

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

*Кафедра міжнародних відносин
і політичного менеджменту*

Шевченко Юлія Валентинівна
БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

“Стратегії підприємства при виході на міжнародні ринки”
Спеціальність: 292 “Міжнародні економічні відносини”

Допускається до захисту
Протокол № _____
від _____
завідувач кафедри
міжнародних відносин
і політичного
менеджменту
д.н. держ.упр., доц.
В.Ф. Загурська-Антонюк

(підпис)

Науковий керівник
д.н. з держ.упр., проф. Ксендзук В.В.

(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Романчук К.В.

(підпис)

**Житомир
2023**

Я, Шевченко Юлія Валентинівна, цим засвідчую, що представлена до захисту бакалаврська робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджений про те, що буду недопущений до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлений його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП.....</i>	<i>4</i>
<i>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....</i>	<i>7</i>
1.1. Причини та фактори виходу підприємства на міжнародні ринки	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення виходу підприємств України на міжнародні ринки ..	15
1.3. Фактори впливу на вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	20
1.4. Форми та стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок	29
Висновки до розділу 1	31
<i>РОЗДІЛ 2 ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....</i>	<i>32</i>
2.1. Експортні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.....	32
2.2. Контрактні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	37
2.3. Інвестиційні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.....	43
2.4. Ієрархічні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.....	46
Висновки до розділу 2.....	50
<i>РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....</i>	<i>51</i>
3.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Нова Пошта»	51
3.2. Пропозиції щодо вибору стратегії виходу компанії «Нова Пошта» на міжнародний ринок	62
<i>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</i>	<i>71</i>
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</i>	<i>74</i>
<i>ДОДАТКИ</i>	<i>78</i>

ВСТУП

В певний момент на етапі активного розвитку або ж стабільної діяльності майже кожна компанія починає розширювати свої економічні зв'язки та прагне поширити свою діяльність на іноземний ринок. В більшості випадків за цим кроком ховаються приховані мотиви: бажання збільшити прибуток, яке є по суті основним, розширити виробництво, заявити про себе на іноземному ринку й стати світовим ім'ям у бізнесі. Кожен підприємець у різних секторах діяльності прагне привести свою компанію до успіху McDonald's, Apple, Microsoft, Facebook та інших світових лідерів. Сучасні міжнародні ринки створюють справді великі перспективи для вітчизняних підприємств, а участь України в глобалізаційних процесах відкриває безліч варіантів та перспектив по виходу вітчизняних компаній на міжнародний ринок та розширення їх діяльності. Коли бажання по розширенню діяльності компанії досягає піку, з'являється наступна стадія – стадія прийняття рішень та розробки стратегії, адже міжнародний ринок хоч і здається перспективним для вітчизняних підприємств все ж характеризується жорсткою конкуренцією. На цій стадії можуть з'явитись певні проблеми та перешкоди, вирішення яких потребує використання сучасних методів управління підприємством. Одна із найважливіших проблем, яка потребує дослідження, це проблема вибору найоптимальнішої стратегії по виходу на міжнародний ринок, що виступає внутрішнім ринком іноземної країни.

Розробка стратегії виходу компанії на міжнародний ринок характеризується певними особливостями з врахування законів, міжнародних стандартів, традицій країни та ринків, на які компанія планує вийти.

Існує багато різних стратегій по виходу на зовнішні ринки. Кожна стратегія має свої сильні та слабкі сторони в загальних рисах. Однак кожному окрему організацію більше привабить той тип стратегії виходу, який буде близьким до досвіду та характеру компанії, стратегічних цілей, а також наявних ресурсів. У багатьох випадках існує багато перешкод, з якими компаніям

доводиться стикатися при ухваленні рішення щодо виходу на міжнародні ринки.

Багато сучасних вчених приділяли увагу розробці стратегії та дослідженням способів виходу компаній на міжнародний ринок. Серед них закордонні науковці: П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Портер, С. Холленсен, українські вчені та професори – І. Багрова, І. Болотіна, О. Захаренко, В. Козик, Я. Шмаленко, О. Карпенко та інші.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів вибору стратегій виходу суб'єктів господарювання на міжнародний ринок (на прикладі компанії «Нова Пошта»).

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено наступні завдання:

- розглянути причини та фактори виходу підприємства на міжнародний ринок;
- дослідити нормативно-правове забезпечення виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки та з'ясувати як в Україні регулюється зовнішньоекономічна діяльність;
- обґрунтувати фактори впливу при виборі стратегії виходу на міжнародні ринки;
- узагальнити види стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки, дослідити їх спільні та відмінні риси;
- ідентифікувати проблеми вибору стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки на прикладі компанії «Нова Пошта»;
- проаналізувати проблеми, які можуть виникнути на етапах вибору та ведення діяльності на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень вибору стратегії виходу суб'єктів господарювання на міжнародний ринок (на прикладі компанії «Нова Пошта»).

Об'єктом дослідження є стратегії виходу суб'єктів господарювання на міжнародні ринки.

Методологічною основою роботи є аналітичний метод, метод порівняння, графічний метод, економіко-статистичний метод, теоретичні положення щодо стратегій виходу на міжнародні ринки, фундаментальні положення компанії «Нова Пошта» і узагальнення результатів дослідження.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні аспекти виходу підприємства на іноземний ринок, проблеми вибору стратегії а також види та особливості стратегій.

У другому розділі розкрито сутність стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки, проведено їх порівняння та доцільність вибору окремої стратегії на прикладах.

У третьому розділі роботи проведено аналіз по виходу компанії «Нова Пошта» на міжнародні ринки та обґрунтовано доцільність вибору стратегії.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатку. Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках друкованого тексту, робота містить 15 таблиць та 5 рисунків. Список використаної літератури налічує 41 найменування. Загальний обсяг роботи 79 сторінок.

Апробація результатів дослідження. Участь у круглому столі до Дня Європи: «Європейські безпеково-інтеграційні процеси» 2023 р. Тези доповіді на тему «Зміна стратегії виходу української компанії «Нова Пошта» на зарубіжні ринки в умовах воєнного стану» та участь у XIV міжнародній науково-практичній конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» 2023 р. Тези доповіді на тему: «Проблеми вибору стратегії виходу компанії на міжнародні ринки».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Причини та фактори виходу підприємства на міжнародні ринки

Ситуація стагнації бізнесу мабуть один із найшвидших шляхів до закриття компанії в сучасних умовах висококонкурентних світових ринків. Компаніям вкрай важливо вміти адаптуватись до будь-якого середовища та ситуації і вміти знайти нові варіанти для виживання або ж поширення домінування. Однією із можливостей, яка підходить в обох варіантах, як в ситуації стагнації, так і в ситуації домінування на домашньому ринку, є можливість виходу на міжнародний ринок. Можливість виходу на міжнародні ринки тісно пов'язана із терміном глобалізація, що через розвиток технологій та транспортних шляхів набув широкого значення у світі бізнесу. Союзи та альянси між націями чи організаціями стали нормою, разом із іншими факторами, які розвиваються у економічному середовищі.

В певний момент активного розвитку, стабільної діяльності або ж стагнації компанія починає цікавитись розширенням своїх економічних зв'язків та торгівлі, відкриттям нових способів управління своїми стратегіями, людьми, витратами та ризиками. Саме тут у гру вступає таке явище як глобалізація, а саме процес глобалізації, який впливає майже на всі аспекти ділового середовища у світі, включаючи культуру, політичні системи, економічний розвиток і процвітання, а також фізичне благополуччя людей по всьому світу. Глобалізація відіграла позитивну роль для багатьох країн, що розвиваються, та компаній цих країн, адже надала можливість виходу на міжнародні ринки через, в першу чергу, експорт дешевих товарів. Як буде сказано в розділі 2, саме експорт є однією із найлегших стратегій щодо виходу на міжнародний ринок. Саме явище глобалізації сприяло зростанню світової торгівлі, прискорило передачу технологій та розвиток інфраструктури, що було необхідним для подальшого зростання глобальних компаній, тобто тих, які не

тільки вдало вийшли на міжнародний ринок, а й змогли зайняти значну частку кількох міжнародних ринків. Глобалізація й досі є рушійною силою світової економіки і можна впевнено сказати, що саме це явище, яке стерло кордони торгівлі між державами та надало змогу домашнім компаніям розвиватись до світових гігантів, підштовхнуло розвиток такого явища як міжнародні ринки.

Перед тим як перейти до розуміння чому компанії прагнуть з домашнього ринку вийти на міжнародний, як логічний етап свого розвитку або ж застою, потрібно зрозуміти саму суть поняття міжнародний ринок та ринок в цілому. Французький економіст А. Курно, який першим у науковій літературі визначив поняття «ринок» вважав, що ринок – це будь-який «район», де взаємовідносини покупців і продавців настільки вільні, що ціни на одні й ті ж самі товари мають тенденцію легко і швидко вирівнюватися [9]. Американський вчений С. Фішер визначав, що ринок це «пакет угод», з допомогою яких продавці та покупці товарів і послуг вступають у контакт з приводу купівлі-продажу товарів чи послуг [13, с. 44]. Економічний словник визначає ринок як сукупність соціально-економічних відносин у сфері обміну, за допомогою яких здійснюється реалізація товарів або послуг, цілковите визначення суспільного характеру праці, якою вони створюються [4, с. 272]. Якщо говорити про дефініцію міжнародного ринку, то це поняття є трохи ширшим за ринок. Воно включає в себе все ті ж відносини між покупцями та продавцями з приводу здійснення продажу-покупки товарів та послуг, але в даному випадку ці відносини мають місце в двох чи більше країнах. Міжнародний ринок поєднує національні ринки країн, на яких здійснюють відносини продавці та покупці. Виникає багато причин щодо виходу на міжнародні (зовнішні) ринки. Цей крок для компанії супроводжується багатьма викликами, не зважаючи на те, який розмір, прибуток чи успіх мала компанія на домашньому (внутрішньому) ринку. Однак потенційні можливості по досягненню успіху на зовнішніх ринках переважають виклики по виходу на ці ринки. Тому багато компаній переосмислюють свою бізнес-стратегію в умовах сучасної глобалізації в тому числі через причини, які описані нижче.

У своїй книжці «Міжнародний маркетинг» професори Чінкота та Ронкайнен поділяють причини виходу підприємства на міжнародні ринки на дві групи: ініціативні та реактивні мотиви [22]. З того часу пройшло вже більше 25 років і хоча більшість причин залишилась такою ж, у зв'язку із розвитком глобалізаційних процесів з'явилися нові причини, а ті, які вже було наведено у книзі, було розширено. Та все ж, на основі наведених професорами ініціативних та реактивних мотивів, та врахувавши появу нових, більш сучасних причин по виходу на міжнародні ринки, я виділила наступні, згрупувавши їх так, як запропонували професори Чінкота та Ронкайнен.

Ініціативні мотиви

Якщо говорити про поняття ініціативних (стратегічних) мотивів у міжнародному бізнес середовищі, то під цим поняттям розуміють ті причини, які базуються на внутрішніх рішеннях компанії, а тому базуються на інтересах компанії в набутті особливих переваг, нових знань або можливостей. До таких відносять:

- Збільшення продажів. Збільшення числа продажів означає і збільшення прибутку. А більший прибуток означає більший успіх у бізнесі. Збільшення продажів, ймовірно, є найголовнішою причиною того, чому компанії переходять до міжнародної торгівлі та поширюють свою діяльність і на міжнародні ринки. Більше можливостей означає більше перспектив до зростання бізнесу. В ситуації, коли бізнес досяг рівня насичення на домашньому ринку, його продукція на міжнародному ринку для нових клієнтів може призвести до повторних покупок цими клієнтами і таким чином сприятиме зміцненню репутації бренду. Прикладом даної ситуації виступають компанії Samsung та Sony. Адже саме ці компанії вийшли на міжнародні ринки з метою збільшення обсягів продажів в момент, коли домашній ринок був насичений їх продукцією. Підсумовуючи більш загально – більші ринки означають більше можливостей для бізнесу, а отже і збільшення

числа продажів, де в даному випадку більшим ринком виступає новий міжнародний ринок.

- Зростання прибутку. Компанії мають сильне бажання до отримання навіть короткострокового прибутку, особливо ті, які перебувають на початковому етапі зацікавленості експортом. Компанії, які прагнуть збільшити число прибутку шукають варіанти і вихід на міжнародний ринок є одними із них. В цьому випадку вони збільшують свої прибутки, продаючи клієнтам товар, за який ті платитимуть так само, або й більше, ніж клієнти домашнього ринку.
- Економія від масштабу. Явище економії від масштабу полягає в тому, що чим більше компанія виробляє, тим більше у неї шансів знизити собівартість одиниці продукту. Це створює ефект масштабу виробництва і призводить до збільшення прибутку. Економії від масштабу можна досягнути розширенням розміру ринку, де компанія продає свої послуги чи товари. Вихід на міжнародний ринок надає ширші можливості для здійснення нових продажів, а це означає більшу економію за рахунок масштабу і водночас більший розподіл витрат між внутрішнім та зовнішнім ринками. Так, дослідження Бостонської консалтингової групи показало, що подвоєння виробництва може знизити витрати на виробництво до 30%. Тобто збільшення виробництва допомагає знизити собівартість продукції і збільшити число прибутку. Так як домашній ринок може бути перенасичений певними товарами, як було описано вище, то продаж цих товарів можна здійснити на міжнародних ринках.
- Управлінські мотиви. Ще однією причиною по виходу на міжнародний ринок є бажання, прагнення та ентузіазм управлінського складу компанії. Це бажання з'являється з, наприклад, особистих мотивів, як от робота в компанії, яка працює на міжнародному рівні.

- Можливості міжнародного ринку. Ця причина тісно пов'язана з попередніми і пояснюється тим, що ринкові можливості діють як стимул для компаній, які здатні знайти та забезпечити себе потрібними ресурсами для реагування на ці можливості. Тобто компанії бачать можливості на зовнішніх ринках як шанс для розширення свого бізнесу.
- Податкові вигоди. Податкові пільги також грають велику мотивуючу роль у виході на міжнародний ринок. У деяких країнах податки нижчі, що дозволяє компаніям отримувати більший прибуток. Така практика відповідає міжнародним угодам і надає компаніям певні податкові відстрочки. Тому податкові пільги дозволяють компаніям продавати свою продукцію на зовнішніх ринках за нижчою ціною і одночасно накопичувати більший прибуток.
- Короткострокова безпека. Якщо компанія має лише кілька каналів продажу, де вона може продавати товари чи послуги, такий сюжет може бути доволі ризикованим. Ризик може з'явитись коли на цих ринках відбудуться різкі зміни внаслідок стихійного лиха, або інших непередбачуваних ситуацій. У такому випадку поширення бізнесу на інший ринок та здійснення діяльності там може створити короткострокову безпеку, оскільки компанія матиме альтернативну можливість до зростання та ведення діяльності. Таким чином доходи стануть стабільнішими навіть тоді, коли продажі на внутрішньому ринку з якихось причин падають. Прикладом тут виступають сотні компаній в Україні, які не мали подушку безпеки у вигляді діяльності на інших ринках та здійснювали діяльність тільки на домашньому ринку. З початком повномасштабного вторгнення Росії деякі компанії втрачали своє виробництво, офіси, цехи, склади, або й усе відразу. Більш безпечно, а саме короткострокову безпеку, відчули себе ті компанії, які здійснювали діяльність закордоном, або мали

виробництво чи склади закордоном. Ось чому вихід на міжнародний ринок може забезпечити короткострокову безпеку в разі надзвичайних подій для діяльності компаній.

- Довгострокова безпека. Якщо говорити про довгострокову безпеку, то вона в першу чергу пов'язана із захистом себе від конкуренції та боротьби в конкурентному середовищі. На зрілому ринку з високою конкуренцією як з боку вітчизняних, так і з боку закордонних конкурентів здійснення міжнародної торгівлі є справжньою необхідністю. Глобалізація робить світ меншим і якщо компанія не вийде на зовнішні ринки, то це зроблять її конкуренти, захоплюючи частку ринку. Тому до причин виходу на міжнародні ринки відносять і мотив того, що багато компаній починають міжнародну торгівлю переважно з оборонних міркувань, щоб захистити себе від конкурентів або ж потенційних конкурентів, та отримати над ними перевагу. Для довгострокової безпеки наявність різних типів доступних ринків зробить доходи та прибуток більш послідовними. Одночасно з цим вихід на зовнішні ринки дозволить компаніям зменшити ризики впливу економічної кризи або політичної нестабільності. Тобто кризові ситуації в одній країні не матимуть великого впливу на компанію, якщо бізнес показує стабільні показники в іншій країні.
- Збільшення інноваційного потенціалу. Розширення клієнтської бази компанії на міжнародному рівні може допомогти компаніям отримати фінансування, наприклад, на розробки нових продуктів. Чим більше число країн, в яких компанія здійснює свою діяльність, тим більша кількість інвесторів може спонсорувати дослідження та розробки компанії. Згідно зі статистичними даними урядового відділу торгівлі та інвестицій Великої Британії, 53% підприємств, які безпосередньо беруть участь у міжнародній торгівлі зрештою приходять до інновацій та розробки продуктів,

що вирішує їх проблеми, включно із проблемою розширення клієнтської бази [40].

