

ОБГРУНТУВАННЯ ДЛЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА СТРАТЕГІЇ ПРОНИКНЕННЯ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Вступ. Однією з найхарактерніших рис сучасного економічного, соціально-політичного, культурного розвитку є дедалі інтенсивніші процеси глобалізації, які мають об'єктивний характер і є результатом еволюції світової економіки. Зважаючи на це, а також на інтенсивну інтеграцію України у світове господарство, для багатьох підприємств постає питання розробки стратегії виходу на зовнішні ринки або ж розширенням своєї ринкової присутності закордоном. При цьому традиційний експорт, як такий, вже недостатньо відповідає вимогам динамічно розвиваючих зовнішніх ринків.

Виробництво кабелю завжди було прибутковою і конкурентною діяльністю, оскільки кабель є затребуваною продукцією у різноманітних галузях економіки: будівництві, машинобудуванні, електротехнічній промисловості тощо, у домогосподарстві. Конкуренція у сфері виробництва кабельної продукції дуже велика й утриматися на цьому ринку досить не легко. Нові, дрібні компанії, що виходять на цей ринок, відразу ж покидають його, тому що більш великі і досвідчені компанії витісняють їх, не даючи захопити навіть найменшу частку ринку.

В економічній літературі проблема стратегічного розвитку вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках вивчалась ученими І.Ю. Сіваченком, Ю.Г. Козаком, Ю.І. Єхануровим, О.Ю. Пригарою. Дослідження цієї теми було б неможливим без поглибленого ознайомлення з науковими працями таких закордонних дослідників як: Дж. М. Кейнс, П. Самуельсон, М. Фрідмен, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі, Д. Норт.

Разом з тим, продуцентам кабельної продукції з кожним роком постають усе нові виклики, детерміновані динамічними змінами у світовій економіці і пов'язані з розробкою та впровадженням конкурентних стратегій. Тому актуальність пошуку нових підходів до вирішення проблем, пов'язаних з розширенням присутності українських підприємств на зовнішніх ринках, викликає неабиякий інтерес в наукових колах і управлінців.

Постановка задачі. За даними асоціації кабельників «Укрелектрокабель», місткість ринку України зростає: 1,04 млрд. грн. у 2006 р., що більше, ніж у 2005 році на 20,5% і складала 864,30 млн. грн. Тенденція до зростання споживання кабелів на внутріш-

ньому ринку зумовлена будівельним бумом в нашій країні, а також із зростанням обсягів заміни старого кабелю на новий на багатьох промислових підприємствах, термін експлуатації якого закінчився (в залежності від умов експлуатації та виду кабелю від 15 до 50 р., що був прокладений ще за радянських часів).

В найближчі 5-7 років експерти прогнозують активізацію будівництва у регіонах, що збільшить місткість ринку кабельної продукції. Повернення до регулюючої норми у 25% вилучення з прибутку державних підприємств, підготовка до приватизації «Укртелекому» та інших державних об'єктів (що передбачає їх модернізацію заради підвищення ринкової вартості цих об'єктів) сприяють зростанню попиту на кабельно-провідникову продукцію.

Вітчизняні підприємства, які експортують свою продукцію, мають додаткові можливості для економічного розвитку внаслідок сприятливої кон'юнктури ринку, а також тенденціями інтенсивного збільшення місткості як внутрішнього, так і традиційних зовнішніх ринків країн СНД. З іншого боку, провідної ролі у конкурентній боротьбі набувають нецінові чинники ринкової конкуренції, коли все більшого значення при виборі постачальника кабельної продукції мають терміни поставки, своєчасне реагування на ринкові зміни, над усе стандарти якості, потреби споживачів. Тобто з огляду на те, що споживач орієнтується вже не виключено на рівень ціни, лояльності споживачів можна досягти гарантіями надійності продукції та своєчасності її поставок. Саме тому задля збереження та розширення частки ринку потрібно ретельно підходити до вибору схеми роботи із зовнішніми ринками.

Мета статті — обґрунтувати адекватну стратегію проникнення на зовнішні ринки промислового підприємства з виробництва кабелів для ЗАТ «Азовкабель».

