

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних  
відносин ім. Б.Д. Гаврилишина  
Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ  
КОРПОРАЦІЙ»**

**Тернопіль  
ТНЕУ  
2018**

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	4
Тема 1. Сутність і завдання менеджменту міжнародних корпорацій	5
Тема 2. Міжнародне бізнес-середовище	10
Тема 3. Стратегічне управління і структура міжнародних компаній	16
Тема 4. Управління людськими ресурсами в міжнародному менеджменті	22
Тема 5. Сутність та специфіка міжнародного маркетингу	25
Тема 6. Міжнародні маркетингові дослідження	29
Тема 7. Сегментація світового ринку	35
Тема 8. Вибір зарубіжних ринків	40
Тема 9. Моделі та стратегії виходу фірми на зовнішній ринок	48
Тема 10. Міжнародний маркетинговий комплекс	54
Список рекомендованої літератури	62

## ВСТУП

З розвитком і поглибленням взаємозв'язків і взаємозалежностей між країнами, посиленням міжнародного характеру господарської діяльності значною мірою пов'язані і сучасні тенденції міжнародного менеджменту і маркетингу. Услід за переходом більшості постіндустріальних країн до відкритої економіки, стрімким зростанням ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці, розвитком міжнародного підприємництва розвивалася й інтернаціоналізація управління. Це викликало багато нових питань в управлінській теорії та практиці.

Метою навчальної дисципліни “Менеджмент міжнародних корпорацій” є формування системи знань щодо базових категорій, методологічних аспектів організації менеджменту та маркетингової діяльності на міжнародних ринках, їхніх пріоритетів у сучасних умовах.

Вивчення курсу передбачає наявність систематичних та ґрунтовних знань із суміжних курсів (мікро- та макроекономіки, міжнародних економічних відносин, менеджменту, основ маркетингу), цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

# Тема 1

## СУТНІСТЬ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

- 1.1. Сутність та завдання міжнародного менеджменту.
- 1.2. Основні функції та структура міжнародного менеджменту.
- 1.3. Міжнародний бізнес, його характерні риси та розвиток.
- 1.4. Міжнародні компанії як суб'єкти міжнародного бізнесу.

### 1.1. Сутність та завдання міжнародного менеджменту

Сфера міжнародного менеджменту є досить широкою, і в сучасних умовах вона повністю підпорядкована визначальним тенденціям функціонування транснаціонального виробництва і капіталу, що склалися в світовій практиці. Саме капітал в усіх його формах стає системоутворюючим чинником управління (особливо його міжнародного характеру).

**Міжнародний менеджмент** — це процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі й отримання завдяки цьому додаткових переваг і економії часу.

Міжнародний менеджмент — це особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідному використанні економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міжкраїнної взаємодії.

Загальна мета міжнародного менеджменту — дати основоположне уявлення про формальні організації, що представляють крупний міжнародний бізнес, про їх внутрішню будову і функціональні взаємозв'язки та про ефективність управління ними.

Основні завдання міжнародного менеджменту:

1. Комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми.

2. Поглиблений аналіз та оцінка культурного фонду в кожній країні перебування і використання його можливостей (урахування обмежень) при виробленні стратегічних, тактичних та оперативних рішень по функціонуванню й розвитку фірми як у даній країні, так і в цілому.

3. Оцінка, вибір і практичне використання організаційних форм, у рамках яких здійснюються закордонні операції фірми, з тим щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу і правових можливостей країн перебування.

4. Формування і розвиток мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування й у країнах перебування в інтересах максимального використання особистого потенціалу робітників, можливостей окремих колективів і національних ефектів від їхньої взаємодії усередині фірми.

5. Пошук, розвиток і ефективне використання різноманітних можливостей бізнес-сервісу, насамперед у сферах фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій [18].

## **1.2. Основні функції та структура міжнародного менеджменту**

Сутність міжнародного менеджменту виявляється в його функціях. В умовах міжнародної компанії функції управління розширюються, ускладнюються і диференціюються у зв'язку зі зростанням масштабів господарської діяльності, диверсифікацією та інтернаціоналізацією виробництва.

Функції міжнародного менеджменту:

1. Головною функцією міжнародного менеджменту є *стратегічне планування*. Мета стратегічного планування — забезпечити нововведення і зміни в корпорації, використовуючи чотири основні види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та організаційне стратегічне передбачення.

2. Реалізація і контроль стратегічного плану здійснюється за допомогою *функції організації*. Успішна реалізація плану потребує довгострокових і короткострокових програм, політики, процедур і правил. Вона також передбачає інтеграцію стратегічного плану до структури корпорації через бюджет і управління за цілями. Істотне значення має постійна оцінка реалізації плану для визначення його правильності і виявлення проблем.

3. *Функція мотивації* — це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення мети організації. Сучасні теорії мотивації ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і роблять основний акцент на визначенні переліку і структури потреб. Потреби, як правило, задовольняються винагородами. Причому відносна значущість різних потреб людей при роботі компанії на міжнародному рівні може змінюватися в різних країнах, особливо якщо вони знаходяться на різних рівнях розвитку.

4. *Функція контролю* — це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності. Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, спрямований на досягнення конкретних результатів.

Складові міжнародного менеджменту:

1. *Організаційне управління*, об'єктом якого є процеси створення міжнародної компанії, формування структури і системи управління нею, механізм реалізації управлінських функцій і т. ін. З розширенням зарубіжних операцій перед міжнародною компанією постає завдання адаптації організаційного управління до мінливого зовнішнього середовища задля ефективного пристосування діяльності закордонних філій до цілей корпорації.

2. *Управління виробництвом*, яке спрямоване на вибір основних параметрів технологічного процесу. У міжнародній практиці використовується системний підхід до управління виробництвом, який припускає всебічний облік

специфічних характеристик відповідного об'єкта, що визначають його структуру, а отже, і організацію.

3. *Управління науково-технічною діяльністю та формування технологічної політики*, яка відображає особливості процесу інтеграції науки і виробництва, орієнтацію досліджень і розробок на ринкові потреби, посилення впливу ринкових чинників на визначення стратегічних позицій корпорації.

4. *Управління маркетингом*, який містить альтернативні підходи до оцінки потенціалу ринку в різних країнах, а також до відбору товарної маси, ціноутворення і сприяння продажам, встановлення торгової марки і стратегій збуту, характерних для міжнародного маркетингу.

5. *Управління вартістю*, яке означає, що всі методи і прийоми міжнародного менеджменту спрямовані на досягнення мети: допомогти міжнародним компаніям максимізувати свою вартість, будуючи процес прийняття управлінських рішень на ключових чинниках вартості.

6. *Управління інформацією*, яка переважно використовується для контролю і не призначена для вільного розповсюдження всередині компанії та серед інших зацікавлених організацій. Метою збору інформації є підготовка стратегічних рішень топ-менеджментом корпорації.

7. *Управління змінами*, яке передбачає використання міжнародною компанією двох основних типів безперервних змін: безупинного процесу поліпшення, або, як говорять японці, «кайдзен» (kaizen); спонтанної управлінської ініціативи, або «інтрапренерства» (entrepreneur (англ.) — підприємець).

8. *Управління персоналом (соціальне управління)* — в сучасних умовах є визначальним фактором успіху і основною конкурентною перевагою ефективних фірм на світовому ринку [18].

### **1.3. Міжнародний бізнес, його характерні риси та розвиток**

*Міжнародний бізнес* можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок переваг ділових міжнародних операцій. Міжнародний бізнес історично виникає внаслідок розвитку й поглиблення міжнародного поділу праці та формування світового ринку. Основні риси міжнародного бізнесу:

1. Отримання прибутку в міжнародному бізнесі досягається за рахунок використання для економічно ефективного ведення ділових операцій переваг виходу за межі національних кордонів.

2. Підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що випливають із: ресурсних особливостей зарубіжних ринків, місткості, правових особливостей зарубіжних країн, специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

3. Міжнародний бізнес суттєво варіаційний залежно від рівня інтернаціоналізації. Вісь розвитку «національний бізнес — мультинаціональний

бізнес» включає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури транснаціональних компаній (ТНК), для якої НІОКР, виробництво і дистрибуція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

4. Внаслідок інтернаціоналізації для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно не залежний від національної належності і орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг.

5. Урахування в бізнесі культурного фактору, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури країни базування цієї фірми і країни її перебування.

6. Глобальний характер міжнародного бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т. д.

7. Міжнародний бізнес — це система професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

8. Міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.

9. Інформація — головний стратегічний ресурс, а адаптація — головна стратегічна зброя міжнародного бізнесу.

10. Принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою по-іншому, оскільки саме вони здатні відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу.

11. На відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами у багатьох прихованих формах.

Найважливішою особливістю міжнародного бізнесу є його економічне, законодавче й політичне поле конкуренції, а також соціокультурний фон, що суттєво відрізняє його від внутрішніх ринків країн.

Розглядаючи причини формування і розвитку міжнародного бізнесу, доцільно поділити їх на дві групи: 1) Причини, що визначають необхідність виникнення такої категорії бізнесу; 2) Причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу.

Перша група містить такі причини: загострення конкуренції на внутрішніх ринках, пов'язане зі збільшенням кількості підприємців, обмеженістю платоспроможного попиту; відносна обмеженість внутрішніх ринків; обмеженість економічних ресурсів, у тому числі природних, матеріальних, трудових, технологічних, фінансових, у національному господарстві; недосконалість національної законодавчої системи, що регулює приватне підприємництво; нерівномірність соціально-економічного розвитку країн. До другої групи належать такі причини: постійний розвиток

продуктивних сил, науково-технічний розвиток (НТР), у тому числі в комунікаційній системі (транспорт, зв'язок, інформація); формування великих корпорацій, які володіють величезними виробничими, комерційними, науково-технічними, фінансовими ресурсами; лібералізація зовнішньоекономічної політики країн світового співтовариства, формування «відкритої економіки» в більшості країн світу [18].

#### **1.4. Міжнародні компанії як суб'єкти міжнародного бізнесу**

В науковій літературі розмежовують два типи міжнародних компаній (МНК). *Транснаціональні корпорації (ТНК)* — національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і торговельно-збутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави. Правовий режим ТНК передбачає ділову активність, здійснювану за допомогою утворення в них філій, дочірніх компаній, які можуть мати форму змішаних підприємств з переважно національною участю. *Багатонаціональні корпорації (БНК)* — міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії низки держав на виробничій і науково-технічній основі.

Поряд з терміном «багатонаціональний» для визначення бізнесу, що охоплює міжнародні операції по всьому світу, часто використовують термін «світовий» чи «глобальний». При цьому мається на увазі, що менеджмент глобальної компанії:

- застосовує глобальний, інтегрований підхід до бізнесу з метою пошуку нових ринкових можливостей, оцінки можливих загроз для бізнесу з боку конкурентів, пошуку нових ресурсів для розширення діяльності (включаючи людські та фінансові ресурси);
- прагне закріпити присутність компанії на ключових країнових (регіональних) ринках;
- орієнтується на пошук загальних рис, які притаманні різним географічним ринкам.

Вирізняють три головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК: 1) Структурний критерій. 2) Критерій результативності. 3) Критерій поведінки.

За *структурним критерієм* ТНК — це фірма, яка має власні філії у двох і більше країнах, або це фірма, власники чи вищий управлінський персонал якої є громадянами різних країн (при цьому діяльність ТНК контролюється штаб-квартирою, яка розміщується в одній країні. Саме тому розрізняють американські, англійські та інші ТНК). За *критерієм результативності* фірми визначаються як ТНК на основі абсолютних або відносних показників: ринкова вартість капіталу, обсяг продажу, прибуток, активи. Характерним для транснаціональних корпорацій є те, що вони генерують значну частину прибутків і продажу від своїх зарубіжних операцій. Згідно з *критерієм поведінки* фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «мислить інтернаціонально». Оскільки транснаціональна



корпорація діє більш ніж в одній країні, то її керівництво має розглядати весь світ як сферу своїх потенційних інтересів.

За визначенням, схваленим ЮНКТАД, *транснаціональна корпорація* — це підприємство, яке об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох і більше країнах, провадить координуючу політику і втілює в життя загальну стратегію через один або більше центрів прийняття рішень<sup>1</sup>.

Основними специфічними рисами ТНК є:

- активна участь у міжнародному поділі праці і сприяння його розвитку;
- незалежність руху капіталів від процесів, які відбуваються в країні базування;
- проникнення у високотехнологічні галузі, які потребують значних інвестицій та висококваліфікованого персоналу;
- пропагування диверсифікованості свого виробництва і послуг;
- відстоювання такої виробничо-торговельної політики, яка б забезпечувала високоефективне планування виробництва і товарного ринку.

## Тема 2 МІЖНАРОДНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ

- 2.1. Загальна характеристика міжнародного бізнес-середовища.
- 2.2. Міжнародне економічне середовище, його складові.
- 2.3. Міжнародне політико-правове середовище. Політичні ризики та методи оцінки їх рівня.
- 2.4. Міжнародне соціально-культурне середовище, його склад.

### **2.1. Загальна характеристика міжнародного бізнес-середовища**

Компанії діють у зовнішньому середовищі, тому воно є важливим об'єктом вивчення для фахівців з міжнародного менеджменту і маркетингу. Перед прийняттям рішення про вихід на певний зарубіжний ринок треба ретельно дослідити всі складові міжнародного середовища: економічну, політико-правову і соціокультурну. Деякий вплив на міжнародний бізнес чинить природно-географічне середовище. З посиленням інноваційної та інформаційної складових починають виокремлювати науково-технічне та інформаційне середовище міжнародного бізнесу. Міжнародне середовище постійно ускладнюється, посилюється взаємодія його складових, зростає непередбачуваність, загострюється конкуренція тощо.