- Освіта. Крім цілком очевидних фінансових причин, вихід компанії на міжнародний ринок також може допомогти компанії отримати нові знання. Шляхом приєднання до різних міжнародних проєктів, компанія може підвищити свою ефективність, а саме технічне або якісне покращення призведе до фінансової стабільності, або ж нового поштовху в розвитку компанії. У рідкісних випадках компанії хочуть вийти на міжнародний рівень виключно з освітніх міркувань, а саме для саморозвитку та самозростання. Так, наприклад, якщо компанія на внутрішньому ринку є монополістом, то вона може вийти на міжнародний ринок, щоб потрапити в більш жорстку конкуренцію і штучним способом продовжити свій розвиток.

Реактивні мотиви

Якщо говорити про реактивні мотиви компанії по виходу на міжнародний ринок, то їх характер полягає у відповіді керівництва на зміни, загрози чи тиск середовища, в якому компанія веде свою діяльність, на домашньому ринку. До таких відносять:

- Конкурентний тиск та боротьба. Однією із найбільш очевидних форм реактивної мотивації є реакція на конкурентний тиск. Так, наприклад, компанія може побоюватися втратити частку на внутрішньому ринку через те, що компанія-конкурент уже отримала вигоду від ефекту масштабу через вдалий вихід на міжнародний ринок. Це призводить до того, що компанія не тільки боїться втрати частки домашнього ринку, але й непокоїться за частку зовнішнього ринку, яку почала займати вітчизняна компанія-конкурент. Саме така ситуація виступає стимулом до інтернаціоналізації компаній. Прикладом тут виступає конкурентний тиск з боку компанії Coca-Cola на компанію Pepsi,

де остання зазнала впливу першої і почала рухатись у тому ж напрямку.

- Державні стимули. Державні стимули є часто однією із ключових причин виходу компанії на міжнародні ринки. Часто використовується практика субсидування урядом, коли компанія, виходячи на міжнародний ринок, отримує підтримку урядом у вигляді субсидій або пільг при здійсненні експортної діяльності. Частіше за все саме уряд демонструє інтерес та пропонує угоду, тому цю причину віднесено саме до реактивних мотивів.
- Погіршення ситуації на домашньому ринку. Для певних компаній внутрішній ринок може стати недостатнім у випадку економії за рахунок масштабу, тобто ринок є недостатньо насиченим та великим, і в такому випадку компанії автоматично переходять до стратегії виходу на міжнародний ринок. З іншого боку компанії також можуть відчувати нестабільність та більші ризики на внутрішньому ринку. Так, до прикладу, це може бути пов'язано з економікою країни, оцінкою валюти, політичною ситуацією, тощо.
- Перевиробництво/надлишок потужностей. Перевиробництво компаніями в багатьох випадках може спонукати до виходу на нові ринки задля того, щоб позбутися накопичених запасів тоді, коли не можна реалізувати їх продаж на домашньому ринку.

До інших незначних, але можливих причин можна віднести розширення продажів сезонних товарів, незатребувані іноземні замовлення, близькість до міжнародних клієнтів (психологічна дистанція).

Причини виходу на зовнішні ринки цілком зрозумілі з наведеного вище, тому наявність власної стратегії по виходу на міжнародний ринок, наслідком якої є глобалізація компанії, є важливою тенденцією для сучасного ділового світу. Але компанія не має поспішати навіть при добре розробленій та продуманій стратегії. Адже стратегія виходу на міжнародний ринок – це комплексний план, який має власні цілі, ресурси та політику, якою слід

керуватися в ході міжнародної ділової діяльності. Таким чином, на перших етапах компанія має витратити час на формування наступних рішень:

1. Вибір цільового продукту/ринку.
2. Цілі на цільовому ринку.
3. Вибір режиму виходу на ринок.
4. Маркетинговий план щодо проникнення на цільовий ринок.
5. Система контролю власної діяльності на цільовому ринку.

В даній роботі увагу буде зосереджено саме на 3 етапі рішень – вибору стратегії виходу на міжнародний ринок, адже саме це рішення є одним із найголовніших по початку веденню діяльності на зарубіжному ринку.

Отже, кожне окреме підприємство має свої власні мотиви по виходу на міжнародний ринок. Цей мотив може бути як ініціативним та іти із власних бажань підприємства по досягненню більшого та поширенні своєї діяльності, так і реактивними, де підприємство спонукають до виходу на міжнародний ринок. Яким би не був цей мотив в кінцевому результаті усі вони приведуть до одного – до вибору стратегії та виходу на іноземний ринок по обраній стратегії.

1.2. Нормативно-правове забезпечення виходу підприємств України на міжнародні ринки

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [38].

За часів незалежності, а особливо в останні роки, трансформація економіки була націлена на інтеграцію українських компаній до системи міжнародних та світових економічних зв'язків, а також до залучення іноземних підприємств на ринок України.

Очевидно, що зовнішньоекономічна діяльність країни прямо впливає на економічне зростання. А особливо в умовах глобалізації та існування таких процесів, як економічна інтеграція, міжнародний поділ праці, транснаціоналізація та глобалізація світового господарства.

За Даними Держкомстату України в період з 2019 по 2021 роки Україна вела активну зовнішньоекономічну діяльність (табл. 1.1) [34]. Ефективність ведення зовнішньоекономічної діяльності прямо залежить від правової системи країни, в якій вона відбувається, а також рівнем досконалості охоплення сфер, які регулюють ЗЕД та ліберальністю законодавства. В Україні це не є винятком. Саме тому в останні роки зростає значимість питання правового регулювання з приводу функціонування суб'єктів господарської діяльності в Україні та за її межами.

Таблиця 1.1

Результати зовнішньоекономічної діяльності України за 2019-2021 роки
(млн.дол. США)

Вид діяльності	2019	2020	2021
Експорт послуг	15 628 855,9	11 521 174,0	12 785 587,5
Імпорт послуг	6 942 150,2	5 712 542,0	7 976 456,3
Експорт товарів	50 054,6	49 191,8	68 072,3
Імпорт товарів	60 800,2	54 336,2	72 843,1

Згідно статті 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» до видів зовнішньоекономічної діяльності відносять [38]:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;

- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;
- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;
- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібної торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, регульованих грошових ринках та на міжбанківському валютному ринку;
- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;
- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Стаття 5 цього ж закону визначає право на здійснення ЗЕД. Тут говориться про те, що: «Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності незалежно від форми власності та інших ознак мають рівне право здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності та дії щодо її провадження, у тому числі будь-які валютні операції та розрахунки в іноземній валюті з іноземними суб'єктами господарської діяльності, що прямо не заборонені або не обмежені законодавством, у тому числі заходами захисту, запровадженими Національним банком України відповідно до Закону України "Про валюту і валютні операції". Фізичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність з моменту набуття ними цивільної дієздатності згідно з законами України. Фізичні особи, які мають постійне місце проживання на території України, мають зазначене право, якщо вони зареєстровані як підприємці згідно з Законом України "Про підприємництво". Фізичні особи, які не мають постійного місця проживання на території України,

мають зазначене право, якщо вони є суб'єктами господарської діяльності за законом держави, в якій вони мають постійне місце проживання або громадянами якої вони є. Юридичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до їх статутних документів з моменту набуття ними статусу юридичної особи. Втручання державних органів у зовнішньоекономічну діяльність її суб'єктів у випадках, не передбачених цим Законом, в тому числі і шляхом видання підзаконних актів, які створюють для її здійснення умови гірші від встановлених в цьому Законі, є обмеженням права здійснення зовнішньоекономічної діяльності і як таке забороняється. Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України мають право відкривати свої представництва на території інших держав згідно з законами цих держав. Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право на участь у міжнародних неурядових економічних організаціях» [38].

В Україні зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів підприємницької діяльності регулюється наступними нормативними документами:

- Законом України від 16.04.1991 року № 959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність», зі змінами і доповненнями;
- Закон України від 21 червня 2018 року № 2473-VIII "Про валюту і валютні операції";
- Законом України від 26.02.91 року № 785-XII "Про підприємництво", зі змінами і доповненнями;
- Законом України від 23.12.1998 року № 351-XIV «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності»;
- Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI;
- Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI [38].

Подані вище нормативно-правові документи є не усією нормативно-правовою базою, яка регулює здійснення зовнішньоекономічної діяльності та операцій вітчизняних підприємств.

Усі ті базові поняття, які використовуються компаніями та підприємствами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, викладено в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність підприємства».

ЗЕД в усіх країнах спрямована на таке:

- реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік;
- сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку;
- порівнянність витрат виробництва на національному і світовому рівнях.

Функції ЗЕД:

- організація міжнародного обміну природними ресурсами і результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах;
- міжнародне визначення споживної вартості продуктів, що виготовляються відповідно до міжнародного поділу праці;
- організація міжнародного грошового обігу.

Одним із основних суб'єктів ЗЕД є підприємство. Світова практика показує, що близько 85 % зовнішньоекономічних операцій здійснюють підприємства, фірми, організації, а 15 % — міністерства, відомства, союзи підприємців [12].

Отже, досліджено нормативно-правове забезпечення виходу вітчизняних підприємств на міжнародно ринки та з'ясовано, що в Україні зовнішньоекономічна діяльність підприємства регулюється нормативно-правовою базою, яка представлена окремим законами, документами та кодексами. Уряд України зацікавлений у неперешкоджанні, а навпаки підтримці міжнародної діяльності компанії, адже це напряму впливає на ВВП країни та формування доходів суб'єктів фінансових відносин.

1.3. Фактори впливу на вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Варто почати з того, що окрім факторів впливу зазвичай є ще три основні задачі для будь-якої компанії, щоб дійти до рішення по вибору стратегії:

1. **Задача продавати.** У цьому випадку компанія хоче отримати більше прибутку від бізнесу за рахунок розширення ринку та продажу товарів/послуг за кордоном. Продукти/послуги все ще виробляються «вдома», а потім експортуються в інші країни. Багато компаній використовують стратегії виходу, які підходять під цю задачу, як перший крок у своїй глобальній стратегії, оскільки інвестиційний ризик нижчий, а доходи можуть бути отримані набагато швидше. Тобто, коли постає лише початкова задача виробляти, то компанії обиратимуть ті стратегії, які допоможуть понести менший ризик та стануть початковою пробою по виходу на міжнародний ринок.
2. **Задача виробляти.** У цьому випадку компанія вирішує перемістити свою діяльність або відкрити нове виробниче підприємство в іноземній країні. В основному така задача пов'язана з виробничими причинами. Продукція, вироблена в такому випадку, буде потім імпортована назад до рідної країни для подальшого продажу на батьківщині материнської компанії та/або в інших країнах. Насправді продукт може навіть не продаватися в країні його виробництва. У деяких випадках єдиною причиною для переміщення виробництва є зниження витрат виробництва і водночас збереження якості продукції. В інших випадках ринок у країні дислокації виробництва може бути недостатньо готовим до цього продукту, або ж можуть виникнути деякі проблеми з ліцензуванням, тощо.
3. **Задача продавати та виробляти.** У цьому випадку компанія, швидше за все, буде виробляти та продавати продукт на кількох іноземних ринках одночасно. За такого сценарію витрати виробництва та державні стимули можуть стати серйозними

факторами спонукання. Ще однією причиною вибору такої стратегії виходу на міжнародний ринок є те, що виробництво в іноземній країні може бути більш конкурентоспроможним за ціною порівняно з ситуацією на домашньому ринку. Однак у даній бізнес-ситуації багато компаній матимуть фактично суміш цілей і стратегій, коли вирушать у нову країну. Як правило, продукція або ж послуги компанії будуть продаватися в багатьох країнах світу, але вироблятимуться лише в одній або кількох вибраних країнах. Яку б мету та причину не мала компанія, виходячи на глобальний рівень, є багато додаткових факторів, які слід враховувати перед фактичним впровадженням глобальної стратегії. І саме такі фактори наведено нижче.

Стратегії виходу на ринок не створюють у повітрі чи обираються методом проб і помилок. І перший, і другий варіанти можуть коштувати дуже дорого, а саме можуть привезти компанію до банкрутства. Стратегії тісно пов'язані з іншими рішеннями та факторами впливу. Як згадувалось вище у підрозділі 1.1 перед кожним підприємством постає ряд рішень та проблем, які потрібно розглянути, прийняти та вирішити перед тим, як буде обрано стратегії виходу на міжнародний ринок. Тому, щоб полегшити цей складний процес, а саме процес вибору стратегії, менеджери та керівництво компанії порівнюють та аналізують усі способи виходу на міжнародний ринок.

Є різні теорії щодо факторів, які впливають на вибір стратегії. Кох у своїй роботі «Фактори впливу на ринок та вибір стратегії виходу» згадує про внутрішні, зовнішні та змішані фактори і виділяє такі фактори, як розмір компанії/ресурси, управлінський локус контролю, управлінське ставлення до ризику, цілі частки ринку, застосовані методи розрахунку, цілі прибутку, досвід у використанні індивідуальних стратегій виходу на ринки. Теорія Брасінгтона та Петітта говорить про ще два внутрішні фактори: швидкість та окупність. Теорія Холенсена наводить ще три фактори внутрішньої природи компанії, які можуть вплинути на вибір стратегії: ризик, гнучкість та складність товару. Теорія Бруно та Щільта говорить про те, що внутрішні та зовнішні фактори не

повинні вивчатись окремо, а мають розглядатись пов'язаними один з одним [18] Ці фактори наведені нижче на (рис. 1.1).

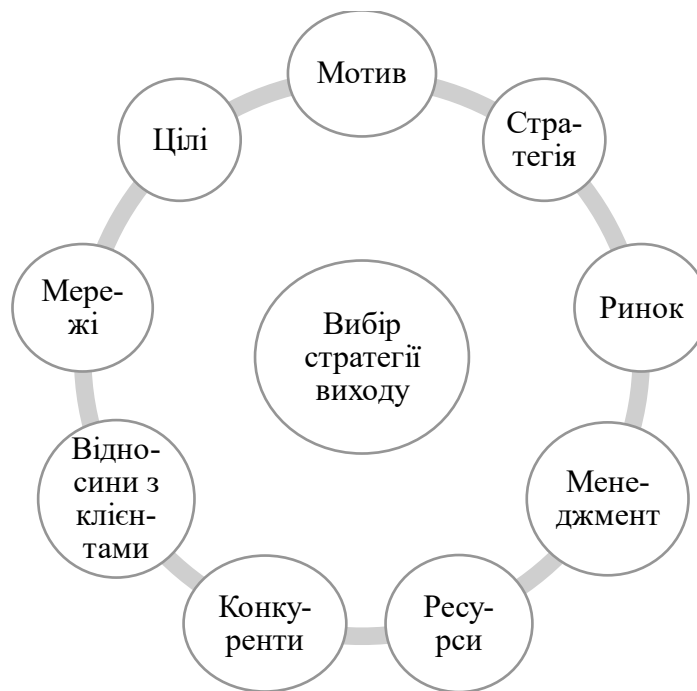


Рисунок 1.1. Теорія Бруно та Щільта по факторам впливу на вибір стратегії по виходу на міжнародний ринок.

Якщо об'єднати разом напрацювання Голленсена, Де Бурка, Брауна і Флетчера та Рута, то до зовнішніх факторів можна віднести:

1. Соціокультурна дистанція. Для деяких підприємств це може бути дуже важливим фактором. Країни, які мають подібні ділові та промислові практики, мову та культурні особливості, вважаються соціокультурно близькими одна до одної. Чим більший соціокультурний розрив, тим серйознішими стають усі пов'язані з цим бізнес-проблеми.
2. Ризики на ринку іноземної країни та коливання попиту. Для виходу на ринок дуже важливо мати хороший рівень знань і достатній обсяг інформації про новий ринок. Знання та дані про новий ринок особливо важливі при виборі способу виходу на ринок і рівня майбутньої участі на місцевому ринку. Більша частина такої інформації буде безпосередньо пов'язана з особливостями інвестиційного середовища та ризиками, характерними для країни.

3. Розмір ринку та темпи зростання. Цей фактор вплине на розташування нової торгової філії. Крім того, чим більший потенціал має ринок, тим більше інвестицій спрямує в нього нова зацікавлена компанія.
4. Прямі та непрямі торгові бар'єри. Цей фактор є вирішальним для компаній з дійсно глобальною стратегією. Наявність чи відсутність торговельних бар'єрів та зовнішньоторговельних угод між певними країнами можуть серйозно вплинути на рішення компанії щодо її глобальної стратегії.
5. Конкурентне середовище. Якщо потенційний ринок є висококонкурентним, то компанія двічі подумає про вихід на нього.
6. Невелика кількість відповідних посередників, доступних на місці. Наявність потенційних партнерів, а також можливості налагодити хороші стосунки з місцевими торговими представниками та підрядниками також життєво важливі для бізнесу, що виходить на міжнародний рівень.
7. Закони і правила. Всі компанії, які виходять на нові ринки, повинні адаптуватися до існуючих законів і правил. У деяких країнах національні закони та правила можуть забороняти або серйозно обмежувати імпорту, таким чином надаючи широкі переваги місцевому виробництву. Уряди також можуть регулювати режими входу та їх легкість на місцевих ринках
8. Географічна відстань. Цей фактор безпосередньо пов'язаний з транспортними витратами: чим більша відстань між двома країнами, тим вищою буде вартість транспортування. У якийсь момент вартість транспортування може виявитися настільки високою, що конкурувати на місцевому ринку як такому стане неможливо.