Результати дослідження. Проведений в економічній літературі аналіз наукових розробок з питань виходу підприємств на міжнародні ринки дозволяє виокремити наступні стратегії проникнення: експортні (непрямий і прямий експорт); спільне підприємництво і прямі інвестиції. Порівняння даних стратегій приводиться в табл. 1 [1, с. 87-93].

Кожна наступна стратегія з вище перерахованих має за мету підвищення відповідальності, ризику, кон-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегій входження на світовий ринок

Характеристика	Експортна	Спільні підприємства	Пряме володіння
Зобов'язання	низькі	середні	високі
Ресурсне забезпечення	низьке	середнє	високе
Якість контролю	низька	середня	висока
Ризик	низький	середній	високий
Гнучкість	середня	висока	низька

тролю і потенційного прибутку. Традиційною, і найменш ризиковою, є експортні стратегії, у той час як прямі інвестиції у країні-експорту виступають найбільш привабливими при реалізації довгострокової зовнішньоекономічної політики промислового підприємства. Висловимо припущення, що відповідні стратегії прямо корелюються з потужністю бізнесу: для малого та середнього реально «підійнятими» експортні стратегії; середній бізнес має передумови для створення спільних підприємств, а національні корпорації, великий приватний бізнес, як про це свідчить досвід ВАТ «Індустріальний союз Донбасу», мають сформовані передумови для відкриття власного виробництва за кордоном.

У літературі зазначаються й інші операції промислового співробітництва, пов'язані з експортною діяльністю, наприклад, підрядне кооперування, договірна спеціалізація, спільне виробництво [2, с.225].

Як зазначається фахівцями, при виході на зовнішні ринки бізнес, зазвичай, починає зовнішньоекономічну діяльність з непрямого експорту, через незалежних посередників. Тоді вітчизняний посередник-експортер купує продукцію у виробника і потім продає її за кордон або ж вітчизняний агент-експортер шукає покупців за кордоном і домовляється про постачання, розраховуючи на одержання комісійної винагороди [3, с. 9—11].

Керуюча експортом фірма управляє експортною діяльністю компанії за визначеною винагороду. Непрямий експорт має дві переваги:

1. Для його здійснення не потрібно значних коштів, відсутня необхідність створення експортного відділу, що буде займатися продажами за кордоном чи встановлювати контракти з іноземними партнерами.

2. Такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють зі своєї ініціативи, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, і пропонуючи виробнику додаткові послуги.

Подібна стратегія експорту для ЗАТ «Азовкабель» втратила свою актуальність і була заміщена пря-

мим експортом, що було зумовлено втратою значною частки прибутку посередникам, які «збивали» закупівельні ціни найбільш конкурентних видів кабелів — силових та кабелів зв'язку, відповідна частка яких протягом 2005-2007 рр. у експорті підприємства складала 10 та 35 %. Виробничий потенціал підприємства за рахунок приватних портфельних інвестицій є високим, що дозволило провести реконструкцію підприємства, збільшити обсяг виробництва кабель-провідникової продукції з 19,47 млн. грн. у 2002 р. до 86,78 грн. у 2006 р., тобто за 5 років більш як у 4 рази. У 2008 р. приріст промислової продукції планується здійснити на рівні 58 %.

Більш прогресивною формою реалізації зовнішньоекономічного потенціалу промислового підприємства є організація прямого експорту. Практика ЗЕД дає змогу виокремити наступні організаційні форми прямого експорту.

1) Експортний відділ чи підрозділ, до зобов'язання якого входять здійснення продажів за кордоном і організація збору необхідної інформації про ринок. Експортний відділ може перетворитися в автономний підрозділ, що буде акумулювати інформацію й керувати всією експортною діяльністю.

2) Закордонний відділ продажів чи дочірня компанія. Закордонний відділ продажів дозволяє виробнику скористатися ефектом безпосередньої присутності на ринку і здійснювати контроль за виконанням маркетингових програм. Закордонний відділ продажів здійснює реалізацію і розподіл продукції; іноді на нього покладають функції організації, збереження і просування товарів, демонстраційного й обслуговуючого центра.