У контексті міжнародного бізнесу середовище є значно важливішим елементом, ніж для бізнесу в межах одної країни, адже у нього для будь-якого суб'єкта діяльності значно більший потенціал невизначеності й новизни.

*Міжнародне маркетингове середовище* – зовнішнє середовище, в якому діє фірма, що просуває свої товари на закордонних ринках, утворене складним

---

<sup>1</sup> Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб / Кол. авт. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

комплексом відносин, зумовлених економічними, політичними, соціальними, культурними та іншими чинниками. Іншими словами, середовище міжнародного бізнесу – сукупність умов і факторів, що впливають на функціонування фірми, її економічну діяльність за кордоном і вимагають прийняття управлінських рішень, спрямованих на їхнє усунення або на пристосування до них.

## **2.2. Міжнародне економічне середовище, його складові**

Основною складовою міжнародного бізнес-середовища є економічне.

Економічне середовище міжнародного бізнесу – сукупність економічних властивостей зарубіжних ринків, що прямо або побічно впливають на прийняття управлінських рішень і відбиваються в показниках економічного розвитку, загальногосподарської кон'юнктури, фінансово-кредитного становища, структури споживання населення тощо.

Для характеристики економічного середовища зарубіжного ринку виділяють 3 блоки елементів:

*I. Загальна характеристика типу економічної системи та моделі ринкової економіки.*

*II. Основні макроекономічні показники розвитку країн (ВВП, інфляція, валютна система, платіжний баланс, рівень і структура безробіття, рівень життя населення і його купівельна спроможність, рівень доходів на душу населення, структура витрат, сфера бізнесу, рівень її розвитку, особливості і перспективи).*

*III. Основні ринкові показники зарубіжної країни:*

- Стан попиту і пропозиції;
- Потенціал і ємність ринку;
- Доступність ринку;
- Рівень цін;
- Стан конкуренції та її структура;
- Основні постачальники, посередники, споживачі;
- Вимоги до якості, безпеки, реклами, упаковки, маркування.

Економічне середовище міжнародного бізнесу насамперед формується системою міжнародної торгівлі – сфери міжнародних товарно-грошових відносин, що втілює сукупність процесів, пов'язаних із зовнішньою торгівлею всіх країн. У свою чергу, зовнішня торгівля – сектор економіки держави, що вирішує питання реалізації частини ВВП на зарубіжних ринках.

Сучасний етап розвитку міжнародної торгівлі характеризується такими особливостями:

1. Різким зростанням обсягів експорту та імпорту;
2. Зростанням ролі зовнішньої торгівлі в економічному розвитку більшості країн, про що свідчить зростання експортної квоти країн;
3. Вкрай нерівномірне зростання світових цін на основні види товарів.
4. Зміни в товарній структурі світової торгівлі: збільшення питомої ваги готових виробів та напівфабрикатів; зростання частки машин, обладнання та

транспортних засобів; інтенсифікація обміну продукцією інтелектуальної праці (ліцензіями, «ноу-хау», інжиніринговими послугами).

5. Зрушення в географічному розподілі товарних потоків.

6. Розповсюдження сталих та довгострокових відносин між постачальниками та покупцями, зростання питомої ваги внутрішньофірмових постачань у межах ТНК.

7. Зростання ролі країн, що розвиваються, у світовій торгівлі.

8. Послаблення позицій США, Великобританії, Франції, Італії при істотному зміцненні позицій Японії та нових індустріальних країн.

9. Посилення конкуренції між трьома центрами світового економічного розвитку: США, Японією та країнами ЄС.

10. Посилення протекціоністських тенденцій у зовнішньоекономічній політиці більшості країн.

Для прийняття правильних рішень в міжнародному бізнесі важливо вивчити фінансово-кредитне становище в країні, показниками якого є відсоткова ставка, рівень інфляції, дефіцит бюджету, валютні курси, розподіл доходів між окремими соціальними групами населення.

Аналіз кон'юнктури зарубіжного ринку передбачає розрахунок прогнозних показників:

- Виробництво товарів і послуг (пропозиція) (випуск промислових товарів; видобуток корисних копалин, виробництво с/г продукції; обсяг вироблених послуг);
- Споживання (попит) (оптовий і роздрібний товарообіг, місткість ринку);
- Валютна і кредитна ситуації (курси валют, облікові ставки, курси акцій);
- Ціни як інтегральні показники.

Важливим показником кон'юнктури є коефіцієнт цінової еластичності попиту на зарубіжному ринку, що відображає ступінь чутливості покупців до зміни ціни товару :

$$K_e = ((Q_2 - Q_1) : (Q_2 + Q_1) / (P_2 - P_1) : (P_2 - P_1)) ,$$

де  $Q_2$  і  $Q_1$  – попит на товар при цінах  $P_2$  і  $P_1$ .

### **2.3. Міжнародне політико-правове середовище. Політичні ризики та методи оцінки їх рівня**

Політико-правове середовище міжнародного бізнесу – комплекс політичних і правових умов, які безпосередньо (через законодавство) і опосередковано (через традиційну систему власних відносин) впливають на діяльність компаній, що реалізують свою продукцію на ринку країни.

Коли йдеться про політичний лад, розглядають дилему «*відкрите (демократичне) суспільство – закрите (авторитарне) суспільство*». З погляду міжнародного бізнесу, що відкритіше суспільство, то прихильніше воно до демократичних традицій і верховенства закону та активніша економіка і нижчий політичний ризик вкладання капіталу.

Важливим фактором міжнародної маркетингової діяльності є *політична стабільність* суспільства. Коли уряди в країні часто змінюються, закони, що регулюють діяльність іноземних компаній, ухвалюють поспішно, тому вони можуть суперечити один одному, а тому привабливість ринку країни різко падає.

Вагому роль при ухваленні рішення про впровадження товару на ринок відіграє також ступінь *корумпованості* чиновників держави. За дослідженнями Світового банку, корупція є однією з головних перешкод (1-3 місце за ступенем значущості) для провадження бізнесу в країнах, що розвиваються. Рівень корумпованості держави визначають за 100-бальною шкалою (від 100 – «корупції майже немає», до 0 – «найвищий рівень корупції») *індексом сприйняття корупції – CPI* (Corruption Perception Index). Україна зайняла 130 місце (29 балів зі 100) зі 168 позицій у світовому рейтингу сприйняття корупції, опинившись поруч з Іраном, Камеруном, Непалом, Нікарагуа і Парагваєм<sup>2</sup>. Найменш корумпованими країнами (CPI більше 80) вважають Данію, Нову Зеландію, Швецію, Сінгапур, Фінляндію та Швейцарію. Останні місця в переліку (CPI менше 1,7) посідають Конго, Екваторіальна Гвінея, Чад, Гвінея, Судан, Афганістан, Гаїті, Ірак, М'янма, Сомалі.

Державна економічна політика тяжіє до відкритості або закритості суспільства. З погляду міжнародного маркетингу це відображає переважає однієї з двох торгових політик: а) *лібералізації (свободи торгівлі)* – політики мінімального державного втручання в зовнішню торгівлю, яка розвивається на основі ринкових законів попиту і пропозиції; б) *протекціонізму* – державної політики захисту внутрішнього ринку від іноземної конкуренції шляхом використання тарифних і нетарифних інструментів.

Економічна політика держави відображається в законодавстві, що регулює господарську діяльність. Особливо впливають на ММ суперечливість законів і такі обмеження: валютний контроль; тарифні методи регулювання; нетарифні методи (квотування, ліцензування; прихований протекціонізм; фінансові методи; торговельні договори).

Важливими чинниками, що впливають на міжнародний маркетинг, є захист прав споживачів, авторське та патентне право, дотримання податкового, трудового, антимонопольного, рекламного законодавства країни. Крім того, суб'єкти міжнародного бізнесу здійснюють комерційні операції з огляду на загальносвітові правила міжнародної торгівлі, бізнес-права та укладання угод.

Метою дослідження політико-правового середовища є визначення політичного ризику та розробка стратегії його зменшення. Для цього насамперед аналізуються політичне середовище та можливі дії країни, яка досліджується, а також власної.

Міжнародний досвід свідчить, що конкретні економічні дії національних урядів щодо зарубіжних країн зумовлені не тільки комерційними інтересами, а й їхніми політичними цілями. Існує певний зв'язок між цілями уряду та можливими економічними діями, які підвищують політичний ризик (табл. 2.1).

<sup>2</sup> Індекс корупції CPI-2016 // <http://ti-ukraine.org/research/indeks-koruptsiyi-cpi-2016>.

Таблиця 2.1

## Зв'язок між цілями уряду досліджуваної країни та можливими економічними діями

Дії	Цілі				
	Суверенітет та економічна незалежність	Безпека	Добробут	Престиж	Ідеологія
Неформальне втручання в бізнес	+	+	+	+	+
Обмеження типу «купуї у своїх»	+	+	+		
Нетарифні бар'єри	+		+		
Субсидії	+		+		
Обмеження діяльності	+	+	+		
Умови власності		+			
Бойкот					+
Конфіскації	+	+	+		+

*Політичний ризик* у міжнародній діяльності — можливість, вірогідність мати збитки внаслідок економічних дій уряду зарубіжної країни, зумовлених політичними цілями або непередбаченими політичними обставинами (революціями, страйками, війнами тощо). *Методи оцінки рівня політичного ризику:* аналіз дій держави у минулому; аналіз точки зору експертів; побудова моделей, заснованих на вимірюванні нестабільності.

З метою запобігання збиткам унаслідок дії політичних чинників фірми використовують різні стратегії зменшення політичного ризику (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Стратегії зменшення політичного ризику

Джерело мінімізації ризику	Період	
	До інвестування / укладання контракту	Після інвестування / укладання контракту
Внутрішнє, самостійне рішення та дії	Мінімізація інвестицій та місцевого запозичення; Створення СП; Робота за управлінським контрактом; Франчайзинг; Вертикальна інтеграція	Мінімізація інвестицій та місцевої власності; Набуття статусу very important partner (VIP); Маркетингова інтеграція
Зовнішня підтримка	Державне страхування; Приватне страхування; Гарантії приймаючої сторони	Приватне страхування; Міжнародні юридичні норми

**2.4. Міжнародне соціально-культурне середовище, його склад**

Соціокультурне середовище міжнародного бізнесу – сукупність соціальних і культурних особливостей зарубіжних ринків, що впливають на міжнародну маркетингову діяльність, основними з яких є мовне середовище, соціальна організація, правова і політична культура, розвиток науки і мистецтва, рівень освіти населення, релігійна ситуація, панівні суспільні цінності та норми поведінки.

Культуру утворюють явні і приховані форми поведінки, набуті й передані за допомогою символів, а також результати їх втілення в продуктах людської праці. Тому, формуючи міжнародну стратегію, необхідно враховувати моральні та релігійні норми і табу, властиві населенню країни, особливості міської й сільської субкультур, етнічну різноманітність і мовне середовище, соціальний статус потенційних покупців, їх спосіб життя, рівень освіти. Залежно від цього один і той самий товар потребує застосування різних

У міжнародному бізнесі слід брати до уваги такі основні характеристики соціокультурного середовища:

1. *Мовне середовище.* Найбільш поширеними є китайська, іспанська, хінді, англійська, російська, португальська та арабська мови. В діловому листуванні домінує англійська. Неточне вживання мови може стати причиною помилок у тлумаченні окремих рішень.

2. *Соціальна організація.* Така інформація важлива для просування на ринок товарів і послуг для людей певного соціального статусу. Маркетологу чи менеджеру варто знати, чи в зарубіжній країні підтримка родинних зв'язків у бізнесі є загальноприйнятою, чи впливає на прийняття рішень «кумівство».

3. *Правова культура.* Вплив культури населення на правову систему. Наприклад, у багатьох арабських країнах діє теократичне право, засноване на ісламі, яке регламентує всі аспекти економіки. Зокрема, страхування за мусульманськими канонами є порушенням волі Аллаха.

4. *Політична культура.* Політична культура втілюється у спадкоємності влади і державних рішень. Важливо знати при довгострокових інвестиціях.

5. *Наука і мистецтво.* Наука впливає на технічний рівень країни, вимогливість покупців і потенціал ринку, ступінь розвитку його інфраструктури. Мистецтво – визначає особливості естетичного сприйняття покупцями товару, його вигляду, упаковки тощо.

6. *Рівень освіти.* Впливає на вимогливість покупців до певних властивостей товару і його супроводу.

7. *Релігія.* Особливо помітний вплив релігії на ділове життя в мусульманських країнах (шаріат).

8. *Цінності й норми.* Часто зумовлені релігійними догмами і запам'ятовуються на підсвідомому рівні. Для ММ особливо важливе ставлення до таких цінностей, як час, досягнення, багатство, зміни, ризик, здоров'я, розподіл чоловічих і жіночих ролей, сімейні цінності.