Внутрішні фактори, які стоять за вибором стратегії виходу бізнесу, було детально проаналізовано Брасінгтоном та Петіттом, Голленсоном, Де Буркою,

Брауном та Флетчером, Фредриком та Вебстером. Такі фактори включають наступні:

1. Швидкість. Час досягнення цільового ринку може змінюватися в залежності від вибору режиму входу.
2. Витрати. Перед фактичним виходом компанії необхідно ретельно прорахувати, чи дійсно вона може дозволити собі новий вихід на ринок.
3. Окупність. Термін окупності дуже важливий, особливо коли інвестиції надходять у великій сумі або розподіляються, наприклад, з банком чи партнером.
4. Довгострокові цілі. Організація повинна добре знати, чого вона хоче досягти в майбутньому на конкретному ринку і як вона може найкращим чином використовувати можливості, доступні на зовнішньому ринку у найкращий спосіб. Вибір способу виходу на міжнародний ринок є першим кроком у довгостроковому стратегічному плані під час виходу на міжнародний рівень.
5. Розмір компанії. Розмір компанії в першу чергу свідчить про наявність внутрішніх ресурсів. Чим більша компанія, тим більше і кращі ресурси вона матиме для реалізації глобальної стратегії.
6. Міжнародний досвід та управлінська компетентність. Міжнародний досвід компанії та її топ-менеджерів може сприяти кращому судженню щодо вибору глобальної стратегії, режиму входу та країни для входу.
7. Вид товару або послуги. Такий фактор особливо важливий, коли компанія вирішує, де розмістити виробничі потужності. Вирішальними в цьому випадку є фізичні параметри продукту/послуги.
8. Ризики. Рівень ризику слід ретельно оцінювати щодо самої компанії, галузі, в якій вона працює, країни, регіону тощо.
9. Контроль. Перш за все це пов'язано зі ступенем контролю компанії над міжнародними операціями. Фактор контролю також

опосередковано пов'язаний з тим, наскільки швидко компанія зможе знайти та надати різні види ресурсів, уже перебуваючи за кордоном.

10. Гнучкість. Це ключова особливість будь-якої міжнародної бізнес-стратегії на будь-якому зовнішньому цільовому ринку. Бути гнучким щодо зовнішніх чи внутрішніх коливань – це тримати свій бізнес прибутковим.

11. Стосунки. Компанія може будувати дуже різні типи відносин зі своїми постачальниками та клієнтами, і всі ці групи зацікавлених сторін, у свою чергу, також впливатимуть на обрану глобальну стратегію діяльності компанії.

Об'єднавши згадані вище теорії та напрацювання, та поглянувши на сучасну тенденцію по факторам впливу, я скомпонувала більш сучасну картину з базових факторів впливу, які можна зустріти в більшості теорій та практик. Вони представлені на (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори впливу на вибір стратегії виходу на міжнародний ринок.

Внутрішнє середовище підприємства впливає на вибір майбутнього режиму входу, а саме розмір компанії, міжнародний досвід і характеристика продукції.

Одним із найважливіших факторів, які безпосередньо впливають на вибір стратегії виходу, є розмір фірми. Малі компанії з обмеженим капіталом і ресурсами мають більший ризик на міжнародному ринку, оскільки стикнуться з високою конкуренцією з більшою компанією з відповідно більшими ресурсами та капіталом. Це збільшує шанси банкрутства та неплатоспроможності всієї компанії. Тому розмір компанії прямо вплине на те, яка стратегія виходу буде обрана.

Міжнародний досвід показує здатність компаній інтегруватися на новий ринок. Компанія з високим досвідом може легко зменшити витрати та невизначеність. Зі збільшенням досвіду компанія стає більш впевненою у своїй здатності керувати закордонними операціями та досягати вищих прибутків на міжнародному ринку, що зменшує ризики та невизначеність.

Ще одним важливим внутрішнім фактором, який впливає на вибір стратегії виходу, є характеристики товару або послуги. Унікальність продукту та пропозиції відрізняють компанію від продуктів інших конкурентів. Атрибуція продукту описує вимоги щодо обслуговування продукту. Так, наприклад, продукти класу люкс з високою вартістю зазвичай експортуються безпосередньо для збереження контролю над виробництвом. З іншого боку, продукція, яка є дорогою для експорту буде використовувати інший тип стратегії, щоб мінімізувати витрати на транспортування.

Зовнішні чинники включають соціально-культурні відмінності, розмір ринку, фактори виробництва та інші фактори, до яких відносять політичні, економічні та соціально-культурні фактори як з країни цільового ринку, так і з країни походження. До цих факторів відносяться ступінь ризику і конкуренції на цільовому ринку, торгові бар'єри (прямі та непрямі), а також наявність посередників. І всі ці фактори, на жаль, не можуть бути під контролем компанії.

Соціально-культурні відмінності між рідною країною та країною перебування, такі як мова, культура, рівень технічного забезпечення,

інфраструктура, освіта та рівень кваліфікації робочої сили однакові або схожі, тож це призведе до вибору однієї стратегії. Якщо ж ці фактори відмінні, то стратегія буде зовсім іншою.

Розмір ринку та його зростання є ще одним ключовим фактором, що впливає на вибір стратегії виходу. Як правило, у меншій країні розмір ринку також невеликий, як і потенційні можливості та доступність до ресурсів. В такому випадку буде обрано той тип стратегії виходу, яка характеризується низьким рівнем ризику ринку. В той же час вихід на більший ринок у великій країні зі швидким зростанням ринку та великою забезпеченістю ресурсами потребує того типу стратегії, яка допоможе контролювати виробництво фірми.

Фактор виробництва відноситься до якості, кількості та вартості сировини, праці, енергії та іншої економічної інфраструктури в іноземній країні. Ці речі мають великий вплив на вибір стратегії виходу. Якщо вартість виробництва нижча в іноземній країні, це стимулює місцеве виробництво і тоді імпортована продукція або продукція зарубіжної компанії матиме відносно вищу ціну. Тож в такому випадку вихід на даний ринок є недоцільним. І навпаки, якщо вартість сировини та виробництва продукції в цілому є дешевшим на домашньому, ніж іноземному ринку, то така ситуація є сприятливою для виходу на цей ринок.

До інших факторів відносять політичні, економічні та соціально-культурні. Політичний фактор несе в собі урядові правила, закони та норми країни, на ринок якою компанія планує вийти. Варто розуміти, що будь-які політичні ризики мають бути мінімізованими перед виходом на новий ринок. До економічних факторів відносять економічний розмір, структуру та продуктивність.

Отже, обґрунтувавши зазначені вище фактори впливу при виборі стратегії виходу на міжнародні ринки я дійшла до висновку, що задачі, які перед собою ставить компанія у своїй діяльності та фактори, які впливають на зміни у веденні діяльності окремої компанії напряду впливають на вибір стратегії виходу на міжнародний ринок. Саме фактори внутрішнього та

зовнішнього середовища, у якому веде свою діяльність компанія спрямують її до вибору конкретної стратегії виходу на міжнародний ринок.

1.4. Форми та стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Після того як компанія визначила свій власний мотив по виходу на міжнародний ринок, розглянула фактори впливу на вибір стратегії та нормативно-правову базу, керівництво компанії перейде до наступного, не менше важливого кроку – вибору стратегії по виходу на міжнародний ринок. На цьому етапі перед керівництвом відкривають різні варіанти. Від найпростішої форми стратегії виходу – експорту і до більш складних форм, які включають глобальні операції разом із спільними підприємствами. Варто зазначити, що стратегія виходу на ринок складається із самого виду обраної стратегії та плану, що буде описано далі.

Варто розуміти, що існують різні варіанти стратегій виходу, так само як і класифікації цих стратегій відрізняються у різних авторів досліджень цієї теми. У підрозділі 1.2 зазначено, які види ЗЕД визначено законодавством України. Загалом, класифікація стратегій по виходу на міжнародний ринок ділить їх на чотири групи: експортні, контрактні, інвестиційні та ієрархічні (рис. 1.3).

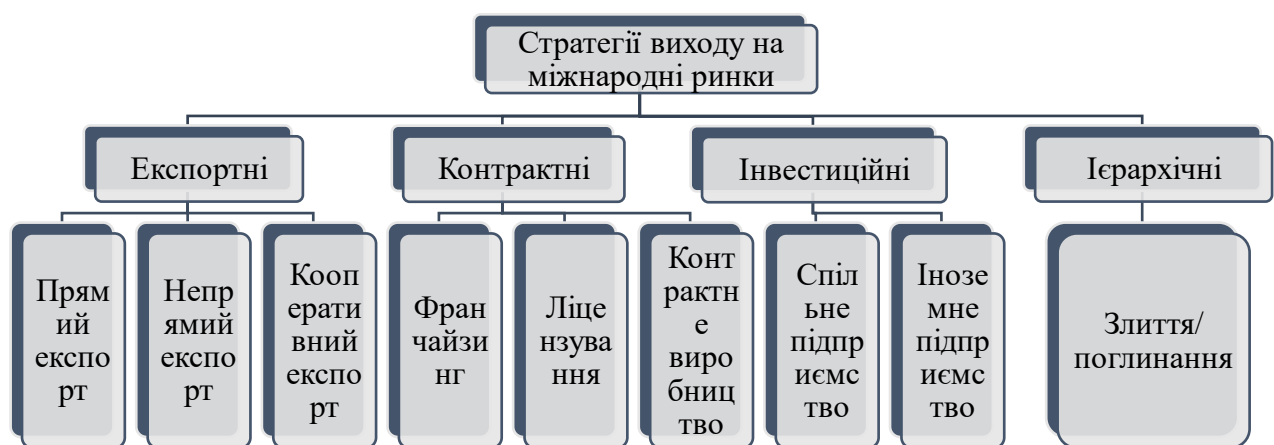


Рис. 1.3 Стратегії виходу на міжнародні ринки.

До експортних стратегій виходу на міжнародний ринок відносять такі види, як прямий експорт, непрямий експорт та кооперативний експорт. Як згадувалось вище, експортні стратегії є однією із найлегших форм виходу на міжнародні ринки і можуть бути чудовим вибором для тієї компанії, яка тільки починає свою діяльність за кордоном. Стратегія виходу шляхом експорту обирається, коли компанії виробляють продукцію на внутрішньому ринку або в третій країні, а потім переходять на зовнішній ринок прямими або непрямыми шляхами.

Наступним видом є контрактні стратегії, до яких включають франчайзинг, ліцензування та контрактне виробництво. У такому випадку окрім товарів та послуг компанії можуть передавати свої власні навички, напрацювання та стратегію діяльності на зовнішній ринок. Такі види діяльності допомагають краще контролювати виробництво, аніж це може дозволити експортні стратегії.

Виділяють також інвестиційні стратегії, до яких відносять спільні та іноземні підприємства. Такі види стратегій частіше за все обираються у випадках, коли уряд країни забороняє або обмежує імпорту товарів з інших країн. Існує й інший ряд причин, який буде описано далі.

І остання класифікація це стратегій ієрархічного типу, до яких відносять злиття або ж поглинання компаній. У таких стратегіях одна компанія повністю володіє та контролює вихід на зовнішній ринок. Вплив цієї компанії значно більший, ніж вплив при експортній діяльності. Не зважаючи на те, що в цій стратегії існує більше ризиків, а рівень витрат порівняно вищий, це все перекриває повний маркетинговий та управлінський контроль.

Отже, існує чотири основних види стратегій виходу компанії на міжнародний ринок. Під впливом мотиву виходу компанії на міжнародний рівень ведення діяльності, а також через фактори впливу та задачі діяльності компанія обирає для себе одну із чотирьох стратегій, яка допоможе компанії не тільки успішно вийти на міжнародний ринок, але і поширити свою діяльність та розвиватись у цьому напрямку.

Більш детальній характеристиці усіх видів стратегій по виходу на міжнародний ринок, їх порівняння, відмінні та схожі риси присвячено розділ 2 цієї роботи.

Висновки до розділу 1

Сучасні міжнародні ринки створюють великі перспективи для вітчизняних підприємств. Вихід на міжнародний ринок це логічний етап у процесі розвитку компанії та її діяльності, який виникає у ситуації стагнації або ж домінування на домашньому ринку. За таким кроком існують приховані особисті мотиви компанії, до яких відносять збільшення продажів, зростання прибутку, управлінські мотиви, можливості, які існують на міжнародних ринках, податкові вигоди, короткострокова та довгострокова безпека, збільшення інноваційного потенціалу, конкурентний тиск, державні стимули та інші. Підприємства України активно беруть участь у веденні зовнішньоекономічної діяльності, а той факт, що Україна бере участь у глобалізаційних процесах відкриває безліч варіантів та перспектив для виходу вітчизняних компаній на міжнародний ринок. Очевидним є те, що зовнішньоекономічна діяльність прямо впливає на економічне зростання країни. Саме тому в Україні ЗЕД регулюється нормативними документами та існує визначена нормативно-правова база, яка допомагає компаніям при виході на міжнародний ринок з правової точки зору. Після визначення мотиву по виходу на міжнародний ринок компанії зустрічаються із факторами, які впливають на вибір стратегії по виходу на міжнародний ринок. Аналіз цих внутрішніх та зовнішніх факторів допоможе правильно підійти до вибору стратегії по виходу на міжнародний ринок. До таких факторів можна віднести розмір компанії, міжнародний досвід, характеристика продукту/послуги, соціально-культурні відмінності, фактори виробництва та інші. Після аналізу цих факторів компанія підійде до наступного етапу, який є одним із

найважливіших у поширенні діяльності компанії на міжнародний ринок - це етап вибору стратегії по виходу на цей ринок. Стратегії виходу поділяють на експортні, контрактні, інвестиційні та ієрархічні, які в свою чергу мають кілька видів. Саме характеристики, відмінні та схожі риси цих стратегій буде описано в розділі 2, який допоможе зрозуміти, яка із стратегій підійде для різних типів компаній.

РОЗДІЛ 2

ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Як згадувалось вище будь-яка компанія має обирати свою стратегію по виходу на міжнародні ринки базуючись на місії компанії, факторах впливу та причинах виходу на міжнародні ринки. Коли керівництво компанії з цим визначилось, воно може чітко побачити, яка із існуючих стратегій може бути використана по виходу на міжнародний ринок певної країни. Щоб обрати таку стратегію варто ознайомитись із їх характерними рисами та відмінностями. Стратегії по виходу на міжнародні ринки поділено на 4 групи: експортні, контрактні, інвестиційні та ієрархічні. Тому наступним етапом є розгляд цих стратегій, їх характеристика та порівняння.

2.1. Експортні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Експортні стратегії по виходу на міжнародний ринок загально вважаються найдоступнішими та найпоширенішими при початковому виході на міжнародний ринок. До прикладу, частим є випадок, коли компанія отримує неочікуване замовлення від закордонного покупця в іноземній країні, або ж домашній покупець географічно розширюється закордон і починає робити замовлення ще й з іноземної країни, відкриваючи компанії участь в міжнародних операціях. Такі причини, окрім тих, які зазначено раніше, спонукають компанію розглянути міжнародні ринки і можливість до потенційного міжнародного росту.

З експортними стратегіями по виходу на міжнародний ринок продукція компанії виробляється на домашньому ринку або ж ринку третьої країни і після цього перевозиться прямим або непрямим шляхом на ринок країни, де буде реалізовано продаж цієї продукції.

Таким чином, експорт зазвичай використовується на початковому етапі виходу на міжнародний ринок та поступово розвивається в напрямку закордонних операцій. Існують і випадки, коли виробництво може бути зосереджене в одному або в певній кількості місць, а товари потім експортують з місць виробництва на інші ринки, як от у випадках економії на масштабі чи обмеженій кількості покупців на ринку в цілому, наприклад, в аерокосмічній галузі. Саме тому експорт може бути організований різними способами, залежно від кількості та типу посередників, специфіці виробництва товарів.

Створюючи експортні шляхи компанія має визначити за які процеси буде відповідати керівництво компанії, а які процеси компанія може вести самостійно. Взявши за основу такі варіанти ведення експортної діяльності виділяють три види експортних стратегій виходу на міжнародні ринки: непряме, пряме та кооперативне експортування.

Непрямий експорт

Непрямий експорт виникає тоді, коли компанія-виробник не бере прямої участі у експортній діяльності. Замість компанії-виробника інша домашня компанія або компанія третьої країни здійснює дану діяльність. До таких компаній, які здійснюють експорт та продаж замість компанії-виробника відносять торгівлю через посередників, які представлені торговими та іншими посередницькими компаніями, а також торгівлю через організовані товарні ринки, до яких відносять міжнародні товарні біржі, тендери (аукціони), виставки та ярмарки. Часто компанія-виробник навіть не залучена до процесів ведення експортної діяльності та іноземних продажів її продукції. Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не володіє достатньою інформацією про зовнішній ринок або досвідом роботи на ньому, тому вважає за краще знизити власний ризик, передаючи функцію збуту фірмі-посереднику.

Цим режимом можуть скористатися малі та середні фірми, які хочуть випробувати себе на новому ринку. У цьому випадку компанія-виробник не бере на себе жодної прямої відповідальності по експорту та здійсненню продажів, але втрачає майбутні можливості для розвитку свого бізнесу на новому ринку.

