Міжнародний маркетинг · практичне заняття

Тема 6

Моделі виходу бізнесу на зовнішній ринок

Викладач: Аліна ДОМАНЧУК

План заняття

1. Критерії та чинники вибору моделей виходу на зовнішній ринок
2. Експортні стратегії: прямий та непрямий експорт
3. Спільна підприємницька діяльність та стратегічні альянси
4. Пряме інвестування та його форми

Формат роботи

- розрахунок ескалації експортної ціни
- розроблення умов спільного підприємства
- підсумкове завдання – власна стратегія виходу на ринок

Спектр моделей виходу на зовнішній ринок

Експорт

непрямий: через вітчизняних посередників

прямий: власний відділ, агенти, дистриб’ютори, маркетплейси

Договірні моделі

ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво, управлінський контракт

Спільна діяльність

спільне підприємство, стратегічний альянс

Пряме інвестування

greenfield, brownfield, злиття і поглинання

менше ресурсів, ризику й контролю

більше ресурсів, ризику й контролю

> Поступове поглиблення присутності – від експорту до інвестицій – описує Уппсальська модель інтернаціоналізації (J. Johanson, J.-E. Vahlne).

ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПИТАННЯ 1

Критерії та чинники вибору моделі виходу

Внутрішні чинники (компанія)

- фінансові та кадрові ресурси
- досвід міжнародної діяльності
- стратегічні цілі: обсяг, прибуток, контроль
- характеристики продукту: технологічність, потреба в адаптації, сервісі
- готовність до ризику

Зовнішні чинники (ринок)

- місткість і темпи зростання ринку
- тарифні та нетарифні бар'єри
- політичний та економічний ризик
- культурна й географічна дистанція
- рівень конкуренції, наявність партнерів і посередників

Ключовий компроміс вибору: **контроль** – **ризик** – **ресурси** – **гнучкість**

ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПИТАННЯ 2

Експортні стратегії

Ознака	Непрямий експорт	Прямий експорт
Хто здійснює збут	Вітчизняний посередник	Сама компанія
Типові форми	Експортна торгова компанія, комісіонер, закупівельний офіс іноземного покупця, «піггібек»	Експортний відділ, агент, дистриб’ютор, збутова філія, маркетплейси та власний інтернет-магазин
Контроль над маркетингом	Низький	Високий
Витрати і ризики	Мінімальні	Вищі: дослідження, логістика, промоція
Знання ринку і прибуток	Обмежені	Накопичуються в компанії

Непрямий експорт – спосіб «спробувати» ринок; прямий – крок до побудови власної присутності.

ЗАВДАННЯ 1

Ескалація експортної ціни: прямий чи непрямий канал?

Умовна компанія «Льонок-Текстиль» (Житомирщина, лляний домашній текстиль) продає комплект постільної білизни в Польщу. Розрахунки умовно в гривнях.

Канал А – непрямий експорт

- ціна виробника – 600 грн
- націнка експортної торгової компанії – 15 %
- транспорт, страхування, мито – 90 грн
- націнка імпортера – 20 %
- роздрібна націнка – 50 %

Канал Б – прямий експорт через маркетплейс

- ціна виробника – 600 грн
- бажана надбавка компанії – 20 %
- доставка до покупця – 120 грн
- комісія маркетплейсу – 15 % від ціни продажу

1. Розрахуйте кінцеву ціну для покупця в обох каналах.

2. У скільки разів зростає ціна виробника в каналі А?

3. Наведіть три нецінові аргументи на користь каналу А для компанії без досвіду.

ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПИТАННЯ 3

Спільна підприємницька діяльність і стратегічні альянси

Форма	Суть	Контроль	Приклад
Ліцензування	Право на використання патенту, технології, торговельної марки за роялті	Низький	Ліцензування персонажів Disney
Франчайзинг	Передання бізнес-моделі, бренду і стандартів за паушальний внесок і роялті	Середній	McDonald’s
Контрактне виробництво	Виготовлення продукції іноземним виробником під брендом замовника	Середній	Apple – Foxconn
Управлінський контракт	Надання управлінських послуг без участі в капіталі	Середній	Управління готелями міжнародними мережами
Спільне підприємство	Нова юридична особа зі спільним капіталом партнерів	Розподілений	Sony Ericsson (2001–2012)
Стратегічний альянс	Договірна співпраця без створення нової юридичної особи	Розподілений	Star Alliance

ЗАВДАННЯ 2

Умови спільного підприємства

Партнер 1 (Україна, умовний)

ТОВ «Поліська ягода»: 400 га лохини і журавлини, органічний сертифікат, власна сировина, сезонні працівники.