Вплив культури на міжнародний бізнес та менеджмент досліджував Г.Хофстеде, який виокремив чотири культурні виміри:

- дистанція влади. Цей критерій характеризує ступінь нерівномірності в розподілі влади, який є прийнятним для населення певної країни. Низький ступінь характеризується відносною рівністю в суспільстві, а високий зумовлює терплячість до авторитарного стилю управління;

- уникнення невизначеності. Цей критерій може бути визначений як ступінь, з яким люди відповідної країни віддають перевагу структурованим ситуаціям на противагу неструктурованим. Структурованими є ситуації з

чіткими, формальними процедурами, які визначаються наперед відомими правилами, кодексами, законами або підкріплюються традиціями. Країнам з високим ступенем уникнення невизначеності властиві спроби контролювати майбутнє, уникати двозначності у стосунках, "визначити умови на цьому березі";

- індивідуалізм – колективізм. Значення критерію характеризує ступінь, з яким населення певної країни віддає перевагу індивідуальним, а не колективним, груповим діям. Високе значення свідчить, що людина спонукається головним чином особистими інтересами та інтересами членів родини. Основними цінностями в індивідуалістських суспільствах є повага прав людини і висока цінність особистого життя. Низьке значення критерію характеризує країни, в яких індивід психологічно комфортніше почувається як член колективу.;

- маскулінізм – фемінінізм. Цей вимір класифікує країни за ознакою, наскільки розвинутий соціальний розподіл ролей. Суспільства з жорстким соціальним розподілом, названі Хофстеде «мужніми», а суспільства зі слабким розподілом ролей - «жіночими». У "мужніх" суспільствах домінують соціальні цінності, традиційно властиві чоловікам: результативність, прагнення успіху, конкуренція. У "жіночих" суспільствах і для чоловіків, і для жінок переважають цінності, що традиційно асоціюються з жіночими ролями: пріоритет міжособистісних стосунків, родинні цінності, соціальні гарантії, вміння досягати консенсусу.

### Тема 3.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І СТРУКТУРА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

3.1. Сутність стратегічного управління в міжнародних компаніях

3.2. Етапи стратегічного планування в міжнародній компанії

3.3. Основні види міжнародних стратегій

3.4. Організаційна структура міжнародних корпорацій

### 3.1. Сутність стратегічного управління в міжнародних компаніях

Міжнародний стратегічний менеджмент передбачає розробку різних міжнародних стратегій, що є комплексною основою для досягнення фундаментальних завдань компанії.

Міжнародні компанії мають можливість використовувати три джерела отримання конкурентних переваг, які недоступні для компаній, що діють тільки в своїй країні:

- Підвищення ефективності за рахунок глобалізації.
- Багатонаціональна гнучкість.
- Накопичення і передача досвіду у світових масштабах (глобальне навчання).

*Міжнародна стратегія фірми* – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності міжнародної організації, її місця в міжнародному поділі праці та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Необхідність стратегічного планування в сучасних міжнародних компаніях полягає в наступному:

- посилення суспільного характеру виробництва в міжнародному менеджменті;
- спеціалізація і кооперування виробництва в рамках ТНК;
- наявність багаточисельних структурних підрозділів у фірмах;
- тісних зв'язків між фірмами – постачальниками сировини, які включені в єдиний технічний процес;
- швидке освоєння і впровадження новинок НТП;
- посилення тенденції до централізації в управлінні ТНК і необхідність підпорядковувати діяльність і усіх їх підрозділів єдиній стратегії.
- визначення і утримання основного напрямку розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;
- потреба координації та інтеграції різноманітних операцій в масштабах корпорації;
- посилення позицій в конкурентній боротьбі.

Стратегічне планування в міжнародній корпорації здійснюється на трьох рівнях управління

*Стратегія корпоративного рівня* – це найбільш загальна стратегія, яка визначає сукупність дій, спрямованих на виявлення та збереження конкурентних переваг в різних галузях або на різних товарних ринках.

*Стратегії рівня структурних підрозділів* залежать від корпоративної стратегії і спрямовані на одержання перемоги у конкурентній боротьбі за ринки збуту.

*Функціональні стратегії* розробляються відповідно до найважливіших функцій міжнародної корпорації. Розрізняють стратегії маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва, НДДКР і т.і. Координація стратегій на функціональному рівні і стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.

Вибір конкретної стратегії діяльності в МНК значною мірою залежить від її стратегічної орієнтації.

Розрізняють такі *види стратегічних орієнтацій міжнародних компаній*:

1. *Етноцентризм* – цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях.

2. *Поліцентризм* – стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.

3. *Регіоцентризм* – поєднання власних інтересів фірми з інтересами своїх регіональних відділень.

4. *Геоцентризм* – інтегрування рішень компанії в єдину глобальну систему [18].



### **3.2. Етапи стратегічного планування в міжнародній компанії**

Процес стратегічного проектування починається з визначення місії корпорації. Визначення місії полягає у проробці широкого спектра умов, наміток на досягнення цілей і реалізації стратегії, розробці виважених цілей підприємства, підходів, орієнтирів та бачення перспектив.

На практиці стратегічне планування – це складний процес, який охоплює щонайменше п'ять етапів:

1. Прогнозування, визначення основних характеристик майбутнього на основі систематичного аналізу певного кола факторів з метою передбачення можливостей, шансів і загроз.

2. Визначення і вибір варіантів розвитку на основі порівняння та оцінки альтернатив з урахуванням потреби в ресурсах (особливо гостродефіцитних), реальності планів, ризику і, нарешті, прибутковості.

3. Формування цілей та визначення строків їх досягнення.

4. Розробка програми дій і складання графіка (лінійного чи сіткового) поетапного здійснення робіт. Складання програми вимагає визначення завдань, черговості та орієнтовних строків їх виконання.

5. Формування бюджету (бюджетування) – здійснення розрахунків, пов'язаних з визначенням потреби у фінансових ресурсах, та їх розподіл за видами робіт і плановими етапами [18].

Згідно із дослідженнями П. Лоранжа, процес стратегічного планування – це комплекс послідовних етапів:

- визначення поточної місії, цілей і стратегії корпорації;
- аналіз її зовнішнього середовища;
- визначення можливостей та небезпек в діяльності корпорації;
- аналіз наявних ресурсів;
- визначення сильних і слабких місць;
- переоцінка місії та цілей;
- формулювання чіткої стратегії;
- впровадження стратегії в дію;
- оцінка результатів впровадження стратегії.

Стратегічне планування розраховане на 5 і більше років. Конкретний термін, на який розробляється план, залежить від життєвого циклу продукту, циклу докорінної зміни попиту на продукцію, яка випускається, періоду часу, необхідного для реалізації стратегічних цілей, розміру підприємства, його спеціалізації тощо.

### **3.3. Основні види міжнародних стратегій**

Нині дедалі більшого значення набуває вибір моделі стратегії корпорації в умовах зростаючої конкуренції. Розробленню ефективної стратегії переваг на ринку повинні передувати ретельний аналіз конкурентоспроможності корпорації, оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів.

М. Портер класифікував стратегії бізнесу у вигляді трьох основних груп: лідерство за цінами, диференціація і фокусування. Мета кожної із цих стратегій – встановити частку на ринку, яку корпорація може захопити та утримувати і яка дозволила б їй діяти з постійно високим рівнем прибутковості. Характерні риси загальних конкурентних стратегій:

*1. Лідерство за цінами (низькою вартістю):*

- акцент на виробництві – «ніхто не робить це дешевше»;
- акцент на маркетингу – «бюджетні ціни / задоволення потреб»;
- стандартизація товару (декілька моделей і обмежені специфічні риси);
- ніяких прикрас (інформаційна реклама, що базується на репутації виробу);
- встановлення першості і намагання спрямувати «криву досвіду» донизу (низька собівартість виробництва – низькі продажні ціни – додатковий обсяг і частка ринку – нижча вартість);

- висока продуктивність праці;

- інновації, що дають можливість знижувати ціни;

*2. Диференціація:*

- акцент на виробництві – «ніхто не робить це краще»;
- акцент на маркетингу – «наше краще, ніж їхнє»;
- акцент на зовнішніх чинниках – модель, стильове оформлення та виконання, специфічне оздоблення обслуговування тощо;
- диференціація товарів;
- інновації, що дають можливість знижувати ціни;
- преміальні ціни для щоб покриття збитків від додаткових витрат на диференціацію;

- інтенсивна реклама і стимулювання продаж.

*3. Фокусування:*

- акцент на виробництві – «зроблено спеціально для Вас»;
- акцент на маркетингу – «наші товари задовольняють Ваші потреби краще, ніж будь-які інші»;
- унікальність продукту, роботи чи послуги;
- професіоналізм, компетентність, гарантії якості;
- спеціалізація (сегментація) ринку, географічної території виробництва та збуту, заявки кінцевого споживання (використання).

Фокусування, або стратегія спеціалізації, передбачає визначення конкурентної переваги і вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб певної групи покупців, концентрацію на обмеженому географічному просторі ринку або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

Визначальною характеристикою стратегії фокусування є те, що корпорація спеціалізується на обслуговуванні лише частини загального ринку. Особливою передумовою є те, що вона може обслуговувати вузький, обмежений ринок більш ефективно або більш продуктивно, ніж суперники, які займають ширший ринок.

З іншої точки зору, міжнародна стратегія діяльності складається із:

- а) стратегії визначення джерел забезпечення (стратегія імпорту);
- б) стратегії розміщення міжнародного виробництва;
- в) стратегії збуту виробленої продукції (стратегія експорту).

*Стратегія імпорту* передбачає, що фірма, перш ніж орієнтуватися на світові ринки сировини і матеріалів, повинна максимально використати місцеві ресурси для свого виробництва. Переваги використання національних ресурсів: низькі транспортні витрати; одна валюта; відсутність митних формальностей; однакові соціально-культурні умови.

*Міжнародне виробництво* – це створення і функціонування господарських суб'єктів на території і поза межами країни місцезнаходження їх основного власника. Зміст стратегії розміщення міжнародного виробництва полягає у визначенні оптимального варіанту розміщення господарських суб'єктів в рамках світового господарства.

*Стратегічні форми розміщення міжнародного виробництва зумовлюють відповідну структуру міжнародних компаній:*

1. Одиначне підприємство, орієнтоване на обслуговування всіх ринків.
2. Декілька невеликих підприємств, які максимально наближені до ринку.
3. Створення підприємств, які спеціалізуються на орієнтацію на ринки, які використовують дану продукцію.
4. Підприємства, побудовані за принципом виробничої взаємодії, тобто використання спільних комплектуючих окремими або збираючими підприємствами.

*Мета розробки стратегії експорту* – це визначення і постановка конкретних завдань з обслуговування ринків кінцевої продукції в різних країнах світу. Причини необхідності розробки стратегії:

1. Об'єктивна необхідність експорту сировини і матеріалів на підприємства-виробники.
2. Необхідність експорту комплектуючих на підприємства, які здійснюють збирання готових виробів.
3. Необхідність експорту готової продукції іноземними фірмами, які здійснюють оптову закупівлю та окремим споживачам [18].

З точки зору міжнародного маркетингу дані стратегії детальніше описані в темі 9.

### **3.4. Організаційна структура міжнародних корпорацій**

*Організаційна структура* (organization design, organization structure) – це всеосяжна схема взаємопов'язаних структурних компонентів і їх конфігурація, що використовуються для управління діяльністю в масштабах всієї корпорації. Вибір підходящої організаційної структури компанії залежить від її розміру, прийнятої стратегії, використовуваних технологій, зовнішніх економічних умов, а також від культурних особливостей тих країн, де компанія веде бізнес.

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури управління ТНК, є:

1. Рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях.
2. Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК.
3. Рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них.

Основними критеріями, яким повинна відповідати структура управління ТНК, є:

1. Здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації ключових компетенцій компанії.
2. Відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності.
3. Можливість використання основних ресурсів компанії відповідно до її стратегії та завдань, які їй відповідають.
4. Адекватність обраної структури управління характеру конкуренції та можливості використання конкурентних переваг, які вона може надати.

Вибір організаційної структури в міжнародному бізнесі значною мірою залежить від ступеня інтернаціоналізації фірми.

*1 етап інтернаціоналізації* – створення фірми, метою якої є виробництво і реалізація одного чи декількох видів продукції на національному або регіональному ринку. Керівництво – одна людина, у якої з часом з'являється помічник без конкретних функціональних обов'язків. Вивчення фірмою можливостей здійснення ЗЕД.

*2 етап інтернаціоналізації* – завоювання національного ринку. Епізодичні зовнішньоекономічні зв'язки. Керівництво ускладнюється. Заступники генерального директора беруть на себе керівництво функціональними підрозділами, а генеральний директор здійснює їх координацію (функціональна структура).

*3 етап інтернаціоналізації* – вихід компанії на зовнішній ринок з одним видом продукції – створюється міжнародний відділ. Його керівнику необхідні помічники, які володіють ситуацією в регіонах. Формується географічна структура. Фінансові рішення приймаються централізовано.

*4 етап інтернаціоналізації* – крупна компанія, яка дотримується стратегії росту кількох видів продукції однієї галузі виробництва, має функціональну або географічну структуру.

*5 етап інтернаціоналізації* – крупна диверсифікована корпорація, яка випускає широку номенклатуру продукції для різних ринків з дивізіональною (частіше – продуктовою або географічною) структурою.

*6 етап інтернаціоналізації* – глобальна міжнародна корпорація, яка діє на світовому ринку, як на єдиному ринку, не враховуючи його поділу на національні та політичні кордони, зі складною, частіше – матричною організаційною структурою, численними зарубіжними підрозділами та різними механізмами інтеграції зарубіжних підрозділів у систему загальнофірмового управління [18].

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 4.1. Специфіка менеджменту персоналу в міжнародних компаніях.
- 4.2. Навчання та адаптація персоналу в ТНК.
- 4.3. Системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях.

### **4.1. Специфіка менеджменту персоналу в міжнародних компаніях**

У сучасних міжнародних корпораціях філософія управління людськими ресурсами виходить з того, що співробітники організації є її найбільш цінним стратегічним активом, який забезпечує постійну перевагу перед конкурентами.

Елементами системи управління людськими ресурсами міжнародної корпорації є:

1. Стратегія управління, в ході формування якої чітко визначаються напрями довготермінового розвитку і закладаються основи цілісного підходу до управління персоналом.

2. Організаційна складова управління людськими ресурсами, яка допомагає перебудовувати організацію і вносити корективи в робочі завдання у відповідності із запланованими змінами у виробництві, технологіях і т.ін.

3. Управління корпоративною культурою, що впливає на поведінку працівників, їх ставленню до організації та її цілей, а також сприяє більш чіткому сприйняттю і розумінню її місії та цінностей.