Прикладом компанії, яка успішно використовує стратегію непрямого експорту є Toyota. Так компанія Toyota вирішила вийти на ринок Великої Британії експортуючи продукцію на ринок Данії, а потім вже розповсюджуючи її до Великобританії та інших європейських країн. Не варто забувати, що компанія виробляє частини продукції, відкриваючи заводи у країнах-експортерах, на яких тільки збирають кінцеву продукцію. У такому випадку продукція вважається частково виробленою в тій країні, де її було складено на такому заводі, а тому й зменшується розмір митних зборів.

Прямий експорт

Прямий експорт виникає тоді, коли компанія-виробник продає свої товари та послуги незалежно та самостійно, тобто бере на себе повну відповідальність по експортній діяльності і є прямим контактом з першим посередником по продажу продукції на іноземному ринку. В такому випадку компанія також повністю залучена до ведення документації, фізичній доставці та політиці утворення цін, де продукт продається торговим агентам та дистриб'юторам. Прямий експорт можна організувати у кілька варіантів:

- Компанія-виробник відкриває експортний відділ або відділ, в обов'язки якого входить продаж та ведення діяльності компанії за кордоном.
- Компанія-виробник відкриває відділ зарубіжних продажів або дочірнє підприємство, що забезпечує ефект прямої присутності на ринку та контроль за виконанням маркетингових програм. Відділ зовнішніх продажів займається продажами і розподілом продукції, а також іноді він відповідає за організацію, зберігання і просування товарів, має демонстраційний і сервісний центр.
- При виході на іноземний ринок компанія-виробник має знайти торгових представників для пошуку іноземних клієнтів, а в даному випадку компанія використовує своїх власних торгових представників.

- Компанія наймає іноземних дистриб'юторів або агенти для організації збуту продукції, які можуть бути наділені виключними або обмеженими правами представляти виробника в тій чи іншій країні.

Варто пам'ятати, що використання даного методу торгівлі передбачає наявність висококваліфікованого персоналу та досвіду у веденні комерційної діяльності компанією в цілому. В іншому випадку фінансові витрати компанії не тільки не зменшаться, але й можуть істотно зрости. Крім того, міжнародна торгівля є більш ризикованою, ніж внутрішня через відмінності в економічних, правових і соціальних умовах у різних країнах, їхніх традиціях і звичаях, а також через великі відстані між торговими партнерами. У зв'язку з цим може бути доцільно залучати посередників для здійснення міжнародних торгових операцій.

У прикладі прямого експорту хотілось би згадати українську компанію кондитерських виробів ROSHEN, продукція якої представлена у більш ніж 30 країнах світу. Щорічний обсяг експортних продажів компанії складає більше 10 тис. т. Продукція компанії виробляється на домашньому ринку, а після цього логістичними шляхами через стратегію ведення прямої експортної діяльності відправляється на продаж до ринків інших країн [39].

Кооперативний експорт

Кооперативний експорт найчастіше виникає тоді, коли малі або середні компанії з метою економії витрат на організацію експорту, розподілу міжнародних логістичних ризиків та об'єднання експортного досвіду створюють спеціальний експортний консорціум (експортні кооперативи), в рамках якого кожна окрема компанія зберігає свою незалежність. Це тимчасові об'єднання юридично та економічно самостійних компаній, які створені для рентабельного здійснення експортних операцій.

В такому випадку компанії виробляють продукцію разом через обмежені ресурси або/і капітал. Усі кооперативи, що співпрацюють, разом ділять ризики. Вони також таким чином знижують витрати на виробництво та продаж.

Яскравим прикладом такого виду експортної діяльності виступає кооператив японських компаній ZEN-NOH та Kubota Corporation, які

об'єднались та побудували інтегровану систему експорту риса, яка охоплює весь процес від виробництва до продажу [3].

Основні переваги та недоліки трьох видів експортної стратегії по виходу на міжнародний ринок підсумовано нижче (табл. 2.1) [26].

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика експортної стратегії виходу підприємства
на міжнародний ринок

Вид експортної діяльності	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт	Обмежені зобов'язання та інвестиції. Високий рівень ринкової різноманітності, так як компанія веде експортну діяльність та інтернаціоналізується через досвідченого експортера. Мінімальні ризики (політичні та ризики ведення діяльності на міжнародному ринку). Не потрібен попередній досвід експортної діяльності.	Відсутність контролю за ринковими інструментами продажу товарів. Додатковий учасник логістичного ланцюга з внутрішнього ринку може привезти до збільшення витрат та зменшення прибутку виробника. Відсутність контакту з ринком та неможливість отримати знання про цей ринок. Обмежений досвід продажу товару.
Прямий експорт	Доступ до отримання знань та досвіду про місцевий ринок. Ведення контакту з потенційними клієнтами. Коротший логістичний ланцюг, порівняно з непрямим експортом. Більша частка контролю над ринковим комплексом та реалізацією товару.	Невеликий контроль над ринковою ціною через тарифи та відсутність контролю за дистриб'юцією. Потрібні інвестиції в організацію продажів. Культурні відмінності між компанією домашнього ринку та клієнтами на іноземному ринку. Можливі торгівельні бар'єри.
Кооперативний експорт	Спільні витрати та ризики інтернаціоналізації. Забезпечення повної лінії товару та системи продажів до покупця.	Ризик незбалансованості відносин партнерів через різні цілі діяльності. Залежність компаній одна від одної.

Отже, експортні стратегії виходу на міжнародні ринки є найдоступнішими та найпоширенішими при початковому виході компанії на міжнародний ринок, а також ідеально підійдуть для тих компаній, які виробляють товари. Експортні стратегії, які поділяють на пряме, непряме та кооперативне експортування часто використовують компанії як з внутрішнім,

так і зовнішнім виробництвом. Цей вид стратегій допоможе компаніям розвиватись у напрямку подальших міжнародних операцій.

2.2. Контрактні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

У випадках, коли компанія не може або не бажає постачати продукти на зовнішні ринки з домашнього ринку або з ринку третьої країни, тобто не має змогу обрати експортні стратегії, на допомогу приходять контрактні стратегії виходу на міжнародні ринки. Контрактні стратегії включають різноманітні домовленості, такі як ліцензування, франчайзинг та контрактне виробництво. У загальному розумінні контрактні стратегії мають місце у випадках, коли компанія володіє конкурентною перевагою, але не може її використати через обмежені ресурси. В такому випадку надається перевага іншій стороні через домовленості, які часто передбачають довгострокові відносини між компаніями-партнерами і, як правило, призначені для передачі проміжних товарів, таких як знання та навички між компаніями різних країн. З іншого боку варто зазначити, що компанії, які здійснюють продаж послуг, а не товарів, не можуть використовувати переваги експортних стратегій, адже часто не мають фізично продукту, який вони можуть продати. Тому специфіка продажу такого товару, як послуги часто потребує використання саме контрактних стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки.

Контрактне виробництво

Контрактне виробництво є таким типом виробництва, коли відбувається аутсорсинг виробництва за допомоги зовнішнього партнера, який спеціалізується у виробництві або виробничих технологіях. Саме контрактне виробництво надає компанії змогу мати іноземне джерело (виробництво), не маючи остаточних зобов'язань. У певних випадках керівництву компанії може не вистачати ресурсів або ж воно не бажає інвестувати власний капітал у встановлення виробничих та збутових операцій. Контрактне виробництво відкриває шлях до реалізації довгострокової політики розвитку для компаній з обмеженими ресурсами. Ланцюжок роботи виглядає наступним чином: підрядник сплачує контрактній стороні, як правило, за одиницю товару з

вимогами до якості та технічними характеристиками. Після того як підрядник отримує готову продукцію, а підрядником в даному випадку виступає певна компанія, яка передала технічні характеристики якості контрактному виробнику, далі ця компанія займається реалізацією та продажами продукції на домашньому чи іноземному ринку. Така форма організації виходу та варіант стратегії по виходу на міжнародний ринок часто поширена в окремих галузях. Так, наприклад, компанія ІКЕА покладається на контрактну мережу невеликих закордонних виробників. Тобто увесь дизайн та розробка товарів створюється в головному «домашньому» офісі компанії, але саме виробництво продукції, а саме окремих частин товарів або й готового товару, відбувається закордоном у тих країнах, де собівартість цього виробництва буде найменшою. Таким чином на основі укладених контрактних договорів на виробництво ІКЕА зменшує собівартість продукції та робить фінальну ціну для покупців також меншою. Вироблені товари часто залишаються в тих країнах, де було укладено контрактний договір для подальшого продажу в магазинах ІКЕА або ж експортуються на ринки третіх іноземних країн [28].

Контрактне виробництво також характеризується певною гнучкістю. Ця гнучкість проявляється в тому, що компанія-підрядник у випадку не задоволення якістю продукції або надійністю постачання може в будь-який момент перейти до іншого виробника. Окрім цього, якщо керівництво вирішить вийти з ринку, воно не понесе можливі збитки від зниження або й повного вилучення виробничих потужностей. З іншого боку, необхідно контролювати якість продукції на відповідність до стандартів компанії. Керівництво компанії, яка підписала контрактний договір на виробництво, може стикнутись з проблемами доставки, гарантії на продукцію або виконання додаткових домовленостей. Виробник у свою чергу може виявитись не таким рентабельним, як компанія-підрядник, і може досягти максимуму певних виробничих потужностей.

Таким чином, не зважаючи на те, що контрактне виробництво надає низку переваг, особливо для тих компаній, які можуть сміливо віддати етап виробництва третій компанії та зайнятися своїми сильними сторонами –

маркетингом та дистрибуцією, потрібно розуміти рівень ризику та бути обережним під час переговорів щодо укладання контрактного договору. В момент коли фірма втрачає контроль над виробничим етапом потрібно бути впевненим у дотриманні якості та вимог до виробництва продукції третьою стороною.

Ліцензування

Ліцензування виступає ще одним варіантом того, як компанія може встановити місцеве виробництво на іноземному ринку без значних капіталовкладень. Різниця між контрактним виробництвом полягає в тому, що ліцензування зазвичай розраховане на більш тривалий термін і передбачає більшу відповідальність для домашньої компанії, адже ліцензіар (той, хто дозволяє використовувати об'єкт права інтелектуальної власності) передає більше функцій ланцюжка створення вартості ліцензіату (той, хто отримує цю ліцензію на використання об'єкту прав інтелектуальної власності).

У своїй книзі «Стратегії ліцензування нових постачальників інтелектуальної власності» Л. Девіс визначає два основні підходи до ліцензування:

1. Окрема ліцензійна угода. В даному випадку ліцензійна угода служить насамперед для уточнення правової частини передачі прав і можливостей ліцензіара отримувати роялті (ліцензійний платіж) або інші форми компенсації, як от одноразові виплати.

2. Ліцензійний договір «Ліцензування плюс». В такому випадку ліцензіар використовує ліцензію не лише як засіб для отримання роялті, але й для підтримки довгострокових відносин із ліцензіатом. Ліцензійна угода також може бути доповнена контрактами, які охоплюють й інші аспекти співпраці з питань досліджень і розробки та/або обмін капіталом [22].

Ліцензійна угода – це угода, згідно з якою ліцензіар надає ліцензіату щось цінне в обмін на певні результати та платежі з боку ліцензіата. Ліцензіар може надати ліцензіату право використовувати одну або декілька з наступних речей:

- патент на продукт або процес;

- виробничі ноу-хау, які не підлягають патентуванню;
- технічні консультації та допомога;
- маркетингові консультації;
- використання торгової марки або торгової назви.

Потрібно розуміти, що у випадку ліцензування торговельної марки ліцензіар повинен намагатися не підривати продукт шляхом його надмірного ліцензування, адже надмірне ліцензування може збільшити дохід лише у короткостроковій перспективі. У деяких випадках відбувається перехресне ліцензування – взаємний обмін знаннями та/або патентами між ліцензіаром та ліцензіатом.

Загалом ліцензіат несе відповідальність за виробництво та маркетинг у визначеній ринковій зоні. За цією відповідальністю йдуть усі прибутки та ризики, пов'язані із діяльністю компанії. В обмін на це ліцензіат сплачує ліцензіару роялті, які є основним джерелом доходу ліцензіара від його ліцензійних операцій. Існує певна комбінація роялті: разова сума, мінімальний роялті та поточний роялті. Різниця між ними полягає у визначенні способу оплати та ризиках на ринку. Так, наприклад, якщо зовнішній ринок несе високий політичний ризик, то для ліцензіара було б логічним та розумним домагатися високих початкових платежів і скорочення часових рамок угоди. Якщо ринок є відносно вільним від ризику, а ліцензіат має хороші можливості щодо завоювання значної частки ринку, то умови оплати можуть бути м'якшими.

Варто розуміти, що стратегія ліцензування дійсно спрощує вихід на міжнародний ринок та створює ілюзію пасивного доходу, але разом з цим існує загроза того, що ліцензіат може у майбутньому стати конкурентом, віддача від ліцензійних зборів не є великою, а ринок має забагато простору для конкурентів.

В світовому бізнес середовищі існують тисячі прикладів успішного використання ліцензування, як стратегії по виходу на міжнародний ринок. У 2022 року такі гіганти як «The Walt Disney Company» та «WarnerMedia/Warner Bros. Consumer Products» увійшли в топ-10 глобальних ліцензіарів. До прикладу

у червні 2008 року американський виробник електроенергуючого обладнання компанія Salamon Group оголосив про міжнародну угоду з канадською компанією, де канадський ліцензіат отримав ексклюзивні права на виробництво, продаж та розповсюдження продукції Salamon у Канаді, заплативши початковий гонорар у розмірі \$15 000. Таким чином американська компанія зайшла на канадський ринок, отримуючи щорічно роялті у розмірі 3% від валової вартості продажу. На цьому прикладі можна переконатись у тому, що ліцензування може бути швидкою та фінансово прибутковою стратегією виходу на ринок для компанії із низьким рівнем інвестицій [33].

Франчайзинг

Концепція франчайзингу була майже невідома в Європі до початку 1970-х років і стала популяризована в США, де більшість роздрібних продажів здійснюється саме за рахунок франчайзингу. Стрімке зростання франчайзингу відбулось через низку факторів. По-перше, франчайзинг особливо добре підходить для економічної діяльності, пов'язаної із наданням послуг, особливо в тих місцях, де потрібна велика кількість географічно рознесених торгових точок, що обслуговують місцеві ринки. По-друге, урядова політика у багатьох країнах покращила загальний клімат для малого бізнесу і сприяла стимулюванню зайнятості, а самозайнятість населення є тим фактором, який сприяє розвитку франчайзингу.

Тут, як і в контрактному виробництві, в прикладі хочеться навести шведську компанію ІКЕА, яка розповсюджує свої ідеї, цінності та бачення по всьому світу, а особливо в Європі та Північній Америці. Якщо виробництво вона організовує через стратегію контрактного виробництва, то відкриття мережі магазинів та офісів в певній країні забезпечує саме стратегія франчайзингу.

Франчайзинг – це різновид договору, за яким одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) за винагороду на певний строк або без визначення строку право використання у підприємницькій діяльності з продажу власних чи вироблених франчайзером товарів або послуг свого ноу-хау,

організації роботи, технології, торгового найменування, товарної марки, емблеми, стилю зовнішнього оформлення приміщення, тощо [10].

Існує два основних види франчайзингу:

1. Франчайзинг продукту та торгової марки. В даному виді постачальники укладають контракти з дилерами на купівлю або продаж продуктів чи продуктових ліній. Дилери використовують торгове найменування, товарний знак і асортимент продукції. Прикладом є підприємства з розливу безалкогольних напоїв, такі як Coca-Cola та Pepsi.

2. Пакетний франчайзинг бізнес-формату.

Франчайзинг міжнародного бізнес формату, який відповідає другому виду франчайзингу – це спосіб по виходу на міжнародний ринок, який передбачає відносини між учасником (франчайзером) і суб'єктом приймаючої країни, у якому перший передає за контрактом бізнес-пакет або формат, який він розробив і яким володіє до другого.

Основним обов'язком франчайзера є: надання ліцензії на торговельну марку та передача знань і досвіду ведення бізнесу франчайзі, підтримка партнера протягом усього терміну дії договору. Основним обов'язком франчайзі є дотримання єдиних стандартів для всієї мережі підприємства та відрахування франчайзингових платежів.

Система франчайзингу може практикуватися у двох формах: прямій і непрямій. У прямій системі франчайзер безпосередньо стежить і контролює всю діяльність франчайзі. У непрямій системі основний франчайзі, який називається субфранчайзером, призначається для організації та слідкує за власною групою франчайзі в межах своєї локальної сфери контролю та відповідальності.

Багато українських компаній успішно використовують франчайзинг, як стратегію по виходу на міжнародні ринки. Серед таких компаній у сфері послуг успішно себе показує міжнародна франчайзингова мережа б'юті-барі G.Bar. G.Bar був заснований у 2015 році у Києві. На сьогодні мережа б'юті-барів налічує 286 тис. клієнтів, 6 власних б'юті барів та 30 франчайзингових б'юті барів у 29 містах та 10 країнах, до яких входять Україна, Грузія, Естонія, Кіпр,

Чехія, Польща, Німеччина, Іспанія та США. Компанія надає повну підтримку до та після запуску проекту, структуру пускової команди та її функціонал. Період окупності залежить від регіону, макро- та мікроекономічних показників ринку. Середній термін - від 36 місяців. Франчайзинговий договір підписується терміном на 5 років з подальшою пролонгацією. G.Bar за 7 років виріс у 40 разів [36] і показує, як український бізнес у сфері б'юті послуг спромігся виграти не тільки частку домашнього ринку, а й завоювати міжнародні ринки.