3) Торгові представники, яких компанія використовує для пошуку закордонних клієнтів.

4) Іноземні дистриб'ютори чи агенти, котрі можуть бути наділені винятковими чи обмеженими правами представляти виробника в конкретній країні.

Наразі ЗАТ «Азовкабель» використовує саме пря-

мий експорт. Підприємство відкрило своє представництво (торговельний дім) у ЄС. При створенні зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, що має призвести до значного зменшення (або ліквідації) мита на продукцію ЗАТ «Азовкабель», компанія розраховує розширити ринок за рахунок європейських споживачів. Найбільшими імпортерами ЗАТ «Азовкабель» виступають: АДК-Трейд м. Москва та «Промышленные системы» м. Ростов на Дону (Російська Федерація), ТОО «Індустрія» м. Алма-Ати (Казахстан) відповідно 30, 6 і 5 % сукупного виробництва кабельно-провідникової продукції. Понад 40% продукції експортується, з них 85% до Російської Федерації, 60% реалізується на внутрішньому ринку, зокрема у м. Києві (через Торговельний дім «Азовкабель»). Це пов'язано з більш інтенсивним будівництвом у столиці, а також із великою концентрацією промислових підприємств, державних установ («Укрзалізниця», «Укртелеком»), які є клієнтами ЗАТ «Азовкабель».

Проте, зважаючи на інтенсивне зростання місткості як внутрішнього, так і зовнішнього ринку, виникає необхідність у розширенні виробництва. Постає питання: розширити існуюче виробництво та збільшувати експорт, або розмістити додаткове виробництво на зовнішньому ринку. Стратегічно оптимальним є другий варіант. Найкраще це можна зробити декількома способами, які розглянемо нижче.

Ліцензування — найпростіший спосіб використання переваг міжнародного поділу праці. Звичайно ліцензіар за визначену плату надає іноземній компанії право використання своїх виробничих і торгових секретів, торгової марки чи патенту й у такий спосіб при мінімальному ризику одержує доступ на закордонний ринок. Ліцензіат же одержує виробничі знання і досвід чи відомий продукт (торгову марку) [4, с. 51].

Однак компанія-ліцензіар не має можливості здійснювати суворий контроль за діяльністю ліцензіата. Більш того, його успішна діяльність веде до скорочення доходів ліцензіара. По закінченні терміну дії контракту компанія може знайти, що «своїми руками» створила конкурента. Щоб уникнути подібних метаморфоз, ліцензіар практикує постачання яких-небудь патентованих компонентів чи інгредієнтів. Краща стратегія ліцензіара — лідерство в інноваціях, що обмежує волю дій ліцензіата.

Існує кілька варіантів ліцензійних угод, і зокрема управління за контрактом, коли певна компанія за визначену винагороду керує іноземними готелями, аеропортами, лікарнями й іншими організаціями. У цьому випадку вона експортує не продукцію, а послуги управління. Даний вид експорту характеризується низькими ризиками та із самого початку приносить стабільний дохід. Угода такого типу особливо

приваблива, якщо керуючій компанії надається можливість викупити деяку частку майна іноземного партнера протягом обговореного періоду чи вона передбачає, що ефективно керуюча компанія одержує підвищену винагороду. Управління за контрактом забезпечує підприємство від конкуренції з боку клієнта.

Іншим способом виходу на закордонний ринок є виробництво за контрактом, коли виробництво деякої продукції компанія доручає місцевим фірмам. До недоліків виробництва за контрактом відноситься відсутність у іноземній компанії можливості постійного контролю за виробничим процесом. Однак дана форма дозволяє компанії прискорити вихід на закордонний ринок, характеризується низьким рівнем ризику і полегшує створення згодом власного чи спільного підприємства.

Також компанія може вийти на закордонний ринок за допомогою франчайзінгу — розвинутої форми ліцензування. Продавець франчизи пропонує покупцю свою торгову марку і налагоджену виробничу систему. Поширений у практиці ЗЕД є вихід на закордонні ринки за допомогою створення спільних підприємств (СП), коли компанія розділяє власність і контроль над виробництвом з місцевою компанією.