4. Управління відданістю організації, що передбачає впровадження систем заохочення результативності праці, систем інформування персоналу і формування відчуття причетності до спільної справи, а також впровадження освітніх програм.

5. Гнучкість, тобто розробка і впровадження гнучкого підходу до людських ресурсів з метою їх найбільш ефективного застосування, надання працівникам можливості підвищувати кваліфікацію для творчого і професійного зростання.

6. Командний дух, що передбачає розвиток у людей здатності успішно працювати в єдиній команді та ефективно використовувати спільну працю.

7. Підбір кадрів, тобто забезпечення такого становища, при якому людські ресурси максимально відповідають вимогам організації, які постійно змінюються.

8. Розвиток людських ресурсів, що передбачає вкладення коштів у підготовку і розвиток персоналу на всіх рівнях та приведення тренінгових програм до потреб організації.

9. Управління винагородами, передбачає чітке визначення очікуваних показників діяльності і винагороду працівників у відповідності з їхнім вкладом у спільну справу.

10. Відносини у колективі, тобто формування атмосфери співробітництва на всіх рівнях, яка передбачає безпосередній контакт керівництва організації з працівниками.

З іншого боку, міжнародний характер діяльності корпорацій породжує низку специфічних особливостей в системі управління персоналом, що породжені дією наступних факторів:

1. *Соціально-культурні відмінності.* Міжнародні корпорації працюють на територіях багатьох країн, і працівники фірми у кожній із них мають різні соціально-культурні цінності, установки та етичні норми.

2. *Економічні відмінності.* Відмінності в рівнях економічного розвитку країн, в яких діє міжнародна корпорація, породжує різні умови використання робочої сили щодо рівня оплати праці, соціальних зобов'язань, умов праці.

3. *Законодавчі відмінності.* У країнах, в яких міжнародні корпорації проводять свою діяльність, діють різні нормативно-правові акти, що стосуються використання робочої сили.

4. *Відмінності у стилі й практиці управління.* В різних країнах існує різна практика і стилі управління, що пояснюється історичними та національними особливостями.

5. *Відмінності у структурі ринку праці та факторах трудових витрат.* В різних країнах існують свої особливості щодо статево-вікової, професійної, кваліфікаційної структури робочої сили і витрат на неї.

6. *Національна орієнтація.* Як свідчить практичний досвід функціонування міжнародних корпорацій, в багатьох випадках персонал закордонних відділень може орієнтуватися не на досягнення глобальних цілей корпорації, а на забезпечення вузьконаціональних інтересів.

7. *Особливості контролю.* Закордонні відділення міжнародної корпорації повинні мати достатньо високий рівень автономії через їх територіальну та інформаційну віддаленість від штаб-квартири. Це ускладнює здійснення контролю за діяльністю працівників закордонних відділень звичайними методами [18].

#### **4.2. Навчання та адаптація персоналу в ТНК**

Цілісна, науково обґрунтована *система навчання персоналу* є невід'ємною складовою кадрової політики міжнародних фірм. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу, глобалізаційні процеси у світовій економіці приводять до швидких змін і вимог щодо професійних знань, умінь і навиків.

У міжнародних корпораціях актуальність цієї проблеми посилюється тим, що працівники головної штаб-квартири фірми повинні знати економічні, правові соціально-культурні особливості країн перебування зарубіжних відділень чи філій.

У міжнародних фірмах навчання кандидатів для закордонних призначень будується за чотирирівневою програмою. На першому рівні головна увага приділяється виявленню культурних відмінностей різних країн і цивілізацій та особливості їх впливу на результати бізнесу. Другий фокусує увагу на формування відносин та їх вплив на поведінку працівників. Третій забезпечує

фактичними знаннями для роботи в конкретній країні, а четвертий включає знання мови, навички адаптації та корегування поведінки.

Своєрідним продовженням навчання безпосередньо в організаціях чи підрозділах є адаптація. *Адаптація персоналу* – це процес пристосування прийнятих на роботу працівників до традицій і норм колективу компанії, а також сукупність заходів, спрямованих на швидке і безконфліктне пристосування нового співробітника до своєї професійної і соціальної діяльності на конкретній посаді або конкретному робочому місці. Адаптація нових працівників має велике значення в діяльності структурних підрозділів міжнародних компаній, оскільки на цьому етапі відбувається формування ефективних робочих груп і зміцнення кадрового потенціалу фірми.

Вважається, що в процесі адаптації людина проходить кілька стадій: загальне знайомство з ситуацією, пристосування, асиміляція, ідентифікація.

#### **4.3. Системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях**

Із розширенням міжнародної діяльності корпорації На передній план проблем внутріфірмового управління МНК висувається вміння керівників усіх рівнів формувати інтернаціональний трудовий колектив і гнучко мотивувати співробітників організації, використовуючи для цього різні методи.

*Мотивація* – це сукупність факторів, що спонукають людей вибирати ту чи іншу модель поведінки із сукупності доступних моделей. Для кожної культури характерна своя сукупність факторів, під впливом яких формується поведінка людини при виконанні своїх посадових обов'язків.

Практично всі теоретичні підходи до опису мотиваційних процесів можна розділити на три категорії. *Моделі мотивації*, засновані на потребах, – це змістовні моделі, що дозволяють ідентифікувати потребу або сукупність потреб, що сформувалися як результат мотивованої поведінки. *Процесуальні моделі мотивації* – це моделі, що більшою мірою враховують механізми усвідомленого мислення, використовуються індивідом для вибору однієї моделі поведінки з низки доступних моделей. І нарешті, «*підкріплюючі*» моделі мотивації описують мотиваційний процес, відповідно до якого індивід оцінює наслідки попереднього вибору тієї чи іншої моделі поведінки і враховує висновки, зроблені на підставі цієї оцінки, при виборі моделей поведінки в майбутньому. Ця мотиваційна модель враховує роль винагород та стягнень, отриманих за дотримання існуючої лінії поведінки або за зміну цієї лінії.

За змістом мотиви працівника можна підрозділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Методи матеріальної мотивації мають позитивну мотиваційну характеристику (матеріальне стимулювання) і негативну (матеріальні санкції). Методи соціальної мотивації включають засоби морального впливу – від агітації до різних форм індивідуального заохочення, починаючи з виразу простої подяки за допомогою слова «дякую». Методи примусової мотивації – це інструмент впливу колективу на кожного його члена в інтересах організації в цілому (найчастіше виступає лише як потенційна можливість).

Процедури стимулювання і мотивації співробітників МНК, як і інші аспекти кадрового менеджменту, відрізняються в різних країнах та регіонах світу (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Основні мотиви професійної діяльності в деяких країнах світу [18]

Країна	Робота – це:					
	Джерело доходу	Цікаво	Спілкування	Служіння суспільству	Зайнятість	Статус і престиж
Японія	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
Німеччина	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгія	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Югославія	34,1	19,8	9,8	15,1	11,7	9,3
Великобританія	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,3	11,9
Ізраїль	31,1	26,2	11,1	13,6	9,4	8,5
Нідерланди	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9
Всі країни	35,0	19,5	14,3	11,8	10,8	8,5

## Тема 5

### СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

- 5.1. Сутність та форми міжнародного маркетингу.
- 5.2. Спільні та відмінні риси внутрішнього та міжнародного маркетингу.
- 5.3. Суб'єкти міжнародного маркетингу.
- 5.4. Основні рішення, що приймаються при здійсненні міжнародної маркетингової діяльності

#### 5.1. Сутність та форми міжнародного маркетингу

*Міжнародний маркетинг* – це діяльність із задоволення потреб закордонних ринків, які формуються під впливом специфічного для підприємства зовнішнього середовища.

*Об'єктом* міжнародного маркетингу є зарубіжні ринки, в цілому – глобальний ринок. *Предметом* міжнародного маркетингу є співвідношення попиту і пропозиції на зарубіжних ринках, їх кон'юнктура, відмінності у способах і засобах формування, задоволення попиту на зарубіжних ринках.

Поява міжнародного маркетингу пов'язана з інтернаціоналізацією господарської діяльності. *Інтернаціоналізація* – це розвиток стійких економічних зв'язків між країнами і фірмами з різних країн, вихід процесу відтворення за рамки національних кордонів.

*Етапи інтернаціоналізації:*

1. Місцева стадія: місцеве (локальне) виробництво.
2. Початкова стадія: наявність контрактів за кордоном до моменту операцій із закордонним дилером чи агентом.



3. Стадія розвитку: наявність всіх видів контрактів із закордонними контрагентами.
4. Стадія росту: наявність виробничих підприємств за кордоном, що розташовані не більш, ніж у 6-ти країнах.
5. Багатонаціональна стадія: створення виробничих підприємств за кордоном, що розташовані більше, ніж в 6-ти країнах.

Міжнародна діяльність ґрунтується на використанні таких *форм міжнародного маркетингу*:

**імпорتنний маркетинг** - маркетингова діяльність, спрямована на закупівлю (імпорт) товарів чи послуг із зарубіжних ринків;

**експортний маркетинг** - маркетингова діяльність щодо реалізації продукції за межі національних кордонів, при якій відбувається фізичне транспортування товару з однієї країни в іншу;

**зовнішньоекономічний маркетинг** - маркетингова діяльність, зумовлена стабільністю чи зростаючими можливостями перебування фірми (у вигляді представництва, філіалу з продажу тощо) на зовнішньому ринку, який включає декілька країн;

**транснаціональний маркетинг** - маркетингова діяльність, що виникла з практики функціонування транснаціональних корпорацій. Транснаціональний (багатонаціональний) маркетинг передбачає розроблення багатьох національно орієнтованих стратегій маркетингу, що реалізуються в різних країнах (*адаптація* комплексу маркетингу до ринку кожної країни).

**мультирегіональний маркетинг** - форми та методи маркетингової діяльності, які застосовують фірми, працюючи в окремих регіонах чи в межах інтеграційних угруповань;

**глобальний маркетинг** - маркетингова діяльність фірми, яка розглядає світовий ринок як єдине ціле. Передбачається вихід з єдиним товаром і комплексом маркетингу відразу на всі закордонні ринки, тобто орієнтований на стандартизацію маркетингової активності на всіх ринках [16].

## 5.2. Спільні та відмінні риси внутрішнього та міжнародного маркетингу

Еволюція міжнародного маркетингу проходить 3 основні стадії:

*Внутрішній маркетинг* → *Експортний маркетинг* → *Міжнародний маркетинг*

Специфіка міжнародного маркетингу полягає у його відмінностях від внутрішнього маркетингу. *Внутрішній маркетинг* — маркетингова діяльність, націлена на внутрішній (основний для фірми) ринок.

*Міжнародний маркетинг* - маркетингова діяльність фірми за межами національних кордонів.

*Спільні риси* міжнародного та внутрішнього маркетингу:

- Універсальність наукової концепції ринку і його елементів (життєвий цикл товару, попит, пропозиція, рівновага тощо);

- Єдиний склад факторів зовнішнього середовища;
- Використовуються ті ж методи дослідження попиту, пропозиції, діяльності конкурентів, аналізу діяльності.

- Єдині інструменти маркетингу, стратегії, ціни, реклами тощо;

- Єдина мета.

*Відмінні риси* міжнародного та внутрішнього маркетингу - викликані специфікою ринків (соціально-економічні, психологічні, національно-історичні особливості попиту):

- Проблема адаптації продукції до умов її споживання, природно-кліматичних умов тощо.

- Труднощі в дослідженні ринку, оцінці сильних позицій місцевих підприємств;

- Складність, обов'язковість врахування усіх елементів середовища;

- Проблеми, пов'язані з вибором форм експансії (експорт, СП, відкриття виробництв, продаж ліцензій та ін.)

- Можливість вибору ринку або виходу з нього.

- Необхідність виділення внутрішньої і зовнішньої обстановки в кожній країні.

*Проблеми міжнародного маркетингу:*

- різні культура, менталітет, ділові традиції, стандарти;
- різні економічні системи і ступінь відкритості ринку;
- різні умови збуту;
- валютні проблеми;
- різні політичні і правові системи;
- економічні і соціальні відмінності;
- різні умови і передумови використання виробів;
- різна ситуація з конкуренцією.

### **5.3. Суб'єкти міжнародного маркетингу**

До *суб'єктів* міжнародного маркетингу належать:

- транснаціональна корпорація (у виробничій сфері та сфері послуг) - це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм та видів діяльності в двох і більше країнах та здійснює проведення взаємозв'язаної політики та спільної стратегії завдяки одному чи декільком центрам прийняття рішень. Значний обсяг їх діяльності здійснюється за національними кордонами.

- глобальні компанії - бізнес-одиниці, які у своїй міжнародній діяльності використовують концепцію глобального маркетингу. Орієнтуються не на власну країну, а задовольняють такі потреби клієнтів, які були б характерні для всього світу. Розглядають світовий ринок як ціле і переміщують товари, виробництво, капітал і персонал влюбі точки планети, де можна отримати конкурентні переваги.

- сервісні компанії: комерційні, інвестиційні банки, брокерські контори та інші компанії у сфері послуг (American Express). Носять глобальний

характер, розміщують штаб-квартири в світових фінансових центрах.

- експортери - фірми, які виробляють продукцію на національній території і продають її на світовому ринку.
- імпортери - фірми, які мають постачальників або партнерів з кооперації за кордоном (дочірні компанії ТНК, нафтопереробні фірми і компанії, які регулярно імпортують сировину).

Усі суб'єкти ММ прагнуть максимізувати свої прибутки. Для цього їм необхідно адаптуватися до нових умов, набути навиків, необхідних для правильного позиціонування своєї продукції чи її адаптації до вимог різних національних ринків.