Часто можна побачити, що ліцензування та франчайзинг порівнюють, а в описі вище можна знайти схожі риси та тенденції щодо того, які процеси відбуваються під час цих стратегій. Щоб остаточно зрозуміти відмінні та схожі риси даних стратегій, пропоную розглянути порівняльну характеристику (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика стратегій ліцензування та франчайзингу по виходу на міжнародний ринок

Ліцензування	Франчайзинг
Зазвичай використовується термін «роялті».	Зазвичай використовується термін «оплата за управління».
Ліцензії, як правило, отримують компанії та підприємства з хорошими рекомендаціями та досвідом.	Франчайзі може стати будь-хто.
Термін до 20 років є стандартним, особливо у випадках використання технічного ноу-хау, авторського права, торгових марок та патентів.	Договір зазвичай укладається на 5 років, а франшизи часто поновлюються.
Зазвичай стосується окремих продуктів/товарів.	Охоплює весь бізнес, включаючи ноу-хау, інтелектуальні права, торгові марки, тощо.

Отже, контрактні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок підходять найкраще тим компаніям, які мають певну конкурентну перевагу, але через обмежені ресурси не можуть самостійно вийти на міжнародний ринок. В такому випадку саме через домовленості з іноземними партнерами, а також завдяки ліцензуванню, франчайзингу та контрактному виробництву компанія може розширити свою діяльність.

2.3. Інвестиційні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Як доведено вище контрактні стратегії виходу на міжнародний ринок не потребують значних інвестицій або капіталовкладень з боку компанії. За рахунок збереження фінансових ресурсів та встановлення зв'язків з компанією-представником на іноземному ринку домашнє підприємство має змогу вийти на той ринок. У випадку з інвестиційними стратегіями капітал виступає головним рушійним елементом по виході на міжнародні ринки. Інвестиційні стратегії поділяють на діяльність через спільне підприємство та іноземне підприємство.

Спільне підприємство

Спільне підприємство — це підприємство, яким спільно володіють дві або більше окремі компанії з окремим господарським суб'єктом і в той же момент це підприємство юридично відокремлене від материнської компанії. Спільне підприємство напряду протиставлять франчайзингу. Воно обслуговує процес довгострокової колективної стратегії та дозволяє партнерам-спонсорам брати участь і робити внески поза національними кордонами.

Є два типи контрактів: договір про спільне підприємство та договір про інкорпороване спільне підприємство. Один застосовується при створенні фірми, а інший – при співпраці без створення компанії.

Щодо переваг, то діяльність компанії на міжнародному ринку через спільне підприємство надає доступ до нових ринків і дистриб'юторських мереж, збільшує потужності, розподіл ризиків і витрат із партнером, оскільки вони порівну розподіляються між підприємствами, а також надає доступ до більших ресурсів.

Незважаючи на всі переваги, спільне підприємство має і недоліки. Партнери можуть мати різні цілі щодо спільних підприємств, і через це бізнес може рухатися в різних напрямках. Жорсткого контролю за дочірніми компаніями немає, тому через це можуть постраждати підприємства. Не варто забувати про культурні кордони та стилі управління, які можуть призвести до поганої інтеграції в управлінських рішеннях та діяльності спільного підприємства на ранніх етапах.

Так, наприклад, у 2003 році компанія BMW створила спільне підприємство BMW Brilliance разом з китайським виробником автомобілів

Brilliance Auto Group задля виробництва та продажів автомобілів BMW в Китаї. Партнери разом інвестували у підприємство та таким прикладом горизонтального спільного підприємства показали, як компанія може вийти на ринок, на якому існують певні обмеження, адже закони Китаю передбачають, що виробничі операції компанії мають належати принаймні на 50% китайцям. Таким чином компанія BMW успішно вийшла на ринок Китаю та зайняла його частку, створивши спільне підприємство разом з внутрішнім виробником [23].

Іноземне підприємство

Підприємство у повній іноземній власності є звичним варіантом інструментом для компаній. Зазвичай таке підприємство належить одному або кільком іноземним інвесторам. Іноземне підприємство може вести господарську діяльність і отримувати прибуток на основі обмеженого обсягу діяльності. Ключовою особливістю такого підприємства є те, що воно дозволяє репатріювати будь-який прибуток, отриманий від ведення бізнесу, без попереднього схвалення від Державного управління іноземної валюти. Такий вид стратегії виходу на міжнародний ринок є однією із найпопулярніших корпоративних моделей для інвесторів завдяки своїй універсальності та структурним перевагам. Ці переваги включають повний контроль управління в рамках обмежень законів, посилений захист торгових марок, патентів та іншої інтелектуальної власності відповідно до міжнародного права, простіше відкриття компанії, аніж спільне підприємство. Недоліки включають неможливість брати участь у певній обмеженій комерційній діяльності та обмежений доступ до державної підтримки.

Як відомо багато компаній відкривали підприємства у повній іноземній власності на ринку Китаю, а форма підприємства у повній іноземній власності на китайському ринку діяла якнайкраще. Саме у Китаї така форма була початково задумана для заохочення виробничої діяльності, а пізніше для послуг з постачання, таких як консалтингові та управлінські послуги. А після прийняття принципів вільного ринку Китай став одним із найбільш розкручених інвестиційних місць у світі [23]. Тому не дивно, що в країні попри

торгову війну з США присутні так багато великих транснаціональних компаній, наприклад, Apple, Starbucks, Yum, Toyota, LG Electronics, та інші.

Отже, інвестиційні стратегії виходу компанії на міжнародний ринок вимагають значно більших капіталовкладень та фінансових ресурсів з боку компанії. Не зважаючи на факт, що капітал тут виступає головним інструментом у виході на міжнародний ринок, вітчизняні компанії поділяють свою діяльність з іноземними представниками і отримує більше переваг у своїй міжнародній діяльності, адже має більше відкритих каналів, аніж ті компанії, які обирають експортні стратегії.

2.4. Ієрархічні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Останньою групою стратегій по виходу на міжнародний ринок є ієрархічні стратегії, які представлені злиттям або поглинанням однієї компанії іншою. В такому випадку компанія повністю контролює та володіє іноземним режимом виходу на ринок через ступінь контролю, а саме: який головний офіс може здійснювати контролю над дочірньою компанією, що призведе до того скільки та які функції ланцюжка вартості можна передати ринку. Це знову залежить від розподілу відповідальності та компетенції.

Поглинання компанії

Поглинання однієї компанії іншою, а часто це поглинання іноземною компанією домашньою, яка бажає вийти на той ринок, де веде свою діяльність іноземна компанія, дозволяє швидко вийти на ринок і часто надає доступ до вже існуючих каналів дистрибуції, наявної клієнтської бази, а в деяких випадках і до визнаних брендів чи корпоративної репутації. У певних випадках уже існуюче керівництво іноземної компанії, яку було поглинуто, залишається і забезпечує місток для виходу на ринок домашньої компанії, дозволяючи їй набути досвіду роботи з місцевим ринковим середовищем. Такий варіант ходу подій може бути особливо вигідним для компаній з обмеженим міжнародним управлінським досвідом або для тих компаній, які мало знайомі з місцевим ринком.

На насичених ринках будь-яка галузь характеризується високою конкуренцією, а вихід на ринок має значні бар'єри, тому місць для нових учасників може просто не бути. За таких обставин поглинання іншої компанії, яка вже зайняла місце на такому ринку, може бути єдиним способом вийти на цей ринок для іноземної компанії.

Поглинання компанії має різні форми. Виділяють наступні:

- Горизонтальне – продуктові лінії та ринки придбаної та поглинаючої компанії схожі;
- Вертикальне – придбана компанія стає постачальником або клієнтом поглинаючої компанії;
- Концентричне – придбана компанія має той самий ринок, але інші технології, або ж ті самі технології, але різні ринки;
- Конгломератне – придбана компанія веде діяльність в іншій галузі, аніж поглинаюча компанія.

Незалежно від форми поглинання, координація та стиль управління між іноземними інвесторами та місцевою командою менеджменту можуть спричинити проблеми у діяльності підприємства.

До прикладу стратегії поглинання американська компанія Amazon поглинула компанію Whole Foods Market за рахунок чого змогла поширити свою діяльність з електронної комерції до багатьох фізичних магазинів. Крім цього таке поглинання відкриє для компанії Amazon шанс на більше число продажів.

Злиття компаній

Процес, у якому домашня компанія обирає іноземну інвестиційну компанію та зливається з цією компанією або ж об'єднується для ведення міжнародного бізнесу називають злиттям компаній.

Стратегія злиття компаній стала популярною для виходу на закордонні ринки головним чином завдяки перевагам швидкого доступу. Така стратегія пропонує найшвидше та найбільше міжнародне розширення серед усіх наведених стратегій по виходу на міжнародний ринок.

Злиття компаній схоже за своєю специфікою ведення діяльності до поглинання компаній, але відрізняється лише тим, що дві або більше компанії в даному випадку зазвичай мають однакову частку у володінні активами новоствореної компанії, тобто виступають партнерами.

Варто зазначити, що компанію часто обирають стратегію злиття не тільки через полегшений варіант виходу на ринок, а й для того, щоб уберегти себе та зменшити вплив ефективності конкретної галузі на прибутковість компанії. Так, наприклад, компанія Starbucks поглинула та злилась з 9 різними компаніями на міжнародних ринках, щоб прибрати для конкуренцію та забезпечити себе більш прибутковими показниками діяльності на цих ринках.

Коли компанії однакового розміру зливаються, їм потрібно знайти нейтральне місце для штаб-квартири об'єднаної корпорації. У 1987 році Asea з Вестероса у Швеції та BBC Brown Boveri з Бадена, Швейцарія, об'єдналися, щоб створити ABB Asea Brown Boveri. Нова штаб-квартира була розташована в абсолютно іншому місці – в Цюриху.

Гарним прикладом успішного злиття компаній виступає приклад злиття Vodafone та Mannesmann у 2000 році, яке зробило Vodafone найбільшим мобільним оператором у світі.

Отже, ієрархічні стратегії виходу компанії на міжнародний ринок підійдуть для тих компаній, які мають не лише значні фінансові ресурси, а й успішний досвід на вітчизняному ринку, або навіть і попередній досвід виходу на міжнародний ринок. Частіше за все такі компанії є гігантами і виступають головним конкурентом у веденні діяльності в їх галузі.

Підсумкова порівняльна характеристика стратегій по виходу на міжнародні ринки наведено в (табл. 2.3). Виділяють 4 основні групи стратегій кожна із яких має своє типи. До цих стратегій відносять: експортні, контрактні, інвестиційні та ієрархічні стратегії виходу. Головним чином вони відрізняються тим, який вид діяльності веде компанія, чи здійснює компанія продаж товарів чи послуг, чи має компанія попередній досвід ведення комерційної діяльності закордоном, чи має компанія у своєму розпорядженні наявний капітал та

інвестиційні інструменти. Виходячи з відповідей на ці питання компанії може обрати певну стратегію виходу та імплементувати її у своїй бізнес-моделі.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика основних видів стратегій виходу
підприємства на іноземний ринок

Тип стратегії виходу на міжнародний ринок	Переваги	Недоліки
Експорт	Швидкий варіант виходу на міжнародний ринок з низьким рівнем ризику.	Низький рівень контролю, низький рівень знань щодо іноземного ринку, потенційно негативний вплив на процес транспортування.
Франчайзиг/ліцензування	Швидкий та бюджетний вихід на ринок, який не потребує інвестування, велика кількість бізнес можливостей, часто бізнес відкривають громадяни з ринку, на який виходить компанія, а тому вони знають специфіка поведінки споживача та ведення діяльності.	Ліцензіат може стати конкурентом, об'єднання/переміщення коштів між різними країнами може бути неможливим або складним через наявні бар'єри на фінансові операції між країнами.
Контрактне виробництво	Економія витрат, збільшення доходів і прибутків, відсутність маркетингових витрат і оптимальне використання ресурсів.	Відсутність повного контролю за процесами, ризик втрати виробництва.
Спільне підприємство	Простота ведення діяльності, підвищення рівня репутації, легше дотримуватись законів країни, адже одне із підприємств веде діяльність на домашньому ринку.	Труднощі з пошуком іншої сторони, перехід до діяльності спільного підприємства може завдати непоправної шкоди бізнесу.
Підприємство у повній іноземній власності	Спільні витрати зменшують загальне число необхідних інвестицій, менший ризик, компанія виглядає для споживачів як місцева, а не іноземна.	Вища вартість при виході, ніж, наприклад, експортна стратегія чи франчайзинг, можливі проблеми інтеграції між двома корпоративними культурами.
Злиття/поглинання	Повний контроль над операціями та управлінням, мінімізовані ризики, які пов'язані з транзакційними	Важкий процес імплементції цієї стратегії, вищий ризик у веденні початкової

	операціями, швидкий початок використання іноземного цільового ринку.	діяльності, дорожча стратегія загалом.
--	--	--

Узагальнивши види стратегій виходу підприємства на міжнародний ринок можна побачити, що усі види стратегій підійдуть компаніям з різних галузей та допоможуть їм у складенні певного плану дій щодо не тільки початковому виході на певний міжнародний ринок, а й у подальшому веденні діяльності на цьому ринку.

Висновки до розділу 2

Стратегії виходу на міжнародні ринки допомагають компанії, проаналізувавши наявні ресурси, використати їх з найменшою втратою, обравши правильну стратегію. Для того, щоб обрати правильну стратегію виходу на міжнародний ринок, тобто ту, яка допоможе компанії не тільки успішно вийти на ринок, але й зайняти його частину та прибутково вести свою діяльність, варто ознайомитись з наявними стратегіями та їх детальною характеристикою, спільними та відмінними рисами, специфікою вимог наявних ресурсів та можливостей компанії. Так, виділяюся чотири основні види стратегій виходу на міжнародні ринки: експортні, контрактні, інвестиційні та ієрархічні. В цілому компанія може обрати будь-яку із цих стратегій та вийти на міжнародний ринок, але лише одна стратегія може принести компанії максимальний успіх у веденні діяльності, закріпленні на ринку, отриманні прибутку та майбутньому розширенню діяльності та сфери впливу. А тому варто проаналізувати наступні особливості діяльності компанії та на основі них обрати відповідну стратегію: який вид продукту чи послуг виробляє чи продає компанія, чи готова компанія до інвестування або значного капіталовкладення, чи має компанія попередній досвід ведення міжнародної діяльності, тощо. На основі цих даних можна легко обрати найоптимальнішу стратегію виходу, наприклад, компанії яка виробляє певну продукцію та не має досвіду у веденні

міжнародної діяльності та значного капіталу варто обрати експортні стратегії. В той же час, компанії, яка виробляє певні послуги і має успішну торгову марку, технологію чи певну специфіку роботи, як от рівень надання цих послуг варто розглянути контрактні стратегії. Компанії, які мають змогу інвестувати і можуть стикатись з високими бар'єрами при вході на міжнародний ринок можуть розглянути інвестиційні або ж ієрархічні стратегії виходу на міжнародний ринок.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – українська міжнародна група компаній з логістики, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Компанія надає бізнесу і приватним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. ТОВ «Нова Пошта» створено і діє до вимог норм законодавчих

актів України та Статуту з метою задоволення потреб підприємства, установчих організацій та населення у послугах з високими споживчими якостями, технічним рівнем, отриманням законного прибутку.

Територія діяльності: Україна та світ (8500 відділень та понад 13600 поштоматів в Україні – на серпень 2022), міжнародна доставка у 200 країн світу.

Галузь діяльності: логістика.

Види діяльності [37]:

Основний:

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Інші:

- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;

- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;

- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

- 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;

- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет тощо.

Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта» наведена нижче (табл. 3.1) [3].

Таблиця 3.1

Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	Характеристика
1	Юридичний статус	Товариство з обмеженою відповідальністю
2	Форма власності	Недержавна

3	Спеціалізація	Пошта, логістика, кур'єрська доставка посилок і вантажів
4	Послуги населенню	Експрес-доставка документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу по Україні та світу
5	Засновник	Фізичні особи
6	Статутний капітал	4 654 075,00. грн.
7	Уповноважені особи	Бульба О.М.
8	Власник(и)	Вячеслав Климов, Володимир Поперешнюк
9	Дата реєстрації	19.01.2001 р.
10	Територія діяльності	Україна та країни світу
11	Термін дії	На невизначений термін
12	Юридична адреса	032026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, кор. 1, поверх 9
13	Співробітники	30 000 співробітників +10 000 працівників партнерів-франчайзі
14	Дочірні компанії	Нова пошта, НоваПей, Нова пошта Глобал та Nova Poshta Moldova

Як згадувалось раніше на етапах активного розвитку, стабільної діяльності або ж навпаки певного застою в діяльності майже кожна компанія прагне поширити свою діяльність на іноземний ринок задля продовження успіху на домашньому ринку або ж щоб знайти ринок, де діяльність компанії буде успішною. Більшість українських компаній часто приймає для себе рішення поширити свою діяльність за межі України, зайнявши певну частку зарубіжного ринку задля збільшення прибутку через розширення виробництва та діяльності, отримання світового визнання та ім'я, та інше. ТОВ «Нова Пошта» не стало винятком.

