ж з підприємствами, які працюють у різних секторах галузі, з метою створення товарів та надання комплексного обслуговування (*вертикальна інтеграція*).

У практиці міжнародного бізнесу виділяють три основні види інтеграції: горизонтальну, вертикальну та комплементарну.

Кожний із зазначених видів інтеграції на міжнародні ринки має свої особливості (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Особливості видів інтеграції як форми виходу на зарубіжні ринки

Вид інтеграції	Особливості
Горизонтальна	Використовується між фірмами з метою взаємореалізації продуктів чи послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
Вертикальна	Передбачає розширення збутової діяльності шляхом налагодження співпраці між підприємствами, які працюють в різних секторах економіки з метою створення комплексного продукту чи послуги
Комплементарна	Охоплює всі ланки ланцюжка як вертикальної, так і горизонтальної інтеграції, передбачає створення корпорацій, до складу яких входять суб'єкти, які діють на різних ланках та етапах від виробництва до реалізації товарів та послуг

Вертикальна інтеграція має місце, коли підприємство купує виробництва, що знаходяться у виробничому ланцюзі до або після існуючого виробництва. Звичайно фірма використовує стратегію інтеграційного росту, якщо вона займає сильні позиції в розвинутій галузі.

Виділяють два основних типи стратегії вертикальної інтеграції:

1) *Стратегія регресивної (зворотної) інтеграції* спрямована на зростання фірми за рахунок придбання підприємств-постачальників або встановлення контролю над ними, а також за рахунок створення дочірніх підприємств, що здійснюють постачання.

Регресивна інтеграція може поліпшити координацію між постачальником і виробником, підвищити гарантії джерел постачання та знизити витрати. З іншого боку, регресивна інтеграція може послабити гнучкість, зажадати великих витрат капіталу, покласти велике навантаження на топ-менеджмент і в результаті привести до невдачі у зв'язку з недостатністю спеціальних знань у загальному управлінні.

2) *Стратегія прогресивної (прямої) інтеграції* виражається у зростанні фірми за рахунок придбання або посилення контролю над збутовими структурами. Прогресивна інтеграція надає більше контролю над ринком і можливість зниження вартості матеріально-технічних запасів, при цьому згладжуючи продажі та поліпшуючи обслуговування клієнтів.