#### **5.4. Основні рішення, що приймаються при здійсненні міжнародної маркетингової діяльності**

Маркетингова діяльність на зовнішньому ринку забезпечує розв'язання таких завдань:

- отримання надійної, достовірної і своєчасної *інформації* про зовнішні ринки, структуру і динаміку конкретного попиту, смаки і запити покупців, тобто інформації про зовнішні умови функціонування фірми;
- *створення* товару або товарного асортименту, спроможного повніше задовольняти вимоги світового ринку порівняно з товарами конкурентів;
- *вплив* на споживача, попит і ринок, що забезпечить максимально можливий контроль сфери реалізації;
- забезпечення *перспективи розвитку* міжнародного бізнесу, оскільки маркетинг – це процес, що полягає у прогнозуванні і задоволенні потреб потенційних покупців шляхом пропозиції конкурентоспроможних товарів, послуг, технологій, ідей, організацій, людей, місць тощо.

При здійсненні ММ діяльності підприємства мають прийняти цілу низку *рішень*:

1. Про вихід на зовнішній ринок. Оцінюється доцільність і ефективність здійснення продажів на зовнішніх ринках.
2. Про вибір зовнішніх ринків.
3. Про форму виходу на зовнішній ринок (експорт, СП, прямі інвестиції).
4. Про розробку комплексу маркетингу для кожного конкретного закордонного ринку.
5. Про організацію маркетингу.

Оскільки міжнародний маркетинг має свою специфіку, що впливає з умов діяльності на зарубіжних ринках, фірма, що вирішила вийти на зарубіжний ринок, має дотримуватися таких умов:

- опанування правил зовнішньоторговельних та валютних операцій, особливостей міжнародного законодавства;
- ретельне дотримання основних вимог маркетингу. Особливого значення набувають сегментування ринків і позиціонування товарів. Зовнішні ринки висувають високі вимоги до якості товарів, їх післяпродажного

- обслуговування, реклами, що пояснюється гостротою конкуренції, оскільки світовий ринок – це ринок покупців, а не продавців;
- вивчення специфіки зовнішніх ринків і ринкових можливостей фірми щодо них. Для цього використовують спеціальні служби маркетингу або звертаються до спеціалізованих фірм-консультантів.
  - дотримання правил світового ринку, прийнятих норм та умов збуту. Необхідно виробляти такі експортні товари, які навіть через кілька років після виходу на ринок матимуть високу конкурентоспроможність.

## **Тема 6**

### **МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ**

- 6.1. Суть та особливості міжнародних маркетингових досліджень.
- 6.2. Етапи міжнародного маркетингового дослідження.
- 6.3. Типи міжнародних маркетингових досліджень.

#### **6.1. Суть та особливості міжнародних маркетингових досліджень**

*Міжнародне маркетингове дослідження* — це система збору, обробки, аналізу та прогнозування даних, необхідних для прийняття рішень у маркетинговій діяльності.

Метою будь-якого міжнародного маркетингового дослідження є *зменшення ризику* від рішень стосовно міжнародної активності фірми. Мінімізація ризику досягається на основі використання висновків міжнародного маркетингового дослідження в прийнятті рішень. Під висновками міжнародного маркетингового дослідження розуміється систематизована інформація про стан та можливі варіанти розвитку об'єкта дослідження. Стан інформації визначає ступінь обґрунтованості міжнародного маркетингового рішення.

Для визначення якості та рівня забезпеченості інформацією для прийняття міжнародних маркетингових рішень використовуються такі критерії:

- *релевантність* (змістовна значущість, інформація стосовно тільки конкретного об'єкта чи проблеми дослідження);
- *точність* (недвозначність, можливість чіткої диференціації);
- *надійність* (гарантія правильності, відсутність синтаксичних та технічних помилок);
- *зрозумілість* (відсутність семантичних помилок, кодування однаковим набором знаків);
- *актуальність* (своєчасність представлення, швидкість отримання);
- *гнучкість* (можливість охарактеризувати різні аспекти об'єкта дослідження);
- *кількість* (повнота, достатність для прийняття управлінського рішення).

Особливості міжнародного маркетингового дослідження:

1. Велике поле дослідження: попит, пропозиція, конкуренти, споживачі, канали розподілу, просування, ціни і т.п.)

2. Технічні труднощі збору інформації: повна відсутність інформації, ненадійна статистична інформація, обмеження на доступ до інформації, мовні труднощі, поведінка респондентів.

3. Висока вартість досліджень, особливо збору первинної інформації.

4. Труднощі порівнянь та пояснень.

5. Проблеми розробки рекомендацій.

Одним з поширених напрямків міжнародних маркетингових досліджень є *маркетингова розвідка* – це постійна діяльність по збору поточної інформації про зміну навколишнього середовища маркетингу, яка необхідна для розробки і коригування планів. Метою маркетингової розвідки є збір конфіденційної та напівконфіденційної інформації про зовнішнє середовище маркетингу.

*Бенчмаркінг* – це дослідження технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власної фірми [16].

## **6.2. Етапи міжнародного маркетингового дослідження**

Міжнародне маркетингове дослідження має чотири стадії (за Циганковою Т.М. [13]):

1. *Визначення вимог до інформації*. Формується зверху вниз: мета, завдання, перелік необхідних показників та процесів, які необхідно дослідити.

2. *Збір даних*, який має такі складові: інвентаризація банку даних (зіставлення наявної вторинної інформації з потребами, визначеними на попередньому етапі); збір вторинної інформації; планування дослідження; проведення дослідження.

3. *Аналіз*. Отримана кількісна та якісна інформація аналізується за допомогою методів статистики, соціометрії, та ін.

4. *Упровадження*. Дослідницький колектив представляє результати та рекомендації (у випадку виконання дослідження на замовлення). Якщо дослідження проводилося власними силами, то колектив несе відповідальність і за впровадження результатів та рекомендацій.

Інший автор (П.Черномаз) виділяє такі етапи дослідження: 1) визначення проблеми і цілей дослідження; 2) розроблення плану дослідження; 3) збирання інформації та її аналіз; 4) інтерпретація отриманих результатів і підготовка звіту; 5) презентація звіту [16].

*Чіткий виклад проблеми* є ключем до успішного міжнародного маркетингового дослідження. Для виявлення проблем управління маркетингом використовують такі підходи:

- Аналіз результатів виробничої та збутової діяльності організації, яка прагне вийти на міжнародний ринок чи утриматися на ньому;
- Експертне опитування керівників і фахівців досліджуваної організації, а також постачальників, споживачів, торговельних посередників та ін.;
- Спостереження за виконанням маркетингових функцій та особиста участь у їх реалізації фахівців-консультантів, здатних удосконалити управління маркетингом в організації.

Перед розробленням плану дослідження треба визначити, до якого типу воно належить (попереднє, поглиблене, спеціальне, тест). Після цього обирають джерела інформації, необхідні для його проведення (первинні й вторинні), а також методи збору інформації.

У маркетингових дослідженнях можна використати 3 альтернативні підходи до збирання маркетингової інформації:

1. Збирати її самостійно. Для цього фірма повинна мати великий штат співробітників. Однак навіть тоді проблематичним є збирання даних у широкому масштабі, тому фірми, що мають власну службу з дослідження ринків, трапляються рідко.

2. Створення спеціальної групи. Її комплектують з невеликої кількості кваліфікованих експертів і багатьох працівників нижчої кваліфікації.

3. Залучення спеціалізованих компаній, що збирають маркетингову інформацію. Щоб позбутися ризику, бажано звертатися до фірм, розташованих у досліджуваній країні.

Зібрану інформацію *аналізують* за допомогою статистичних, економіко-математичних і експертних методів.

У «Міжнародному кодексі з практики маркетингових і соціальних досліджень» міститься вимога: дослідник при представленні результатів дослідження повинен чітко розмежовувати результати як такі й особисту інтерпретацію даних і свої рекомендації.

У звіт про проведене дослідження включають такі інформацію:

1) Основні дані: а) для кого і хто проводив дослідження; б) мета і завдання дослідження; в) імена субпідрядників і консультантів.

2) Об'єкт і предмет дослідження: а) опис об'єкта, бажаного та фактичного охоплення досліджуваних проблем; б) розмір, характер і географія об'єкта дослідження, заплановані та фактично отримані дані, обсяг зібраних даних, отриманих частково; в) деталі методу вивчення об'єкта дослідження.

3) Збирання даних: а) опис методу збирання інформації (спостереження, опитування, експеримент); б) точний опис штату працівників, що проводили польові дослідження, методика контролю якості їх проведення; в) методи залучення інформаторів і загальна характеристика використаної мотивації, що забезпечує співробітництво інформаторів з дослідниками; г) період часу, протягом якого проводили польові дослідження; д) при кабінетних дослідженнях – точне зазначення джерел інформації та оцінка їх надійності.

4) Представлення результатів: а) найважливіші висновки, отримані в результаті дослідження; б) загальні вказівки щодо статистичних меж допустимих похибок стосовно основних підсумків, а також статистично значущих відмінностей між ключовими параметрами; в) використані анкети та інші важливі матеріали.

За необхідності звіт презентують для замовника.

### **6.3. Типи міжнародних маркетингових досліджень**

У практиці дослідження зарубіжних ринків виділилося чотири основних типи досліджень: попереднє, поглиблене, спеціальне, тест.

*Попереднє маркетингове дослідження* зарубіжного ринку дає варіанти можливого прибутку фірми залежно від місткості ринку, можливого обсягу продажу товарів та меж можливої ціни реалізації. Серед маркетологів вважається, що попереднє дослідження повинно проводитися власними силами, і тільки після нього слід замовляти поглиблене міжнародне маркетингове дослідження. Як бачимо з таблиці, варіантність і обґрунтованість попереднього дослідження значною мірою залежить від того, наскільки точно визначена місткість ринку, яка може бути реальною та потенційною.

*Реальна місткість ринку* — це обсяг товару, який може придбати (купити, взяти в кредит) ринок уже сьогодні. Як реальна, так і потенційна місткість (ємність) ринку вимірюється в натуральних або вартісних показниках за рік. Для визначення реальної місткості зарубіжного ринку доцільно користуватися такою формулою:

$$M_p = V_n + I - E, (6.1)$$

де  $M_p$  — реальна місткість зарубіжного ринку;

$V_n$  — національне виробництво даного товару на території країни;

$I$  — імпорт даного товару;

$E$  — експорт товару.

*Потенційна місткість зарубіжного ринку* — це обсяг товару, який зможе придбати ринок за певних умов. Залежно від умов, які прогнозуються, потенційна місткість може бути як більшою, так і меншою за реальну місткість.

*Поглиблене маркетингове дослідження* дає змогу зрозуміти механізми та особливості функціонування зарубіжного ринку. Структура поглибленого міжнародного маркетингового дослідження складається з трьох блоків: обов'язкові (стандартні) елементи вивчення; кон'юнктура ринку та прогноз її розвитку; методи вивчення ринку (кабінетні, польові).

Стандартні (обов'язкові) елементи дослідження — це той мінімум маркетингової інформації, яка необхідна для розуміння особливостей зарубіжного ринку.

*Ринок:*

- геополітичні характеристики;
- структура національного виробництва;
- кількість національних виробників та їх розміщення ;
- конкурентна ситуація на ринку товару;
- імпортна місткість ринку та можлива частка фірми за оптимістичним та песимістичним прогнозами;
- кон'юнктура ринку та її прогноз на 0,5 – 1,5 року;
- тенденції розвитку та довгостроковий прогноз на 5 – 10 років.

*Товар:*

- відповідність вимогам місцевого законодавства, існуючим правилам, традиціям, звичаям (для товарів народного споживання), технічним стандартам, екологічним нормам тощо (для товарів виробничо-технічного призначення);
- новизна та конкурентоздатність порівняно з товарами конкурентів;

- необхідність адаптації відповідно до виявлених «технічних бар'єрів» та побажань споживачів;

*Споживачі:*

- можливі покупці товару фірми;
- типові засоби використання товару, притаманні покупцям;
- мотиви закупівлі товару цього типу;
- чинники, які формують споживацькі переваги і впливають на їх ринкову поведінку;
- попередня сегментація та оцінка розміру кожного з сегментів;
- традиційний засіб здійснення купівлі споживачами даного сегмента;
- незадоволені потреби споживачів товарів даного типу;
- вплив технічного прогресу на розвиток потреб споживачів та техніко-технологічної бази продуцентів.

*Конкуренти:*

- якомога точніший список усіх конкурентів;
- окремо список національних конкурентів та список зарубіжних конкурентів;
- основні конкуренти, які мають найбільшу частку ринку (3—5 фірм);
- конкуренти, які найбільш динамічно розвивають свою діяльність на цьому ринку (2 — 3 фірми);
- славнозвісність торгових марок (знаків) конкурентів;
- характерні особливості товарів конкурентів, за якими їм віддають перевагу споживачі; – особливості побудови міжнародного маркетингового комплексу;
- упакування товарів конкурентів (матеріал, колір, характерні особливості);
- цінова політика конкурентів;
- заходи та особливості системи просування;
- побудова каналів розподілу та робота з посередниками;
- показники та оцінки фінансового стану;
- інформація щодо науково-дослідних розробок: основні напрями, витрати тощо;
- інформація щодо звернення до консалтингових фірм: теми (проблеми) досліджень, вартість, можливі результати, клієнтами яких консалтингових фірм є конкуренти;
- купівля і продаж дочірніх фірм, злиття та поглинання;
- інформація в місцевих та міжнародних засобах масової інформації.

*Вимоги та обмеження:* правові норми, вимоги та обмеження, що суттєво можуть вплинути на управлінське рішення щодо діяльності на цьому ринку.

Аналізуючи за такою програмою обов'язкові елементи міжнародного маркетингового дослідження, ми отримаємо оцінку існуючої ситуації (кон'юнктуру) та прогноз розвитку ринку.