Нова Пошта – це один з найбільших логістичних операторів в Україні, який постійно розширює свої можливості і розвивається на міжнародному ринку послуг.

З 2005 року Нова Пошта займається внутрішніми доставками в Україні, а згодом почала надавати клієнтам послуги з доставки міжнародних відправлень, співпрацюючи з провідними міжнародними логістичними партнерами [37].

На сьогоднішній день Нова Пошта пропонує широкий спектр міжнародних послуг, серед яких:

- міжнародна доставка пошти зі збором після доставки;
- міжнародна доставка експрес-відправлень від 1 до 3 робочих днів;

- перевезення вантажів повністю або частково заповненими контейнерами;

- доставка великогабаритних вантажів та проектних вантажів;

- митне оформлення вантажів і відправлень.

Нова Пошта має багаторічний досвід роботи на міжнародному ринку, а також володіє високим рівнем технологічного розвитку та якісними стандартами сервісу. Ці фактори роблять її конкурентоздатною на міжнародному ринку послуг.

За даними статистики, міжнародний ринок доставки товарів становить більше 600 мільярдів доларів на рік. Значна частка цього ринку зосереджена у США, Європі та Азії. Проте, через зростаючу популярність онлайн-шопінгу відкриваються нові ринки, які можуть бути цікавими для ТОВ «Нова Пошта».

Основна конкуренція на ринку міжнародної доставки товарів зосереджена на таких гравцях:

- DHL;

- FedEx;

- UPS;

- EMS Пошта Китаю.

Зважаючи на це, виділимо основні переваги та недоліки ТОВ «Нова Пошта» поряд з конкурентами на міжнародних ринках (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки ТОВ «Нова Пошта» поряд з конкурентами на міжнародних ринках

Переваги	Недоліки
- надійна доставка товарів по доступній ціні;	- недостатня міжнародна репутація на початкових етапах;
- розвинена мережа філій та відділень у різних країнах;	- нестача сертифікатів та дозволів на міжнародну доставку;
- швидка доставка товарів та зручність для клієнтів;	- висока конкуренція на ринку доставки товарів;
- привабливі знижки та промокоди для постійних клієнтів;	- нестача досвіду в міжнародній логістиці.
- зручний та простий інтерфейс замовлення доставки, легкий у користуванні додаток.	

Аналізуючи ринок міжнародної доставки товарів, можна зробити висновок, що він є цікавим та перспективним для ТОВ «Нова Пошта». У цьому бізнесі є попит на надійного та швидкого постачальника, що може бути вигідним для ТОВ «Нова Пошта» як для нового гравця на ринку. Проте, необхідно ретельно вивчити конкурентів та їхні підходи до ведення бізнесу, а також мати якісний продукт та високопрофесійний та надійний сервіс, щоб здобути перевагу на ринку доставки товарів.

Варто почати з того, що діяльність компанії Нова Пошта на ринку України налічує вже понад 20 років, більше 9300 відділень по всій Україні, а кількість відправлень у 2021 році склала 372 мільйони. Компанія Нова Пошта вже кілька років виходить за рамки визначення та розуміння слова «пошта». На сьогодні Нова Пошта має такі підрозділи, як «НП Логістик», «Пост Фінанс», «NP Shopping» та починаючи з 2014 року компанія веде діяльність на зарубіжних ринках, іменуючись «Nova Poshta International». А при відкритті відділень у Польщі в 2022 році «Nova Poshta International» перейменовано на «Nova Post».

Кількість відділень Нової Пошти у Польщі, Молдові та Литві наведена на рис. 3.1.

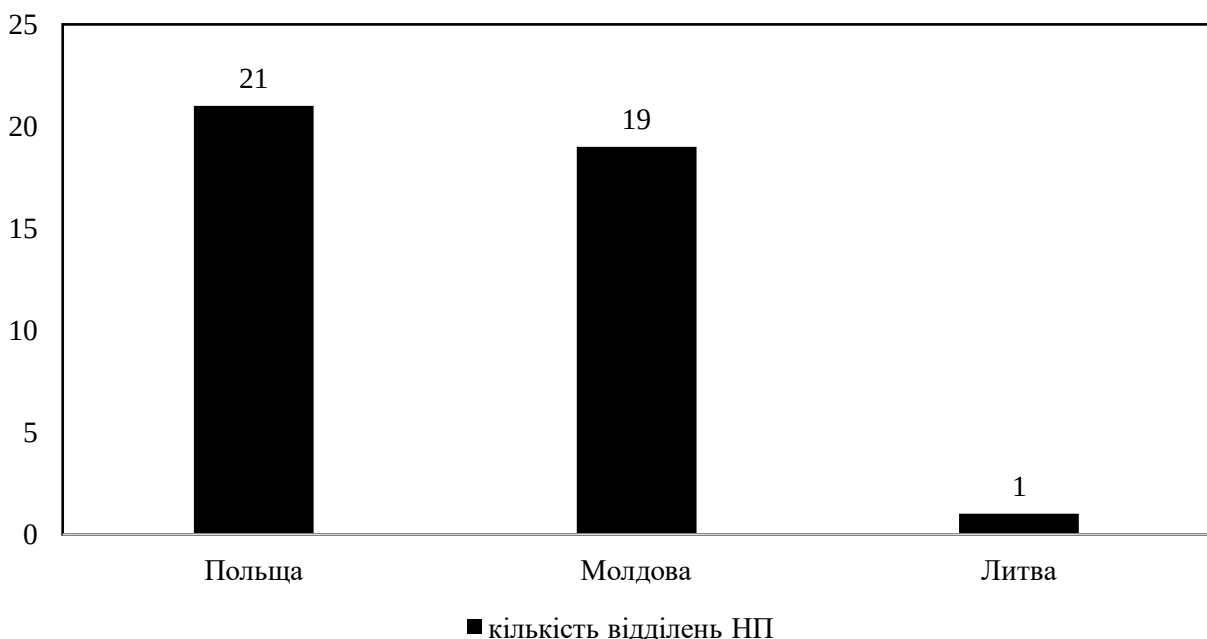


Рис. 3.1. Кількість відділень Нової Пошти у Польщі, Молдові та Литві станом на 1.05.2023 р.

При виході на зарубіжні ринки компанії приймають одне із найважливіших рішень – вибір стратегії виходу на зарубіжний ринок. Як згадувалось у розділі 2 існує чотири види стратегій виходу на міжнародний ринок: експортні, контрактні, інвестиційні та ієрархічні. Розглянемо, які були обрані компанією Нова Пошта та які результати принесла обрана стратегія виходу під час діяльності компанії на міжнародному ринку.

У 2014 році компанія Нова Пошта – лідер українського ринку експрес-доставки, почала свою міжнародну експансію. Так, у 2014 році Нова Пошта відкрила компанії в Грузії та Молдові. Пізніше до цих двох зарубіжних ринків додався ще й ринок Чехії, куди компанія також вивела свою діяльність. Здійснення діяльності на цих ринках відбувалось за рахунок відкриття власних представництв, а також взаємодії з партнерами.

Тобто, на початку своєї міжнародної експансії компанія Нова Пошта обрала інвестиційну стратегію виходу на міжнародні ринки Грузії, Молдови та Чехії через спільні підприємства, а точніше спільну діяльність з іноземними підприємствами, які в даному випадку були логістичними компаніями. Серед таких компаній були UPS, DPD та DP Schenker. Компанія не мала власних відділень, а лише виступала посередником у доставці до/з цих країн за допомогою компаній, які вже вели діяльність на цих ринках.

У результаті вибору цієї стратегії та діяльності компанія не зазнала значних успіхів у заволодінні частки логістичного ринку країн та майбутньому розвитку. Діяльність на певний час було зведено до мінімуму, а компанія залишилась лише посередником у логістичному ланцюжку, не поступаючись нічим у даній сфері українським конкурентам, наприклад, компанії «Укрпошта», яка також успішно здійснювала посередницьку діяльність у міжнародних логістичних операціях на ринку України.

У 2015 році з метою ефективного управління ними, а також для розробки майбутньої моделі міжнародної мережі на базі отриманого досвіду в компанії було створено бізнес напрямок «Нова Пошта Міжнародні Операції».

Зміни відбулись вже у 2022 році, коли компанія Нова Пошта обрала іншу

стратегію по виходу на міжнародний ринок Польщі. Поштовхом до нового етапу міжнародної діяльності став початок повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Керівництво компанії побачило, що повномасштабна війна спричина велику міграцію і прослідкувала за тим, що на територію Польщі мігрувало більше 3 мільйонів українців, а загальне число мігрантів в певний період сягало 9 мільйонів.

Так як Нова Пошта в Україні стала лідером доставки не дивно було те, що багато українців, які мігрували, потребували цього сервісу у сусідній країні. Компанія розглядала вихід на ринок Польщі і раніше, але саме попередній факт остаточно переконав керівництво компанії виходити на ринок у 2022. У жовтні 2022 року Нова Пошта відкрила перше своє відділення у Варшаві, а станом на лютий 2023 року мережа компанії на ринку Польщі налічує вже 19 відділень, у таких містах як Варшава, Краків, Люблін, Гданськ, Вроцлав, Познань, Жешув, Лодзь та Катовіце. При виході на ринок Польщі компанія спочатку повторно обрала інвестиційну стратегію спільного підприємства з польським партнером, який мав широку мережу.

Вибір зупинився на польській компанії inPost, яка володіє найбільшою мережею поштоматів в Польщі – 20 000 одиниць та кур'єрською доставкою у будь-який населений пункт по країні. Завдяки цій співпраці, вартість доставки в Польщу знизилась у 2,5 рази.

Але компанія розуміла, що стратегію потрібно змінювати, адже попередній досвід на ринку Грузії не приніс бажаних результатів. Вибір змістився на відкриття власних відділень в Польщі, які надавали українцям змогу вільно і швидко відправляти та отримувати посилки. Ця стратегія відноситься до інвестиційної.

І, як можна побачити за 2022 та початок 2023 років ця стратегія по виходу на ринок Польщі принесла компанії успіх – за 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів і відкрила 19 відділень. Варто зазначити, що стратегію ведення діяльності на ринку Молдови також змінено у 2021 році. Якщо у 2014 році Нова Пошта співпрацювала з іншими компаніями та вела партнерську діяльність, то в 2021 році відкрито 19 стаціонарних

відділень та побудовано найбільшу мережу поштоматів, яка налічує 300 встановлених одиниць. Станом на 2022 рік Нова Пошта входить у топ-3 компаній на ринку експрес-доставки Молдови та показує зростання на 30 % серед доставки посилок та вантажів за 9 місяців 2022 року, порівняно з 2021.

Варто зазначити, що в сучасних умовах компанія Нова Пошта в першу чергу розглядає стратегію виходу на міжнародні ринки під призвою допомоги українцям за кордоном. Навіть на ринку Польщі компанія поки не конкурує з локальними та мережевими поштовими операторами, а фокусується в перше чергу на допомозі переселенцям з України. Але навіть ця ситуація допоможе українській компанії закріпитись на іноземних ринках та в майбутньому проявити себе конкурентом.

Ринок Польщі не став єдиним у 2022 році, а мотивація компанії по виходу на міжнародні ринки після того, як нова стратегія виходу успішно спрацювала в Польщі лише збільшилась. Так, у вересні 2022 року компанія NovaPay, яка належить до групи компаній Нова Пошта, відкрила офіс з ведення фінансових послуг у Литві, де команда планує отримати ліцензію ЕМІ [6].

Нова Пошта розширюється та виходить на європейські ринки, а з допомогою вже правильно обраної стратегії по виходу на міжнародний ринок це буде легко та успішно.

Узагальнимо описану інформацію, з метою дослідження міжнародних можливостей розвитку ТОВ «Нова Пошта» на основі сегментації стратегічних зон компанії (табл. 3.3). Стратегічна зона господарювання (СЗГ) або стратегічна зона бізнесу – це сукупність продуктово-ринкових сегментів і видів діяльності, виділених для проведення самостійної виробничої, технічної, комерційної та регіональної політики [8, с.100].

Таблиця 3.3

Характеристика стратегічних зон виходу на міжнародні ринки ТОВ «Нова Пошта»

	Стратегічна зона	Призначення	Географічний район
СЗГ1	Співпраця з посередниками	Взаємодія з логістичними посередниками; відсутність власної інфраструктури на іноземному ринку	Грузія, Чехія та інші країни

СЗГ2	Спільне підприємництво з іноземним партнером	Реалізація послуг НП через надання іноземним партнером інфраструктури та часткової логістичної підтримки	Польща, Грузія
СЗГ3	Розширення відділень НП закордоном	Просування послуг через мережу відділень НП закордоном	Молдова, Польща, Литва

Оцінимо привабливість СЗГ ТОВ «Нова Пошта» при виході на міжнародні ринки послуг у перспективі за допомогою експертного методу опитування, який складається з чотирьох етапів [5, с. 30]:

- 1) оцінка змін у перспективі росту СЗГ (G) (табл. 3.4);
- 2) оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ (табл. 3.5);
- 3) оцінка рівня майбутньої нестабільності в СЗГ (– можливості Q *– небезпеки);
- 4) оцінка привабливості СЗГ.

Таблиця 3.4

Оцінка змін у перспективі росту СЗГ ТОВ «Нова Пошта»

Параметри	Шкала інтенсивності		СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3	
			-5	+5	-5	+5	-5	+5
Темп росту сектора	Знизився	Підвищився	-1			+5		+2
Приріст чисельності клієнтів (міжнародних / вітчизняних)	Знизився	Підвищився		+2		+5		+3
Динаміка географічного розширення міжнародних ринків	Розширена	Звужена		+1	-2			+1
Ступінь якості наданих послуг	Знизився	Підвищився	-1		-2			+2
Ступінь оновлення технології	Знизився	Підвищився	-2			+3		+1
Рівень насичення попиту	Знизився	Підвищився		+1		+5		+2
Несприятливі фактори росту	Знизився	Підвищився		+1	-1			+1
Інші фактори, що мають значення для СЗГ	Знизився	Підвищився		+1		+3		+2
Сума балів	-		-4	+6	-5	+21	-	+14
Загальна оцінка змін у перспективі росту	-		+1,25		+3,25		+1,75	

Середня оцінка змін у перспективі росту СЗГ (G) розраховується за формулою [8, с.102]:

$$G = \frac{\sum_{i=1}^n Bi}{n} \quad (3.1)$$

де, B_i – оцінка зміни i -го параметра в перспективі росту СЗГ, бали; n – кількість параметрів, що характеризують перспективи росту СЗГ.

Оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ (табл. 2.9) за формулою:

$$R = \frac{\sum_{j=1}^m Bj}{m} \quad (3.2)$$

де, B_j – оцінка зміни j -го параметра в перспективі рентабельності СЗГ, бали; m – кількість параметрів, що характеризують перспективи рентабельності СЗГ.

Таблиця 3.5

Оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ ТОВ «Нова Пошта»

Параметри	Шкала інтенсивності		СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3	
			-5	+5	-5	+5	-5	+5
Коливання рентабельності	Відсутні	Дуже високі		+1		+1		+3
Коливання обсягу продажу послуг	Відсутні	Дуже високі	-1			+3		+3
Коливання цін	Відсутні	Дуже високі	-1			+3		+3
Стабільність структури ринку	Висока	Низька	-1			+1		+1
Оновлення якості наданих послуг	Нечасте	Дуже часте	-2			+3		+2
Час міжнародної доставки	Тривалий	Короткий		+1		+2		+3
Після продажне обслуговування	Відсутнє	Значне		+1		+2		+3
Інтенсивність торгової реклами	Слабка	Сильна		+1		+3		+2
Сума балів	-		-5	+4	-	+18	-	+20
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності	-		-3		+2,25		+2,5	

Середня оцінка рівня нестабільності у СЗГ ТОВ «Нова Пошта» визначається за даними табл. 3.10-3.11 за допомогою формули

$$Q = \frac{\sum_{i=1}^n Bi + \sum_{j=1}^m Bj}{n + m} \quad (3.3)$$

де, $B_i + B_j$ – негативні оцінки змін i -го та j -го параметрів у перспективі

росту і рентабельності СЗГ, бали; n , m – кількість негативних параметрів, що характеризують перспективи росту і рентабельності СЗГ [6, с.103].

Останній крок алгоритму полягає в узгодженні перспектив росту та рентабельності і можливого рівня нестабільності і визначенні оцінки привабливості обраного сегмента. Ця оцінка розраховується за формулою:

$$П(СЗГ) = \alpha * G + \beta * R + \gamma * Q - \varepsilon * Q^* \quad (3.4)$$

де G – оцінка прогнозування росту, R – оцінка змін рентабельності, Q – оцінка сприятливих тенденцій, Q^* – оцінки несприятливих тенденцій, α , β , γ , ε – коефіцієнти, що задаються експертам для знаходження вагомості відносного вкладу кожного фактору, причому $\alpha + \beta + \gamma + \varepsilon = 1$ [6, с.103].