Створення спільного підприємства може бути необхідним чи бажаним по економічним чи політичним причинам. Часто-густо, коли іноземна фірма-партнер відчуває дефіцит фінансових, матеріальних чи управлінських ресурсів, урядом іноземної країни у якості протекціоністського заходу може реалізовуватися утворення спільного підприємства як неодмінна умова проникнення на ринок. Тому, як зазначається у літературі, створювати спільні підприємства для входу на закриті ринки доводиться навіть корпораціям-гігантам [5, с. 67].

У спільного підприємства є і певні недоліки. Партнери можуть розійтися в думках у відношенні напрямку інвестицій, маркетингу, використання прибутку. Більш того, спільне підприємство може стримувати здійснення транснаціональною компанією особливої виробничої і маркетингової політики у всьому світі. Зважаючи на недоліки попередніх способів виходу підприємства на зовнішній ринок, а також на особливості виготовлення кабелю, найкраще здійснити прямі інвестиції (побудувати завод), який не буде в майбутньому конкурувати з бердянським підприємством. Обґрунтування даної стратегії реалізації прямих інвестицій обумовлено наступними передумовами:

1) Разом із набуттям ЗАТ «Азовкабель» досвіду виробничої діяльності на великому іноземному ринку підприємство одержить можливість використовувати переваги низької вартості робочої сили, сировини, економії на маркетингу, організації збутової мережі, транспорті, митному проходженні товару.

2) Створення нових робочих місць сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в прийнятій його країні.

3) Підтримуючи гарні відносини з органами влади, споживачами, місцевими постачальниками і дистриб'юторами, є можливість пристосувати свою кабельну продукцію до потреб конкретного ринку та його сегментів.

При цій стратегії керівництво ЗАТ «Азовкабель» цілком контролює інвестиції і проводить виробничу і маркетингову політику, що щонайкраще відповідає довгостроковим цілям підприємства.

Однак основний недолік прямого інвестування полягає в тому, що компанія не застрахована від погіршення ринкових умов; девальвації валюти чи експропріації її власності у випадку яких-небудь політичних потрясінь.

Таким чином, зважаючи на сукупність факторів стратегічного вибору ЗЕД, викликаних дією внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу, які мають місце при розгляді даної проблеми, ЗАТ «Азовкабель» рекомендовано обрати стратегію входу на зовнішній ринок — пряме інвестування. Таке обґрунтування зумовлено вступом України до СОТ та інтеграцією України до світової економіки, що проявляється в очікуваному посиленні конкуренції на внутрішньому ринку, а також намірами головного конкурента ВАТ «Південкабель» (м.Харків) щодо будівництва підприємства у РФ, можна зробити висновок, що за нинішніх умов найбільш сприятливою для ЗАТ «Азовкабель» є стратегія інвестування в будівництво підприємства на зовнішньому ринку, зокрема, у Російській Федерації

для виробництва кабелю зв'язку, що є найбільш конкурентноспроможним та затребуваним на ринку країн СНД. Це пов'язано також із зниженням собівартості кабелю (за рахунок зменшення витрат на доставку), а також із зростанням попиту у самій Російській Федерації на продукцію підприємства. Тим паче у цій країні знаходиться постачальник міді, що дає додаткові переваги РФ при виборі країни для здійсненні прямих інвестицій.

Висновки. Отже, стратегія прямого інвестування дає можливість більш гнучко реагувати на підвищення попиту, а також скоротити витрати часу та коштів, які пов'язані з доставкою кабелю споживачам на зовнішніх ринках, структурувати та переорієнтувати промислові потужності промислового підприємства на внутрішній ринок.

Література

1. **Управління** міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 456 с.
2. **Гребельник О.П.** Основи зовнішньоекономічної діяльності. 3-тє видання перероблене та доповнене: Підручник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 432 с.
3. **Менеджмент** зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посіб. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2002. — 384 с.
4. **Основи** зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. / О.П. Гребельник, О.О. Романовський. — К.: Деміур, 2003. — 296 с.
4. **Бахрамов Ю.** Организация внешнеэкономической деятельности. — СПб., 2000. — 301 с.