Кон'юнктура зарубіжного ринку — це конкретна економічна ситуація, що склалася на ринку на даний час. Ринкову ситуацію визначає така сукупність



критеріїв:

- ступінь збалансованості ринку (співвідношення попиту та пропонування);
- тенденції розвитку (що сформувалися, намітилися, або змінилися);
- рівень усталеності або коливання основних параметрів ринку;
- масштаби ринкових операцій та ступінь ділової активності;
- рівень комерційного (ринкового) ризику;
- конкурентне середовище і конкурентна боротьба;
- знаходження ринку в певній точці (стадії) економічного або сезонного циклу.

Мета поглибленого міжнародного маркетингового дослідження не вичерпується констатацією фактичної ситуації. Маркетинговий аналіз повинен завершуватися прогнозом подальшого розвитку ринку, насамперед попиту та пропонування.

Останнім блоком у структурі поглибленого міжнародного маркетингового дослідження є методи вивчення ринку. Загальновідомим є їх поділ на кабінетні та польові дослідження за критерієм типу інформації, яка використовується дослідником (вторинна чи первинна). *Вторинна інформація* — це інформація, яка вже відображена в будь-яких друкованих джерелах, або зберігається на інших носіях інформації у вигляді результатів попередніх досліджень, даних щодо виробничо-економічної діяльності фірм за певний період тощо. *Первинна інформація* — це інформація, яка збирається вперше з певною метою переважно методами опитування (індивідуальне або групове інтерв'ю, опитування через пошту, телефонне опитування, опитування за допомогою комп'ютерної мережі).

*Кабінетні дослідження* — здійснюються на основі вторинної інформації і дають, як правило, загальні відомості щодо стану та перспектив розвитку об'єкта дослідження. *Польові дослідження* — здійснюються на основі первинної інформації, дають змогу отримати унікальну маркетингову інформацію стосовно об'єкта дослідження.

*Спеціальні ММД* мають за мету з'ясування вузьких технічних, технологічних, законодавчих та інших питань, які необхідні для обґрунтування окремих аспектів інвестиційних форм міжнародного бізнесу.

*Тест (випробування)* — це перевірка одного чи декількох елементів міжнародного маркетингового комплексу і вироблення на цій основі прогнозу вірогідної реакції ринку. Тестуються, як правило, такі ключові елементи: товар (його сприйняття, з'ясування переваг та недоліків, визначення конкурентоспроможності, необхідність адаптації тощо); ціна продажу; тип пакування та розмір партії; посередники (за системою показників); слоган [16].

## Тема 7

### СЕГМЕНТАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ

- 7.1. Поняття і мета сегментації. Підходи та вимоги до міжнародної сегментації.
- 7.2. Критерії сегментації світового ринку.

7.3. Етапи сегментації світового ринку.

7.4. Стратегії сегментації.

### **7.1. Поняття і мета сегментації. Підходи та вимоги до міжнародної сегментації**

Важливим управлінським рішенням у міжнародному маркетингу є обрання найпривабливіших з точки зору реалізації товарів та послуг зарубіжних ринків. Від адекватності та обґрунтованості цього рішення залежатиме успішність діяльності всієї організації. Фірми, як правило, намагаються не розпорошувати свої зусилля по всьому ринку й орієнтують маркетингові заходи на його частини, виокремлені за певними ознаками, - сегменти ринку.

*Сегмент міжнародного ринку* - група споживачів з однаковими очікуваннями та вимогами стосовно товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності.

*Міжнародна сегментація ринку* - процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн або груп індивідуальних покупців з однаковими характеристиками, що з великою вірогідністю продемонструють схожу поведінку під час купівлі. Іншими словами, сегментування зарубіжних ринків – процес упорядкування інформації про внутрішню неоднорідність ринку за певними ознаками, метою якого є поділ ринку на частини (сегменти), кожна з яких є однорідною за характером реакції на певні товар або послугу, що потребує застосування певного комплексу маркетингу.

*Мета сегментації* – максимально пристосувати ринкові сегменти для завдань, які виконує фірма. Сегментування ринків тісно пов'язане зі становленням цільового маркетингу, що виник на противагу масовому маркетингу, призначеному для охоплення всіх споживачів одразу.

*Агрегування ринку* – розуміння ринку як однорідного середовища та ігнорування відмінностей між його елементами, стандартизування маркетингових заходів, тобто дія, протилежна сегментуванню.

На міжнародних ринках перед фірмою виникає 2 перспективи: а) агрегувати ринок і стандартизувати маркетингові зусилля (використовують, коли зарубіжні ринки схожі з національним). Це веде до скорочення затрат на маркетинг; б) сегментувати ринок і диференціювати маркетинг.

Існують три різні підходи до міжнародної сегментації:

1) *ідентифікація груп країн з попитом на схожі товари*. Це самий простий варіант міжнародної сегментації. Багато товарів не потребують значної модифікації відповідно до кожної країни і сумісні з очікуваннями покупців країн з подібними кліматичними, мовними, інфраструктурними, комерційними та інформаційними умовами.

Обмеження для цього підходу: а) він базується на характеристиках країн, а не на перемінних, властивих покупцям; б) передбачає високу однорідність в межах вибраних країн, що рідко зустрічаються; в) нехтує можливістю

існування однорідних споживчих сегментів, які є за межами вибраних країн.

2) *ідентифікація сегментів, існуючих в усіх або в багатьох країнах.* Тенденції глобалізації приводять для того, що багато товарів і торгових марок відомі на світовому ринку. Це універсальні сегменти, які є в кожній країні. Для цього виду стратегії програма маркетингу є однаковою для всіх країн. Розмір сегменту в кожній країні може бути невеликим. Привабливим є загальний обсяг. Це самий радикальний підхід, який дає фірмі конкурентні переваги в плані стабільності іміджу, а також економії на масштабі і ефектах досвіду, утруднює вхід конкурентам на ринок.

3) *вихід з одним і тим же самим товаром на різні сегменти в різних країнах.* Покупців, потреби яких відрізняються від країни до країни групують по різних сегментах. Адаптація до потреб різних ринків проходить не за рахунок товару, а за допомогою інших маркетингових факторів (збутова і комунікаційна політика). Цей підхід веде до підвищення затрат. Може застосовуватись для товарів, модифікованих відповідно до локальних особливостей, може погіршити стабільність іміджу марки і вимагає диференціації оперативного маркетингу, її достоїнство в адаптації до місцевих умов.

Сегментування ринків здійснюють відповідно до певних вимог до сегментів, які мають бути: чітко окресленими й забезпеченими достатньою, доступною та не надто дорогою інформацією; досить значущими, щоб приносити прибуток; доступними для маркетингових дій.

## **7.2. Критерії сегментації світового ринку**

*Критерій (ознака) сегментації* – важлива властивість сегмента, за якою його можна виокремити на ринку.

Критерії сегментації різняться залежно від призначення товарів (індивідуального використання та виробничого призначення). Для товарів *індивідуального використання* маркетингологи найчастіше застосовують такі ознаки сегментації:

- географічні (держави, штати, райони, округи, міста, кліматичні зони тощо) – іншими словами, *районування збуту*;
- демографічні (стать, вік, кількість членів сім'ї тощо);
- соціально-економічні (групування споживачів за ознакою соціальної та професійної належності, рівнем доходів, освіти);
- психографічні (за способом життя та особистими якостями);
- поведінкові (поділ за подібністю поведінки при здійсненні покупки: ступінь випадковості покупки, мотивація покупки, вигоди, інтенсивність споживання, ступінь потреби в продукті тощо).

Для сегментування товарів *виробничого призначення* пропонуються такі критерії:

- географічні (територіальне розміщення);
- виробничо-економічні (галузь підприємства, що споживає товар, рівень технології фірм-споживачів тощо);

- організаційні (наявність специфічних проблем у сфері закупівлі засобів виробництва, швидкість і терміни поставки, вимоги до технічних характеристик, організація гарантійного обслуговування, умови оплати та методи розрахунків, форма відносин з постачальниками: довгострокова, разова угода, тощо);
- психографічні (особистісні характеристики осіб, що ухвалюють рішення про закупівлю: схильність до ризиків, ставлення до новаторства та консерватизм, якість контактів з вищими структурами тощо).

Сегментування також розрізняють за *масштабом ринку*: глобальний рівень, регіональний рівень, локальний рівень [16].

### 7.3. Етапи сегментації світового ринку

Сегментація зарубіжного ринку здійснюється в певній послідовності. (рис.7.2).

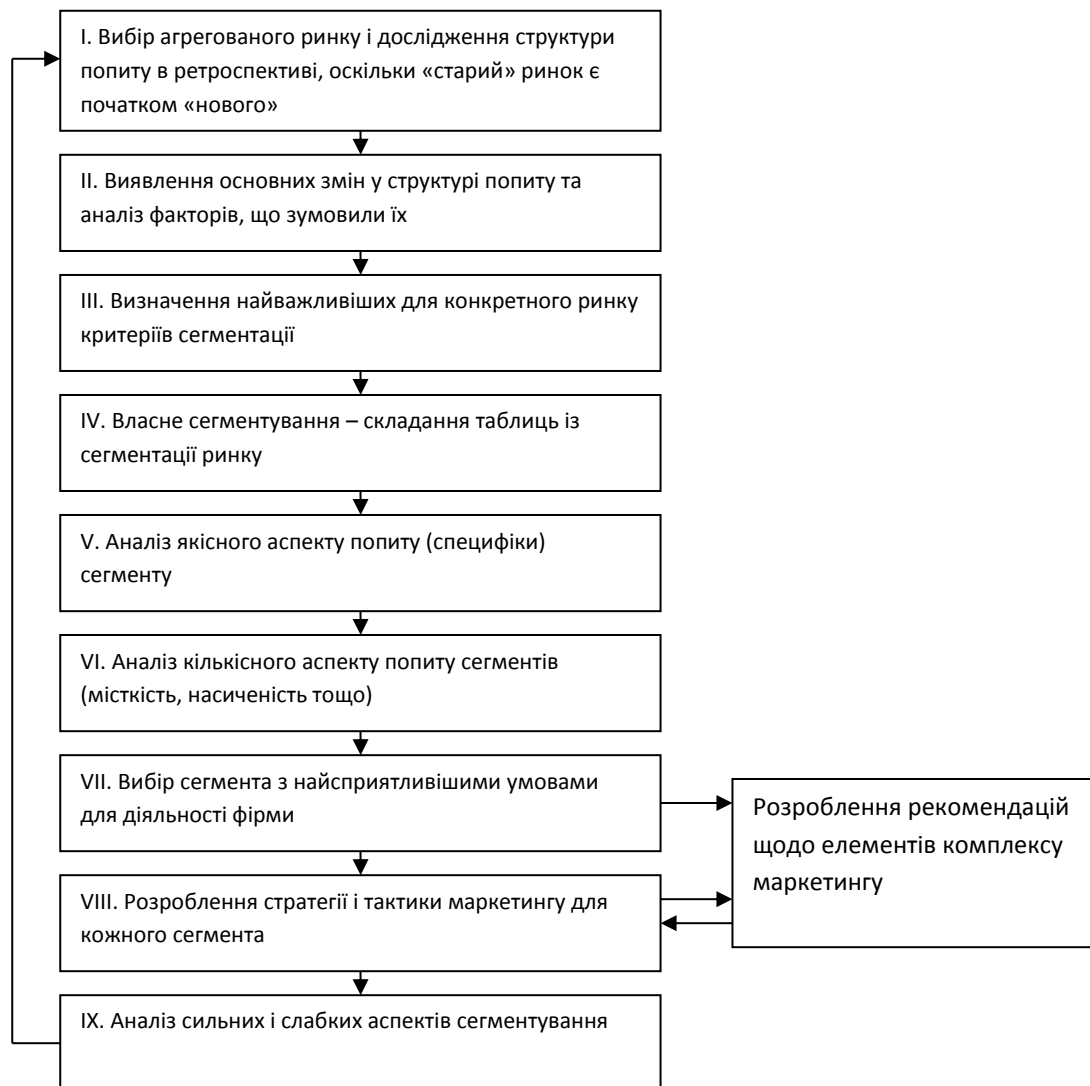


Рис. 7.2. Етапи сегментування зарубіжного ринку [16]  
 На VII етапі при виборі сегмента зважають на такі критерії:

1) *потенціал сегмента* ринку, що характеризується кількісними показниками місткості й насиченості (чим більша місткість і менша насиченість, тим вигідніший сегмент);

2) *доступність сегмента* ринку, про яку свідчать експертні оцінки щодо можливості почати впровадження й просування своїх товарів на певному сегменті ринку, правила торгівлі, які на ньому діють, вхідні бар'єри, доцільність використання наявних каналів збуту чи необхідність формування власної збутової мережі;

3) *істотність сегмента* ринку, тобто з'ясування, чи можна певну групу споживачів розглядати як сегмент ринку, наскільки вона є сталою за основними об'єднувальними ознаками. Варто визначити стійкість потреб сегмента щодо пропонованого товару. У протилежному разі можна запропонувати товар із нечіткими адресними характеристиками, що не буде визнаний споживачами.

#### 7.4. Стратегії сегментації

Після з'ясування перспективних і привабливих з точки зору фірми-виробника сегментів ринку обирають ті з них, де буде проводитися збут товарів, тобто *цільові сегменти ринку*. Використовують 3 стратегії охоплення цільових сегментів:

1. *Недиференційований* (масовий, стандартизований) *маркетинг*. З погляду збуту продукції фірма вважає ринок однорідним, тому виходить на всі його сегменти відразу із розробленим стандартизованим комплексом маркетингу, розрахованим на масового споживача.