На основі значень табл. 3.4-3.5 та формул наведених вище розрахуємо привабливість ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок оцінки привабливості СЗГ ТОВ «Нова Пошта»

Параметри	СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	Коефіцієнт вагомості
Загальна оцінка змін у перспективі росту (G)	+1,25	+3,25	+1,75	
Середня оцінка змін у перспективі росту (G)	0,25	2	1,75	0,20
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності (R)	-3	+2,25	+2,5	
Середня оцінка змін у перспективі рентабельності (R)	-0,125	+2,25	+2,5	0,30
Загальна оцінка нестабільності (Q)	-9	-5	-	
Середня оцінка рівня нестабільності (Q)	-1,28	-1,66	-	0,25
Загальна оцінка стабільності (Q^*)	+10	+39	+34	
Середня оцінка рівня стабільності у СЗГ (Q^*)	1	3	2,12	0,25
Оцінка привабливості СЗГ	+0,09	+0,09	+0,57	1,00

Найбільшу перспективу розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта» має СЗГ2 (+3,25) та СЗГ3 (1,75). Вони мають хороші показники рентабельності (+2,25) та (2,5) відповідно. Найбільш привабливою СЗГ ТОВ «Нова Пошта» є СЗГ3 із показником (+0,57).

Серед зазначених вище стратегічних груп проведемо ранжування СЗГ та їх привабливість за допомогою методу TOPSIS [7, с. 14]. Розгляд стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» на основі TOPSIS застосуємо для оцінювання

конкурентних переваг СЗГ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Формування рейтингу ТОВ «Нова Пошта» за методом TOPSIS*

СЗГ	Сі	Місце
СЗГ1 Співпраця з посередниками	0,4581	4
СЗГ2 Спільне підприємництво з іноземним партнером	0,4806	2
СЗГ3 Розширення відділень НП закордоном	0,5028	1

Отже, аналіз показав, що найбільш привабливою СЗГ ТОВ «Нова Пошта» є розширення відділень НП закордоном, як однієї із складової стратегічної діяльності виходу компанії на міжнародний ринок. Саме за допомогою цього аналізу буде сформовано пропозиції щодо ведення майбутньої діяльності на нових міжнародних ринках компанії «Нова Пошта».

3.2. Пропозиції щодо вибору стратегії виходу компанії «Нова Пошта» на міжнародний ринок

Варто почати з того, що на діяльність ТОВ «Нова Пошта» впливає зовнішнє та внутрішнє середовище. Використовуючи поділ факторів середовища на внутрішні та зовнішні відобразимо середовище ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3.2).

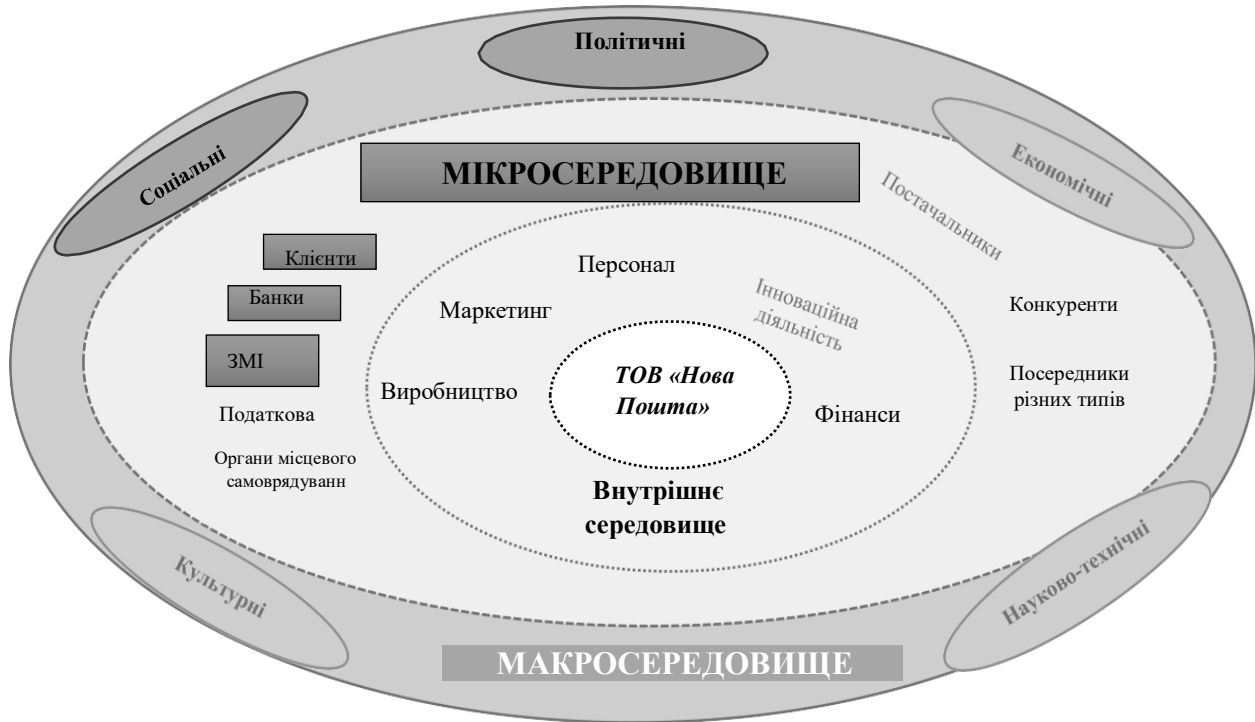


Рис. 3.2. Внутрішні та зовнішні фактори середовища ТОВ «Нова Пошта»

Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» (як і інші українські компанії) функціонує за умов системної нестабільності зовнішнього середовища. Тому дуже важливо використовувати низку інструментів стратегічного аналізу для розуміння специфіки зовнішнього середовища, а також можливостей компанії. Найбільш поширеними інструментами стратегічного аналізу є такі інструменти як PEST аналіз та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз – простий та зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії [5, с. 30].

Результати PEST-аналізу ТОВ «Нова Пошта» представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати PEST-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Фактори	Вплив	Система дій
Політичні		
1. Активізація процесів європейської інтеграції	Посилення конкуренції на ринку	Випередження можливих конкуруючих підприємств
2. Динамізація розвитку співпраці з міжнародними фінансовими організаціями	Стабілізація фінансових ринків	Поява сприятливих можливостей – збільшення обсягів реалізації послуг
3. Розширення законодавчої бази у сфері лібералізації економіки	Збільшення темпів розвитку економіки	Поява сприятливих можливостей – збільшення обсягів реалізації послуг
4. Стабілізація воєнної ситуації в країні	Закінчення війни в країні	Вивчення можливостей розширення міжнародних представництв компанії
Економічні		
1. Прогноз зростання ВВП країни у наступному році	Збільшення фінансової стійкості НП та попиту на її послуги (особливо за кордоном)	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
2. Прогноз інфляції лише на рівні 15-20%	Опосередкований вплив на купівельну спроможність суб'єктів економіки	Альтернативна оцінка вартості фінансових операцій компанії
3. Прогноз девальвації на 10- 15%	Здорожчання послуг компанії	Удосконалення маркетингової цінової політики, посилення гнучкості цінової політики
4. Зростання доступності кредитних ресурсів та зменшення їх вартості	Збільшення попиту на послуги НП (за кордоном)	Удосконалення програм кредитування та активізація співпраці з банківськими структурами
Соціально-культурні		
1. Зниження страху перед кредитуванням	Збільшення попиту на послуги НП на міжнародних ринках	Активна міжнародна діяльність політика (політика комунікацій з міжнародними партнерами)
2. Збільшення сприйнятливості послуг на міжнародних ринках		
Технічні		
1. Удосконалення технічних можливостей техніки, яку використовує ТОВ	Зниження витрат птахофабрики, збільшення попиту на продукцію, послуги (вищого технологічного рівня)	Активна міжнародна діяльність політика (політика комунікацій з міжнародними партнерами)
2. Подальше впровадження діджиталізації; поширення модульних мобільних відділень	Збільшення попиту на послуги НП (за кордоном)	

Ключовим фактором, що буде мати визначальне значення при розширенні діяльності на міжнародних ринках – реалізація відкладеного попиту на послуги НП за кордоном, що склався у 2022-2023 рр. через

переміщення українського населення внаслідок війни.

Далі проведемо SWOT-аналіз середовища, у якому функціонує ТОВ «Нова Пошта» з метою визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства (табл. 3.9).

Проаналізувавши та зіставивши можливості з сильними сторонами ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що для компанії і надалі треба тримати курс на розширення ринкової ніші, посилення позицій на міжнародних ринках в тому числі і через диверсифікацію діяльності. Доцільно акцентувати увагу на активізації маркетингової політики комунікацій з метою інформування суб'єктів ринку щодо якостей послуг, що пропонується, у порівнянні з конкурентами.

Досягнення цих цілей потребує реалізації більш «агресивної» моделі поведінки підприємства, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, та відповідно обґрунтування системи механізмів управління міжнародним бізнесом ТОВ «Нова Пошта».

Важливим напрямком розвитку компанії, як з погляду формування стратегічних переваг та диверсифікації, так і з боку оптимізації системи ризиків є подальше розширення присутності НП на закордонних ринках.

Таблиця 3.9

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Охоплення більшої частки ринку (іноземного). 2. Розширення асортименту послуг. 3. Оновлення основних засобів, що забезпечують діяльність підприємства. 4. Розширення діяльності на більш безпечних територіях. 5. Довготривала співпраця з провідними компаніями міжнародного масштабу. 6. Отримання економічно вигідних тендерів.	1. Звільнення працівників через війну в Україні. 2. Значні зміни у нормативно-правовому полі регулювання обліку, до яких підприємство не зможе швидко адаптуватися. 3. Банкрутство / реорганізація (що негативно вплине на діяльність підприємства).
СИЛЬНІ СТОРОНИ	ПОЛЕ СМ	ПОЛЕ СЗ

1. Проведення заохочень працівників. 2. Застосування системи підвищення кваліфікації кадрів підприємства. 3. Повна автоматизація роботи. 4. Якість послуг. 5. Лідируючі позиції у даній галузі по Україні. 6. Наявність кар'єрного зростання.	1. Можливість перевезення відділень у більш безпечний регіон. 2. Можливість удосконалення в колективі соціально-психологічного клімату.	1. Загроза звільнення висококваліфікованих кадрів через війну в Україні. 2. Загроза знищення багатьох відділень (через воєнні дії на території країни).
СЛАБКІ СТОРОНИ	ПОЛЕ СлМ	ПОЛЕ СлЗ
1. Низький рівень регулювання відділу внутрішнього аудиту виявлених помилок в умовах воєнного стану. 2. Збої у програмному забезпеченні. 3. Недосконала структурна організація розподілу роботи між відділами та працівниками підприємства.	1. Гальмування діяльності через збої в електропостачанні (знищення інфраструктури). 2. Швидкий темп зношення основних фондів.	1. Зменшення обсягів отриманих замовлень через війну. 2. Отримання збитків, реорганізація компанії через воєнні дії на Україні.

Дані табл. 3.9 свідчать про те, що на досліджуваному підприємстві при здійсненні досліджень виявлено наступну низку ймовірних міжнародним конкурентних переваг, які варто розвивати у майбутньому та загроз, які варто враховувати.

1. Розширення асортименту послуг, що, в свою чергу, приведе до підвищення прихильності потенційних міжнародних партнерів. Як наслідок, це може призвести до зростання частки на міжнародного ринку.

2. Сприяння розширенню міжнародного бізнесу на більш безпечних територіях (відкриття закордонних філій).

3. Війна в Україні спровокувала зниження реальних доходів у цільовій аудиторії, через що, актуальним є реалізація акцій та систем лояльності для партнерів.

Аналіз зовнішнього середовища також має включати структурний аналіз конкурентного середовища. Для аналізу ринкового середовища варто скористатися методом п'яти сил, запропонованим Майклом Портером. Цей

метод являє собою корисний інструмент для оцінки конкурентної ситуації на місцевому, національному і міжнародному рівнях. Сутність цього методу полягає у визнанні того, що на ринку, де розгортається конкурентна боротьба, діють п'ять сил [5, с. 15]:

1. Загроза вторгнення нових конкурентів.
2. Поява послуг-замінників
3. Конкурентна сила клієнтів.
4. Конкурентна сила постачальників.
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами

Оцінимо вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.10).

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{вплив}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}}$$

$$K_{\text{вплив}} = 0,2 * 2,375 + 0,2 * 2,75 + 0,3 * 2,66 + 0,1 * 2,2 + 0,2 * 2,428 = 2,528$$

Таблиця 3.10

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту			x
		Високий рівень фінансових інвестицій			x
		Низький ступінь диференціації послуг			x
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
		Необхідність залучення постійних покупців		x	
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Зменшення темпів активної маркетингової політики			x
		Низька інноваційна активність управління персоналом	x		
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	x		
Середнє значення впливу появи нових конкурентів I (нк) = 19/8=2,375					
2. Поява послуг - замінників	2.1. Вплив послуг - замінників	Перевагу отримує послуга з нижчою ціною (Укрпошта)			x
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісних послуг (Укрпошта)		x	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті послуг основних конкурентів			x
	2.2.Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості конкурентів , які націлені на міжнародні ринки			x
Середнє значення сили впливу послуг-замінників I (тз) = 2,75					
3. Конкурентна сила клієнтів	3.1. Вплив клієнтів на конкурентні позиції	Високий ступінь організації клієнтів		x	
		Великі можливості покупців у виборі послуг аналогів			x

	компанії	Високий ступінь стандартизації послуг		x	
		Висока мінливість смаків і вподобань клієнтів по відношенню до роботи компанії (дорого / не завжди якісно (пошкоджена цілісність / утрата посилки)			x
	3.2. Торговельна сила клієнтів	Зростання рівня інформованості покупців про знижки на послуги тощо			x
		Висока цінова еластичність послуг			x
Середнє значення сили впливу клієнтів I (пок) = 2,66					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Необмежені можливості компанії у виборі постачальників		x	
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	Відсутність власних оборотних коштів			x
		Нестача складських приміщень		x	
Середнє значення сили впливу постачальників I (пост) = 2,2					
5. Конкуренція між існуючими на ринку компаніями	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції		x	
		Наявність великої кількості підприємств – конкурентів			x
		Сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		Незначний приріст попиту на послуги підприємства			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування відділень НП	x		
		Дослідження конкурентів			x
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами I (к) = 2,428					

Отже, маємо рівень впливу конкурентного середовища вищий за середній показник, що є сприятливим для ТОВ «Нова Пошта», тому що значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5, та несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, який є близьким до умов чистої конкуренції.

Нині, стратегічне управління міжнародним бізнесом компанії повинне тісно переплітатися з антикризовим управлінням в умовах воєнного стану. Вирішення зазначених питань дозволить не лише продовжувати діяльність в умовах війни, але й розширити ринкову нішу і що саме важливе – сформувати значний потенціал розвитку компанії, який можна буде реалізувати у майбутньому. Можливості на міжнародному ринку ТОВ «Нова Пошта» насамперед пов'язані зі збільшенням обсягів реалізації послуг, при цьому слід чітко визначити пріоритети та обґрунтувати механізми їх реалізації, а також вчасно вносити удосконалення до системи стратегічного управління в умовах воєнного стану.

Як стало зрозумілим, найбільш привабливою СЗГ ТОВ «Нова Пошта» є розширення відділень НП закордоном, як однієї із складової стратегічної діяльності виходу компанії на міжнародний ринок.

Зрозумілим має бути той факт, що розроблена стратегія не гарантує успіху. 97% випадків провалених стратегічних планів підприємств пов'язанні з малоефективною реалізацією. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, які були наведені в розділі 1 та згадувались у розділі 2.

Отже, кожне підприємство, що використовує стратегічне планування має свої підходи до вибору стратегії. Більшість українських компаній підходять до вибору стратегії по виходу на міжнародний ринок швидше стихійно, тобто відповідно до обставин, аніж як до процесу стратегічного планування. Як наслідок, підприємства часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів, забезпечення подальшого розвитку міжнародного бізнесу та призводить до неконкурентноспроможності і збитковості у майбутньому [7, с. 9].

Якщо говорити про пропозиції щодо вибору подальших стратегій виходу на міжнародний ринок компанії «Нова Пошта», то взявши за результат наведену інформацію у підрозділах 3.1 та 3.2 я прийшла до наступних висновків:

1. За результатами сегментації у підрозділі 3.2 виділено три СЗГ ТОВ «Нова Пошта». Тому розробка методики формування стратегії виходу Нової Пошти на міжнародний ринок буде стосуватись саме цих трьох СЗГ, а саме: СЗГ1 – співпраця з міжнародними посередниками, СЗГ2 – спільне підприємництво з іноземними партнерами, СЗГ3 – розширення відділень Нової Пошти закордоном.

2. Для отримання достовірної оцінки СЗГ ТОВ «Нова Пошта» необхідна експертна група, яка повинна включати фахівців кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) ТОВ «Нова Пошта». А тому, залучення фахівців із зовні є недопустимим, адже оцінити, проаналізувати, сформувані і розробити стратегії виходу на міжнародні ринки можуть тільки фахівці компанії «Нова Пошта», які в свою чергу також будуть реалізаторами обраних стратегій.