Партнер 2 (Польща, умовний)

Дистриб'ютор заморожених продуктів із клієнтами в мережах ЄС; готовий інвестувати в лінію шокового заморожування.

Підготуйте основні умови СП (term sheet)

1. Внески сторін і їх оцінка
2. Частки в капіталі та розподіл прибутку
3. Хто вирішує щодо ціни, бренду, каналів збуту
4. Захист ноу-хау і торговельної марки
5. Умови виходу партнера з СП
6. Три ключові ризики і заходи щодо них

Дискусійне питання: чи можна досягти тих самих цілей через стратегічний альянс без створення спільної юридичної особи?

ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПИТАННЯ 4

Пряме інвестування та його форми

Greenfield

Будівництво нового підприємства «з нуля»

+ повний контроль, сучасні технології

– найдовший і найдорожчий шлях

Brownfield

Купівля наявних потужностей і їх модернізація

+ швидший старт, готова інфраструктура

– витрати на модернізацію, застарілі активи

Злиття і поглинання

Придбання місцевої компанії разом із брендом, клієнтами і командою

+ миттєвий доступ до ринку

– ризик переплати, конфлікт корпоративних культур

> За оцінкою UNCTAD, у 2025 р. обсяг оголошених greenfield-проєктів у світі становив близько 1,35 трлн дол. США (на рівні 2024 р.), транскордонних злиттів і поглинань – близько 403 млрд дол. США (–10 %).
>
> Приклад поглинання на українському ринку – придбання Nestlé контрольного пакета кондитерської фабрики «Світоч».

ПІДСУМКОВЕ ЗАВДАННЯ

Стратегія виходу на зовнішній ринок

Оберіть реальну українську компанію і цільовий зарубіжний ринок. Підготуйте стратегію виходу та презентуйте її за 3 хвилини.

1
Профіль компанії і продукту

2
Обґрунтування ринку: 3–4 ключові чинники

3
Порівняння альтернативних моделей виходу

4
Обрана модель і канал збуту

5
Ризики і заходи щодо їх зниження

6
Етапи поглиблення присутності на 3 роки

ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Критерії оцінювання

Обґрунтованість вибору

Модель виходу пов’язана з ресурсами компанії і чинниками ринку

Коректність розрахунків

Ескалацію експортної ціни розраховано без помилок

Аналіз ризиків

Визначено ключові ризики і реалістичні заходи щодо них

Якість презентації

Логічна структура, чіткі висновки, дотримання регламенту

Питання для самоконтролю

1. Які внутрішні та зовнішні чинники визначають вибір моделі виходу на ринок?
2. Чим прямий експорт відрізняється від непрямого за рівнем контролю, ризику і витрат?
3. Що таке ескалація експортної ціни і як її можна зменшити?
4. У чому різниця між ліцензуванням і франчайзингом?
5. Коли доцільніше створити спільне підприємство, а коли – стратегічний альянс?
6. Порівняйте greenfield-інвестиції та поглинання місцевої компанії.
7. Як Уппсальська модель пояснює поступовість виходу компанії на зовнішні ринки?

Рекомендовані джерела

1. Співаковська Т. В., Царьова Т. О. Міжнародний маркетинг : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.
2. Cateora P. R., Money R. B., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 19th ed. New York : McGraw Hill, 2024.
3. Green M. C., Keegan W. J. Global Marketing. 10th ed. Hoboken : Pearson, 2020.
4. Hollensen S., Bogdanovic A. Global Marketing. 9th ed. Harlow : Pearson, 2025.
5. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Hoboken : Pearson, 2022.
6. Schellenberg M., Harker M., Jafari A. International market entry mode: a systematic literature review. Journal of Strategic Marketing. 2018. Vol. 26, No. 7. P. 601–627. DOI: 10.1080/0965254X.2017.1339114.
7. UNCTAD. Global Investment Trends Monitor. No. 50. Geneva : United Nations, 2026.