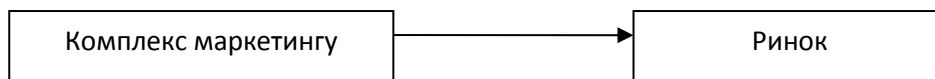


Рис.7.1. Масовий маркетинг [16]

Як правило, для зовнішнього ринку виробник пропонує той самий товар, що й для внутрішнього, і намагається привернути до нього увагу максимальної кількості споживачів. Така стратегія найприйнятніша, коли товари популярні за кордоном і мають багато прихильників. Її також використовують, якщо збут за кордоном незначний і фірма не може масштабно вийти на зарубіжні ринки. Перевагою його є економічність внаслідок низького рівня витрат на маркетингові дослідження, рух товарів і рекламу. Оптимальний для однорідних товарів.

2. *Диференційований маркетинг*. Продавець товарів виходить на всі сегменти ринку, розробляючи для кожного з них індивідуальний комплекс маркетингу з урахуванням відмінностей у потребах клієнтів і умовах збуту. Ця стратегія вимагає готовності фірми модифікувати товар і всю програму маркетингових заходів з їх просування.

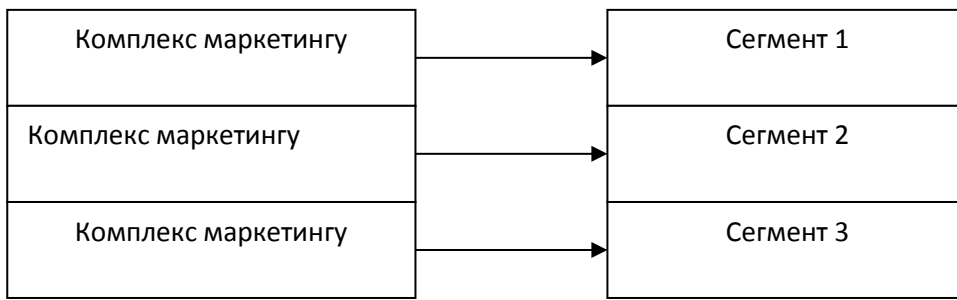


Рис.7.3. Диференційований маркетинг [16]

Як правило, вона потребує значного зростання витрат ресурсів і неабияких зусиль. Проте стратегія має значні переваги – пропонуючи різні товари, що відповідають очікуванням різних груп споживачів, фірма досягає зростання продажів і глибшого проникнення на ринок, закріплення на ньому.

3. *Концентрований маркетинг* (стратегія ринкових ніш). Фірма обирає один або кілька достатньо привабливих сегментів ринку й концентрує на них свої зусилля з розроблення комплексу маркетингу. Ця стратегія передбачає зосередження на перспективних, але обмежених сегментах світового ринку, які називають ринковими нішами. Концентрований маркетинг особливо привабливий для невеликих фірм із обмеженими ресурсами, тому що вимагає менших витрат, ніж диференційований маркетинг. Внаслідок спеціалізації знижуються витрати на виробництво, розподіл і просування товарів в розрахунку на одиницю. Однак існує ризик втратити вибраний сегмент ринку через зміну запитів покупців або загострення конкурентної боротьби.

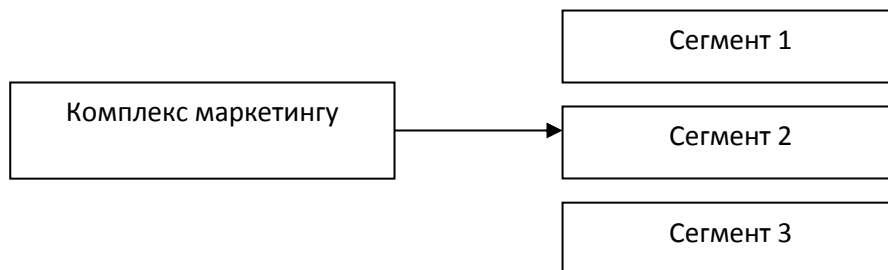


Рис.7.4. Концентрований маркетинг [16]

При виборі стратегії сегментації враховують такі фактори:

- ресурси фірми (за їх обмеженості доречніший концентрований маркетинг);
- ступінь однорідності продукції (чим однорідніша, тим вигідніший недиференційований маркетинг);
- етап життєвого циклу товару (на етапі впровадження вигіднішими є недиференційований і концентрований маркетинг, на етапах зростання та зрілості – диференційований);
- ступінь однорідності світового ринку товару (якщо в усіх споживачів подібні смаки, то вигідний недиференційований маркетинг);
- маркетингові стратегії конкурентів (за використання конкурентами недиференційованого маркетингу фірма може одержати вигоду від диференційованого або концентрованого маркетингу).

Якщо сегмент уже сформований і в ньому діє конкуренція, фірмі потрібно здійснити власне позиціонування продукту з урахуванням позицій конкурентів.

*Позиціонування товару на зарубіжному ринку* – дії з розроблення комплексу маркетингу, які забезпечують товару конкурентоспроможне становище на ринку з урахуванням наявних конкурентів.

Існує шість альтернативних *типів позиціонування* марки:

- позиціонування, яке ґрунтується на якості товару;
- позиціонування, яке ґрунтується на перевагах або на вирішенні проблеми;
- позиціонування, яке ґрунтується на особливому засобі використання;
- позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів;
- позиціонування щодо конкуруючої марки;
- позиціонування, яке ґрунтується на бойкоті певної категорії товарів.

Для позиціонування товару фірмі необхідно визначити позиції усіх конкурентів, виявивши їх слабкі сторони, та запропонувати такий товар, що вигідно вирізняється з-поміж аналогічних в очах споживача. Позиціонування товару забезпечують його різні властивості: якісні показники, оформлення, бренд, ціна та ін.

## **ТЕМА 8.**

### **ВИБІР ЗАРУБІЖНИХ РИНКІВ**

- 8.1. Визначення рівня конкуренції на обраному ринку. Модель п'яти сил конкуренції.
- 8.2. «Національний ромб» М. Портера.
- 8.3. Критерії вибору привабливих ринків. Метод «чотирьох фільтрів».
- 8.4. Підходи до вибору зарубіжних ринків (суб'єктивний, дискретний та комплексний)

#### **8.1. Визначення рівня конкуренції на обраному ринку**

Аналіз міжнародної конкуренції на зарубіжних ринках передбачає з'ясування джерел конкурентоспроможності, конкурентних переваг на світових ринках одних країн, а також відставання, проблем, ризиків інших. Паралельно здійснюють оцінювання їх потенціалу, визначення цілей та стратегій, методів конкуренції.

*Міжнародна конкуренція* – суперництво між виробниками та продавцями з різних країн заради забезпечення кращих умов задоволення потреб споживачів на різних зарубіжних ринках і отримання найбільшого прибутку.

Кожна фірма діє в конкурентному середовищі, яке утворюють: 1) прямі конкуренти – суб'єкти підприємництва, які на певний час задовольняють ту саму потребу, пропонуючи ринку аналогічну продукцію або товари-замінники; 2) потенційні конкуренти – діючі підприємства, що розширюють асортимент або застосовують нову технологію, удосконалюють свій продукт; нові фірми, що вступають у конкурентну боротьбу.

Для аналізу конкурентів використовують схему, що охоплює 4 основні

елементи, до яких зводять усю наявну інформацію, у т.ч. отриману з фірмових і товарних досьє, які збирають на кожного конкурента і його продукцію: цілі (що мотивує конкурента); поточна стратегія (як конкурент поводить себе і має намір діяти надалі в конкурентній боротьбі); уявлення конкурента про себе і про галузь; можливості конкурента, його сильні та слабкі сторони.

За ступенем інтенсивності розрізняють такі види конкуренції:

- *привабливу*, коли у цьому сегменті підприємство-конкурент якісніше задовольняє свої потреби або отримує більші прибутки, ніж у попередньому сегменті;

- *помірну*, коли дії конкурента підтримують конкурентне середовище в цьому сегменті ринку;

- *запеклу*, коли підприємства поглинають або витісняють один одного з сегмента.

В основі розширеної концепції конкуренції, яку запропонував М.Портер (*модель 5-ти сил або класична модель конкурентного середовища*), лежить ідея про те, що здатність фірми до завоювання конкурентної переваги залежить не тільки від прямої конкуренції між існуючими фірмами, але й від інших сил, таких як потенційні учасники ринку, товари-замінники, покупці та постачальники. Кожен конкретний ринок має свої домінуючі сили, але комплексний вплив цих п'яти факторів незаперечний (рис.8.1).

*Загроза заміщення продукту субститутами* полягає у виробництві нових товарів, що задовольняють ту саму потребу, але створених на основі інших принципів. Оцінюючи загрозу заміни, зважають на характеристики й ціну продукту-замінника щодо традиційних продуктів, ціну переключення на використання нового продукту, яка може бути досить високою. Також з'ясовують, чи схильний споживач до заміни традиційних продуктів.

*Сила позиції постачальників* багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо це ринок постачальників, де саме вони диктують свої умови підприємствам галузі, то підприємства перебувають у менш вигірній позиції порівняно з ринком галузевих споживачів, де ті домінують. Силу позиції постачальників визначають: 1) різноманітність та висока якість продуктів, що постачаються, і наданих послуг; 2) можливість зміни постачальників; 3) величина витрат переходу споживачів на продукцію інших постачальників; 4) обсяги продукції, що закуповується у постачальників.



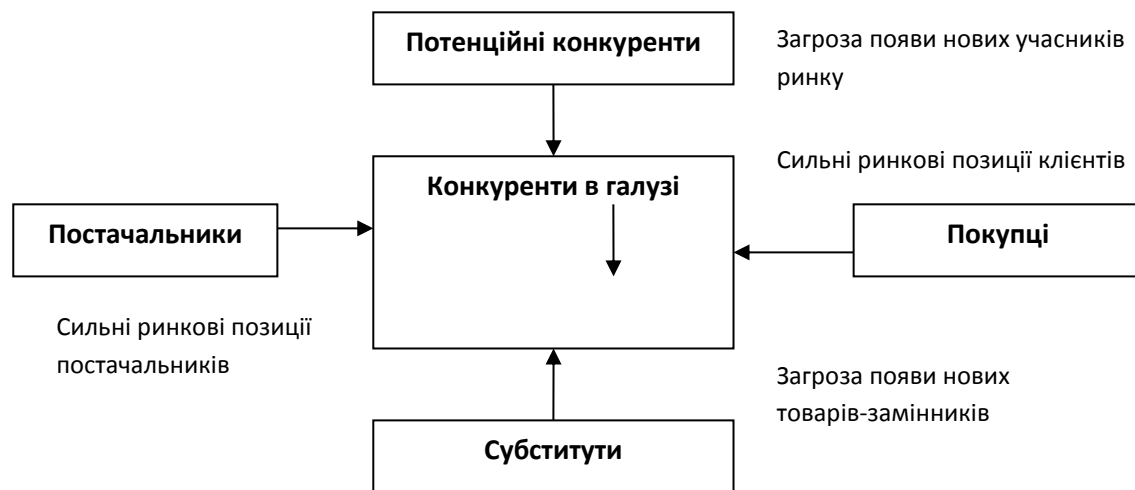


Рис. 8.1. Модель п'яти сил конкуренції

*Сила позиції покупців* теж визначається типом ринку (ринок клієнта чи виробника). Вона залежить від таких факторів: можливість перейти на використання інших продуктів; витрати, пов'язані з цим переходом; обсяг закупаваних продуктів.

Конкурентну боротьбу в галузі оцінюють за ступенем небезпечності (пріоритетності) конкурентів. Залежно від ролі в конкурентній боротьбі всі організації поділяють на групи:

1. Ринкові лідери. Це організації з найбільшою ринковою часткою в галузі. Щоб утриматись в лідерах, організація діє в трьох напрямках: намагається розширити ринок збуту шляхом залучення нових покупців, знаходження нових сфер застосування вироблених продуктів, збільшення частоти їх застосування; постійно оберігає свій бізнес від зазіхань конкурентів, використовуючи оборонні стратегії; прагне збільшити свою ринкову частку.

2. Претенденти. До них належать організації галузі, які борються за збільшення своєї ринкової частки, становище лідера. Для цього організація повинна мати певні переваги над ринковим лідером. Ринкові претенденти використовують атаквальні стратегії.

3. Ринкові послідовники. Такі фірми проводять політику слідування за галузевими лідерами, воліють зберігати свою ринкову частку, не приймаючи ризикованих рішень. Однак це не означає, що ринковий послідовник здійснюватиме пасивну політику. Він може вибрати стратегію розширення своєї діяльності, але таку, що не викликає активної протидії з боку конкурентів.

4. Фірми, що діють у ринковій ніші. Вони обслуговують маленькі ринкові сегменти, яких інші не помітили або не взяли до уваги. Ринкова ніша – це своєрідний сегмент у сегменті. Вона може бути прибутковою за рахунок задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Бажано, щоб ніша мала потенціал зростання, не викликала інтересу в сильних конкурентів, а організацію активно підтримували клієнти.

На конкуренцію істотно впливає *бар'єр входу в галузь* – сукупність економічних умов та перепон, які треба подолати фірмі, щоб налагодити бізнес

у певній галузі. Висоту бар'єра визначають такі фактори:

- 1) економія на масштабі виробництва.
- 2) звичка до вже відомої марки товару.
- 3) фіксовані витрати, пов'язані із входженням до нової галузі (відповідність новим стандартам та іншим вимогам, придбання ліцензії тощо).
- 4) витрати на нові основні фонди, які в багатьох випадках потрібно створювати для випуску нового продукту;
- 5) доступ до системи руху товарів. Традиційні виробники можуть створити бар'єри для проникнення новачків у функціонуючі збутові мережі.
- 6) доступ до галузевої системи постачання, де існують ті самі бар'єри, що й у системі збуту товарів.
- 7) відсутність досвіду виробництва нового продукту, внаслідок чого його собівартість за інших однакових умов вища, ніж у традиційних виробників.
- 8) дії підприємств галузі, спрямовані на захист своїх інтересів (відмова в продажу необхідних патентів, лобіювання в уряді своїх інтересів, внаслідок чого традиційні виробники отримують податкові й інші пільги, а доступ на ринок нових товаровиробників ускладнюється).