3. Оцінивши СЗГ у підпрозділі 3.2, де найбільш привабливою виступає зона розширення відділень компанії «Нова Пошта» закордон, а після неї йдуть спільне підприємництво з іноземними партнерами та співпрацю з посередниками, можна прийти до висновку, що всі ці стратегії можна успішно імплементувати на різних міжнародних ринках. Звичайно ж на результати того, яку стратегію буде обрано при виході на ринок певної країни варто включити ті фактори впливу, які описано в розділі 1 та наявність ресурсів, про які згадано в характеристиці стратегій в розділі 2. Варто зазначити і визначені мною рекомендації щодо вибору стратегії виходу на міжнародний ринок у розрізі стратегічних зон господарювання (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Рекомендації щодо вибору стратегії виходу НП на міжнародний ринок

СЗГ	Стратегічні рекомендації
1	2
СЗГ1	Оптимізація цін. На міжнародному ринку цінність товарів та послуг є конкурентною перевагою. Нова Пошта повинна працювати над оптимізацією своїх цін, а також над тим, щоб забезпечити своїх клієнтів доступом до послуг компанії на міжнародному ринку. При цьому НП повинна врахувати оплату посередницьких послуг міжнародних компаній.
СЗГ2	Розширення мережі партнерів та збільшення кількості пунктів надання послуг. Нова Пошта повинна зосередитися на збільшенні кількості своїх пунктів надання послуг та партнерів, тим самим розширюючи свої можливості. Диференціація продукту та сервісів. Для підвищення конкурентоздатності Нова Пошта має диференціювати свої продукти та сервіси, додавати нові послуги та функції, що дозволять задовольнити конкретні потреби клієнтів.
СЗГ3	Глобалізація бізнесу. Це означає, що Нова Пошта повинна стати більш глобальною, зосередитися на ринках з більшою кількістю клієнтів та партнерів. Вона повинна виробити свій бренд, або ж успішно перенести домашню торгову марку та постійно працювати над покращенням іміджу бренду. Розвиток транспортних послуг. Нова Пошта має розвивати свої транспортні послуги, починаючи від підвищення ефективності транспортування вантажу до забезпечення своїх клієнтів найсучаснішими сервісами. Розвиток бізнесу в Європі та США. На міжнародному ринку Нова Пошта повинна зосередитися на розвитку бізнесу в країнах Європи та США, оскільки ці ринки є найбільш привабливими для логістичних компаній.

Отже, вихід компанії «Нова Пошта» на міжнародний ринок – це складний та тривалий процес, який потребує детального планування та стратегії. Відтак, Нова Пошта повинна чітко визначити цілі виходу на міжнародний ринок; дослідити процес адаптації послуг до місцевих умов; вивчити особливості ринку; обрати надійних партнерів; продумати

фінансування; співпрацювати з місцевими потенційними працівниками. Усе це має бути детально описано та продумано у стратегії НП при виході на міжнародні ринки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході написання бакалаврської роботи з'ясовано, що логічним розвитком діяльності будь-якої компанії є її вихід на міжнародний ринок. Не зважаючи на те, що такий крок у розвитку компанії супроводжується багатьма викликами, можливий успіх та заволодіння частки нового ринку переважають будь-які виклики. Саме тому, завдяки більшою мірою процесу глобалізації, більшість домашніх компаній будь-якої країни приймають рішення по виходу на міжнародний рівень. На це рішення впливають індивідуальні причини, фактори та мотиви.

Для українських компаній, які прагнуть вивести свою діяльність на міжнародний рівень існує нормативно-правове забезпечення, яке представлене нормативно-правовими документами і регулює зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів підприємницької діяльності. Усі базові поняття, які допоможуть законно вести зовнішньоекономічну діяльність розписані саме в цих документах та законах.

Розбіравшись з тією ціллю, яка стоїть за причинами виходу на міжнародний ринок компанія підійде до вибору стратегії виходу, на яку головним чином впливають фактори вибору. До цих факторів відносять усі ті показники діяльності компанії, які певним чином допоможуть обрати їй вірну стратегію виходу для успішної діяльності на міжнародному ринку. Після аналізу цих факторів компанія підійде до наступного та важливого етапу - етапу вибору стратегію виходу на міжнародний ринок. Проаналізувавши наявні ресурси, капітал та загалом виробничі та управлінські переваги діяльності керівництво компанії обере одну із чотирьох стратегій виходу на міжнародний ринок. Абсолютно нормальною ситуацією може бути та, де обрана стратегія не спрацює та не принесе очікуваних результатів компанії. В такому випадку варто швидко імплементувати іншу стратегію, розглянувши помилки при виборі попередньої, чому обрана стратегія не принесла очікуваних результатів

та як змінити діяльність компанії, коли та вже почала її на міжнародному ринку.

В роботі досліджено зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Нова Пошта», адже компанія є прикладом того, що обравши невідповідну під ринок стратегію виходу початково, можна кардинально змінити ведення діяльності на цьому ринку, досягнувши успіху. ТОВ «Нова Пошта» стала лідером експрес-доставки на внутрішньому ринку, а саме логістичному ринку України, а також змогла розширити свою діяльність на міжнародний рівень і успішно працює на ринках Молдови, Польщі та Чехії. Проаналізувавши діяльність компанії «Нова Пошта» на внутрішньому та зовнішніх ринках, я дійшла до висновку, що будь-яка компанія не може обмежитись лише вибором стратегії виходу, а має ще й постійно проводити дослідження міжнародних ринків, слідкувати за показниками успішності ведення діяльності та бути готовим до різкої та швидкої зміни обраної стратегії. Так, Нова Пошта змогла змінити інвестиційну стратегію виходу на міжнародний ринок, а саме ведення міжнародного бізнесу з іноземним партнером, яка початково не принесла успіху компанії на ринку Молдови. На зміну цій стратегії прийшла контрактна стратегія виходу, де компанія «Нова Пошта» самостійно веде свою діяльність на міжнародному ринку, відкриваючи фізичні відділення та поштомати. Саме ця стратегія принесла успіх компанії на ринку Польщі і наштовхнула керівництво до активного розширення міжнародної діяльності. Не варто забувати, що такий успіх був спричинений негативними подіями в Україні, а саме повномасштабною війною Росії, що спричинило значну міграцію населення України, яке в більшості своїй розселилось по країнам Європи. Але навіть такі жахливі події допомагають вітчизняним компаніям, в тому числі Новій Пошті, легше поширити свою діяльність на ринок іноземної країни, виходячи на міжнародний рівень.

Проаналізувавши стратегічні зони господарювання ТОВ «Нова Пошта», її минулий досвід по виходу на міжнародний ринок та сучасну ситуацію ведення діяльності на внутрішньому ринку я дійшла до висновку, що компанія має й надалі першочергово обирати стратегію розширення своєї діяльності

через контрактну стратегію виходу та відкриття фізичних відділень закордоном. Варто звернути увагу й на те, що специфічні міжнародні ринки можуть своїм характером можуть не прийняти дану стратегію, а тому компанія може обрати співпрацю з посередниками або спільне підприємництво. Такий варіант має розглядатись індивідуально при плануванні виходу на новий ринок, враховуючи ситуацію логістичної галузі ринку. На сучасному етапі керівництво компанії має докласти максимум зусиль до стратегічного управління діяльності, яке переплітатиметься з антикризовим управлінням в умовах воєнного стану на домашньому ринку, а також прагнути до постійного вдосконалення діяльності компанії як на внутрішньому, так і міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ащанулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку / В. В. Ащанулов // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво . - 2020. - № 1. - С. 88-91.
2. Власова К. М. Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 83-91.
3. Глотова І. Кооперативи-гіганти: як об'єднання фермерів стали національними лідерами [Електронний ресурс] / Ірина Глотова // Agravery. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://agravery.com/uk/posts/show/kooperativi-giganti-ak-obednanna-fermeriv-stali-nacionalnimi-liderami>.
4. Завадський Й. С. Економічний словник / Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. – Київ: Кондор, 2006. – 356 с.
5. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Нестерова К. С., Калмикова Н. Ю. Маркетинг : навч.-метод. посібн. Одеса, 2020. 68 с.
6. Пальчинська Л. Відділення у Польщі, Молдові, офіс NovaPay у Литві – як «Нова пошта» підкорює глобальний ринок. URL: <https://ain.ua/2023/01/12/nova-poshta-poza-ukrainou>.
7. Полковниченко С. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3. С. 89-98.
8. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

9. Сутність ринку. Його формування та розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://otherreferats.allbest.ru/economy/00106870_0.html.
10. Франчайзинг //Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998—2004. — ISBN 966-749-200-1.
11. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(98). С. 12-16.
12. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / О. В. Шкурупій.. – 245 с.
13. Albaum, G. &. (2008). International marketing and export management (6th ed.). Harlow: Prentice Hall.
14. Albaum, G. (2011). International marketing and export management (7th ed.). Harlow, New York: Financial Times Prentice Hall.
15. Antell F. Foreign market entry. 2012. – 74 с. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:530210/FULLTEXT01.pdf>
16. Astbury M. Foreign Market Entry Strategies: A Study of Born Global B2B SME's / Astbury Marc – Stockholm, Sweden, 2017. – 78 с.
17. Beech I. 9 famous joint venture examples [Електронний ресурс] / Imogen Beech // Breezy. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://breezy.io/blog/joint-venture-examples>.
18. Biggs, R.P. (2013). 10 reasons to go international. Retrieved from http://choosewashingtonstate.com/wpcontent/uploads/2013/06/10_Reasons_to_go_International.pdf
19. Bridgehead. How to choose your international market-entry strategy. Bridgehead. 2021. URL: <https://bridgeheadagency.com/how-to-choose-your-international-market-entry-strategy/>
20. Carter S. Global Agricultural Marketing Management / Carter. – Rome: FAO Regional Office for Africa, 1997. – 560 с. – (3).
21. Czinkota M. International Marketing / M. Czinkota, I. Ronkainen. – Mason, Ohio, USA: South-Western Cengage Learning, 2013. – 684 с. – (10).

22. Davis, L. (2008) 'Licensing strategies of the new intellectual property vendors', *California Management Review* , 50(2), pp. 6–30.
23. Evaluation of Joint Ventures as a Mode of Entry into the Chinese Market. // University of Applied Sciences Essen. – 2015. – С. 12.
24. Fischer S. Economics / S. Fischer, R. Dornbusch, R. Schmalensee., 1988. – 813 с. – (2).
25. Ganti A. How Many Multinational Corporations Operate in China? [Електронний ресурс] / A. Ganti, Y. Perez // Investopedia. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/021015/how-many-multinational-corporations-operate-china.asp>.
26. Hollensen S. Global Marketing / Svend Hollensen. – Harlow, England: Pearson Education, 2007. – 678 с. – (4).
27. Hollensen S. Global Marketing / Svend Hollensen. – Harlow, England: Pearson, 2014. – 792 с. – (6).
28. Jones L. Does IKEA Make Its Own Products? (Basic Facts) [Електронний ресурс] / Lisa Jones // Mangoful – Режим доступу до ресурсу: <https://mangoful.com/does-ikea-make-its-own-products/>.
29. KEY REASONS WHY ORGANIZATIONS ENTER FOREIGN MARKETS / I.Onyusheva, Q. Yen Ting, P. Kaewpradit, E. Changjongpradit. // 5. – 2018. – №2539. – С. 19.
30. Menaka B. A CONCEPTUAL STUDY ON GLOBAL MARKET ENTRY STRATEGIES / B. Menaka, M. Harish. // 6. – 2019. – №2. – С. 177.
31. Puljeva A. The influence of internal and external factors on entry modes / A. Puljeva, P. Widen. – 2007. – №75. – С. 65.
32. Root, F.R. (1994) *Entry Strategies for International Markets* , revised and expanded edition. The New Lexington Press, Lexington, MA.
33. The Top Global Licensors Report 2022 [Електронний ресурс] // License Global. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.licenseglobal.com/rankings-and-lists/top-150-leading-licensors>.
34. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби статистик України

35. URL: <https://adm.dp.gov.ua/> - Дніпропетровська обласна державна адміністрація
36. URL: <https://gbar.com.ua/ua> - офіційний сайт компанії «G.Bar»
37. URL: <https://novaposhta.ua> – офіційний сайт компанії «Нова Пошта»
38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> - офіційний вебпортал парламенту України
39. URL: <https://www.roshen.com/ua> - офіційний сайт корпорації «Roshen»
40. Yildizgoren, L. (2013). 7 Reasons for International Trade. Retrieved from <http://www.ttcwetranslate.com/7-reasons-for-international-trade/>
41. Zekiri J. Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets / J. Zekiri, B. Angelova. // 22. – 2011. – С. 584.

ДОДАТКИ

Додаток А

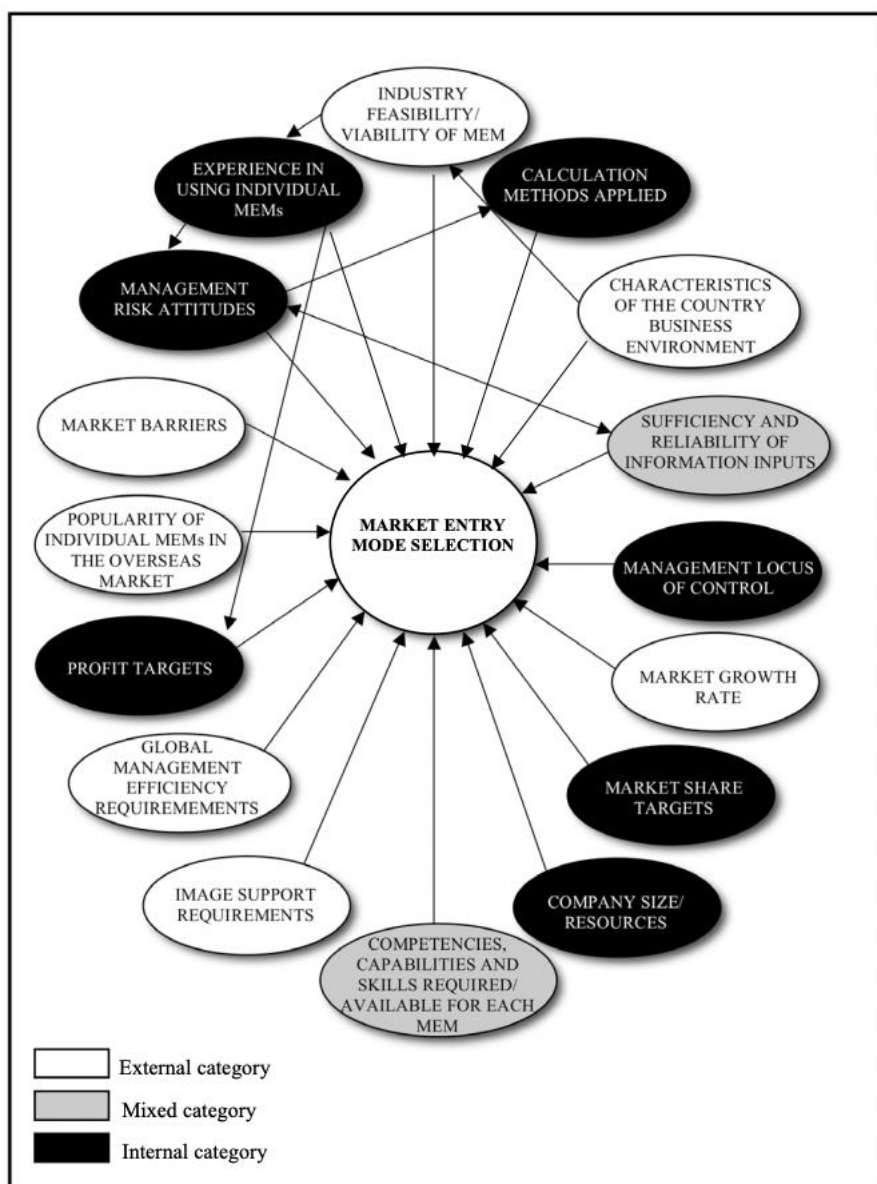


Рис. Фактори впливу на вибір стратегії по виходу на міжнародний ринок за Кохом (2001).

Анотація

Шевченко Ю.В. “ Стратегії підприємства при виході на міжнародні ринки ” – Рукопис.

Бакалаврська робота студентки IV-го курсу денної форми навчання на здобуття освітнього рівня магістра спеціальності 292 “Міжнародні економічні відносини”. Державний університет «Житомирська політехніка». Факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин, Житомир, 2023.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатку. Основний зміст викладено на 71 сторінці друкованого тексту, у тому числі 14 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел налічує 41 найменування.

У першому розділі “Теоретичні аспекти стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки”, розглянуто теоретичні засади виходу підприємства на міжнародні ринки, причини та фактори виходу на ці ринки, нормативно-правове забезпечення при виході вітчизняних підприємств на міжнародний ринок, фактори впливу на вибір стратегії по виходу на міжнародний ринок, а також форми та стратегії виходу на міжнародний ринок.

У другому розділі “Проблеми вибору стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки”, охарактеризовано сучасні стратегії виходу підприємств на міжнародний ринок, їх спільні та відмінні риси.

У третьому розділі “Стратегія виходу української компанії «Нова Пошта» на міжнародні ринки”, проаналізовано діяльність ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому та міжнародних ринках, а також запропоновано вибір найоптимальнішої стратегії виходу на міжнародний ринок.

Ключові слова: міжнародний ринок, стратегії виходу, компанія «Нова Пошта».