До методів конкуренції відносять цінову конкуренцію та нецінову. Методи *цінової конкуренції* на світовому ринку використовують, як правило, фірми-аутсайтери, що прагнуть проникнути на ринок. Однак «війна цін» можлива лише доти, доки фірма не вичерпає резервів зниження собівартості товару, забезпечених розширенням масштабів масового виробництва. *Нецінова конкуренція* потребує дотримання вищих, ніж у конкурентів, якості, надійності, екологічності, сучаснішого дизайну, розширення сфери післяпродажного обслуговування тощо. Методи *несумлінної конкуренції*: демпінг, монополістична змова, комерційне шпигунство, переманювання фахівців, випуск підроблених товарів, незаконне використання товарних знаків, поширення неправдивої компрометуючої інформації про конкурентів.

Для визначення рівня монополізації ринку використовують індекс Герфіндаля-Гіршмана (індекс монополізації,  $I_m$ ), що дорівнює сумі квадратів часток ринку всіх присутніх на ньому фірм.

$$I_m = \sum_{i=1}^n d_i^2, \quad (8.1)$$

де  $d_i$  – частка  $i$ -ї фірми на ринку (у %),  $n$  – загальна кількість фірм на ринку. Якщо  $I_m = 1000$  і менше, то ринок немонополізований, а якщо 1800 і більше – монополізований.

## 8.2. «Національний ромб» М. Портера

Проаналізувавши великий статистичний матеріал в різних галузях та різних країнах, М.Портер визначив найважливіші причини успіхів та поразок у конкурентній боротьбі фірм. Він сформулював теорію конкурентних переваг національних економік. Портер стверджує, що конкурентні переваги конкретної фірми в певній країні залежать від чотирьох основних особливостей (детермінант) країни, які формують середовище, в якому конкурують місцеві

фірми (рис.8.2).

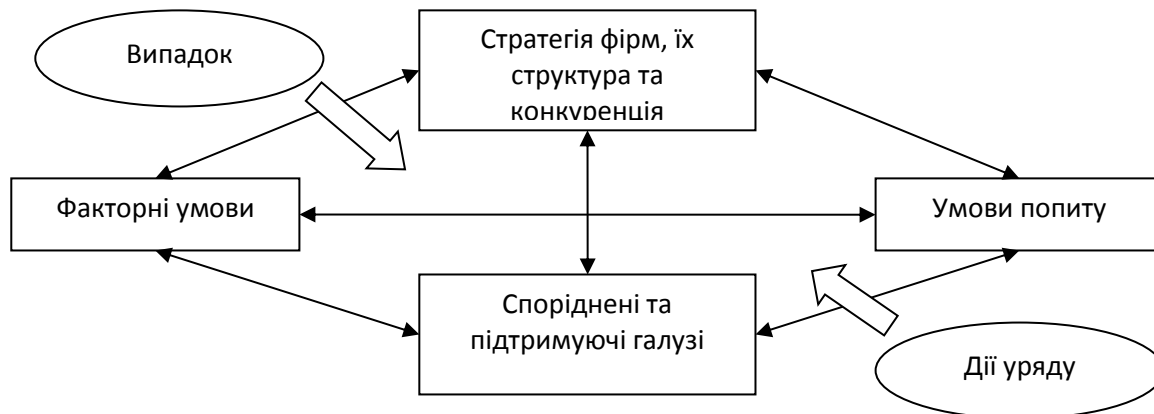


Рис.8.2. «Діамант» М.Портера [16]

- 1) факторні умови – конкретні фактори (природні ресурси, робоча сила, капітал, інформація тощо), необхідні для успішної конкуренції в галузі;
- 2) умови попиту – рівень попиту на продукцію або послуги, пропоновані галуззю на внутрішньому ринку;
- 3) споріднені та підтримуючі галузі – наявність чи відсутність в країні споріднених та підтримуючих галузей, конкурентоспроможних на світовому ринку;
- 4) стратегія фірми, її структура і конкуренти – особливості створення фірм та управління ними, характер конкуренції на внутрішньому ринку.

Країни мають більше шансів на успіх у тих галузях і кластерах, де «національний ромб» найсприятливіший. На конкурентну обстановку в країні також впливають:

- випадкові події, які керівництво фірми та уряд країни не можуть контролювати (технологічні, політичні катаклізми за кордоном, зміна попиту і пропозиції на зовнішніх ринках тощо);
- дії уряду, зокрема провадження антимонопольної політики, протекціонізму тощо.

М.Портер виокремив чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, що відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, які визначають її розвиток в окремі періоди часу:

**Фактори виробництва → Інвестиції → Нововведення → Багатство**

На перших трьох стадіях підвищується конкурентоспроможність національної економіки, що як правило, поєднується зі зростанням добробуту. Четверта стадія означає поступове уповільнення зростання і в остаточному підсумку – спад. Стадії багатства, зокрема, досягли такі промислово розвинуті країни, як США, Великобританія, деякі інші країни Зх. Європи.

### 8.3. Критерії вибору привабливих ринків. Метод «чотирьох фільтрів»

Важливим управлінським рішенням в міжнародному маркетингу є обрання найпривабливіших з точки зору реалізації товарів та послуг зарубіжних ринків.

*Привабливість ринку* – сукупність привабливих чинників, що визначають

стратегічний успіх фірми; кількісно-якісна характеристика ринку, що відбиває розмір, динаміку і якість ринку, його інфраструктуру.

Щоб обрати з багатьох ринків збуту ті, на яких просування товару або послуги буде вигідним, здійснюють їхнє ранжування. *Ранжування зарубіжних ринків* – впорядкування ринків збуту за ступенем їх значущості для реалізації конкретних товарів і послуг.

До основних ознак, за якими проводять ранжування, включають:

- 1) розмір ринку (місткість), дол. США;
- 2) географічне розміщення ринку;
- 3) динаміка зростання торгівлі новим товаром (% на рік);
- 4) ринкова перспектива на найближчі 10 років;
- 5) сезонність продажів товару;
- 6) вартість товару на ринку;
- 7) ставлення споживачів до товару;
- 8) ступінь потреби в товарі;
- 9) частота покупок товару;
- 10) ставлення до специфічних властивостей товару (вигляд, смак, запах);
- 11) ставлення до товару торгових посередників;
- 12) ступінь відповідності упаковки необхідним умовам (вимогам);
- 13) умови конкуренції;
- 14) необхідний обсяг ринкових досліджень для пристосування товару до ринку.

Кожну ознаку визначають кількісно або якісно, а потім методом експертних оцінок переводять в бали: чим вищий бал, тим вигідніший вихід на ринок. Для кожного ринку підсумовують бали за всіма ознаками. Ринок, що набрав найбільшу їх кількість, вважають найсприятливішим.

Якщо компанія прагне вийти на кілька різних зарубіжних ринків, причому кожен з них має багато ознак різного значення та ваги, то проводять кілька етапів ранжування.

Поширеним підходом комплексного підходу є *методика «чотирьох фільтрів»* відбору зарубіжних ринків, заснована на поетапному ранжуванні та аналізі, які охоплюють широке коло показників певної спрямованості. Після кожного етапу (фільтру) найменш вигідні ринки відсіюють.

Перший етап (фільтр 1) передбачає відбір ринків зі сприятливими чинниками міжнародного марктейнгового середовища та географічними показниками. Важливою ознакою є географічна близькість ринку. Для прийняття рішення щодо попереднього відбору ринків можна скористатися ранжуванням на макрорівні, за індексом економічної свободи.

*Індекс економічної свободи* – показник, який щодо більшості країн щорічно з 1995 р. обчислює організація Heritage Foundation на основі оцінювання експертами 10 показників, що вимірюються за шкалою від 0 до 100, причому показник 100 відповідає максимальній свободі.

Показниками індексу економічної свободи є:

1. Свобода започаткування бізнесу (business freedom).

2. Свобода торгівлі (trade freedom).
3. Фіскальна свобода (fiscal freedom).
4. Розмір державного втручання через витрати (government size).
5. Монетарна свобода (monetary freedom).
6. Свобода інвестицій (investment freedom).
7. Захист прав власності (property rights).
8. Фінансова свобода (financial freedom).
9. Свобода від корупції (freedom from corruption).
10. Свобода ринку праці (labor freedom).

Другий етап (фільтр 2) передбачає ранжування ринків за галузевими ознаками: місткість ринку, тенденції розвитку ринку, податки та збори, сезонність продажу продукту, стадія життєвого циклу продукту, культурне сприйняття продукту, можливості впливу на ринок. На цьому етапі залишаються ринки, на яких є реальна можливість починати маркетингову діяльність з точки зору ринкових умов у даній галузі.

На третьому етапі (фільтр 3) для відбору використовують конкретні показники ринку на мікрорівні. Так відбирають ті ринки, на яких вірогідність реалізації продукту компанії є найбільшою.

Завершальний етап (фільтр 4) передбачає аналіз експертами кожного вірогідного ринку з точки зору відповідності стратегічним цілям, конкурентним перевагам і потенціалу компанії. Після цього визначають першорядні цільові ринки та ухвалюють рішення про розроблення комплексу маркетингових заходів для виходу на них [16].

#### **8.4. Підходи до вибору зарубіжних ринків**

*Суб'єктивний підхід* ґрунтується на суб'єктивних відчуттях, уявленнях, досвіді осіб, які приймають рішення щодо виходу на конкретний ринок. Перевага - відсутність витрат на обґрунтування рішення. У «чистому вигляді» цей підхід майже не зустрічається.

Причини застосування суб'єктивного підходу: добре ставлення осіб, що приймають рішення, до країни або її культури; наслідки ознайомчого візиту або несподіваних зустрічей; інтуїтивна довіра до зарубіжного партнера; марнолюбне прагнення працювати на новому або дуже складному ринку, бажання бути першим; бажання легалізувати за кордоном які-небудь дії.

*Дискретний підхід* ґрунтується на оцінці 2-3 найбільш важливих показників розвитку ринку або інших критеріїв. Успішність його використання залежить від правильного вибору цих показників, які повинні: відповідати цілям виходу фірми на зовнішній ринок; об'єктивно характеризувати стан чи особливості розвитку зарубіжного ринку; бути дослідженими за певний період часу.

Загальною вимогою до інформаційної бази за дискретного підходу є надійність, правдивість, перевіреність обраних показників: розмір ринку, динаміка зростання ринку, власні конкурентні переваги, потенціал ринку, доступність ринку, сприймання ринку, стабільність (оцінка ризиків).

Різновидом дискретного підходу можна назвати дискретно-матричний, в якому використовуються три критерії: привабливість ринку, власні конкурентні переваги, ризик. До показників оцінки привабливості ринку відносять: розмір ринку; тенденції зростання; різноманітність ринку - асортимент товару; інтенсивність капіталовкладень; технологічні прориви; соціальне та правове середовище тощо. До показників оцінки власних конкурентних переваг належать: різноманітність товарів; динаміка збуту; існуюча частка ринку; широта асортименту порівняно з конкурентами; патентний захист тощо.

*Комплексний підхід* передбачає кількісну оцінку кожного ринку за схемою показників, яка характеризує не тільки ринок певного товару, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що відбуваються в країнах, які досліджуються або глибоке аналітичне обґрунтування. Він є найбезпечнішим, бо який мінімізує ризик від виходу фірми на неадекватний ринок, підвищує обґрунтованість управлінського рішення, але потребує значних витрат на проведення дослідження. Тому за обмеженості фінансових ресурсів фірми найчастіше застосовують дискретний підхід.

Для організації такого дослідження розробляється спеціальна таблиця, яка містить:

- перелік показників, критеріїв та факторів, що аналізуються;
- кількісну чи якісну характеристику показника, критерію, фактора - більше 50, від 30 до 50, від 15 до 30, від 8 до 15, від 2 до 8;
- ставлення до товару посередників - негативне, нейтральне, байдуже, обережно-оптимістичне, сприятливе);
- ваговий коефіцієнт (бал) за кожен кількісну та вартісну характеристику показника (критерію);
- перелік країн, що досліджуються.

Для порівняння ринків між собою для кожної країни, яка досліджується, визначають усі вказані в таблиці показники та їхні характеристики, проставляють бали, а потім їх підсумовують за кожною країною окремо. Ринок, який набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим.

## **ТЕМА 9.**

### **МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ФІРМИ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК**

- 9.1. Критерії та чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок.
- 9.2. Експортування.
- 9.3. Спільна підприємницька діяльність.
- 9.4. Пряме інвестування.

#### **9.1. Критерії та умови вибору стратегії виходу на зовнішній ринок.**

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу підприємства зарубіжного ринку постає питання про форми присутності на цьому ринку, відповідно і стратегії виходу на нього.

На остаточне рішення щодо способу виходу на зовнішній ринок впливає

низка умов:

1. Умови ринку – відкритий чи закритий, з передовою чи відсталою торговельною структурою, такий, що функціонує в умовах лібералізованої чи децентралізованої економіки.

2. Умови, пов'язані з товаром – фірмова продукція чи товар пересічної якості, з технічним обслуговуванням чи без нього, легко чи важко експортується.

3. Умови, пов'язані з діяльністю підприємства – обмежені чи розширені цілі, наявність досвіду дій в умовах міжнародного ринку чи його відсутність, добре чи недостатньо розвинутий ресурсний потенціал (фінанси, кадровий склад, виробничі потужності тощо).

Вибір способу виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. В загальному вигляді вибір способу виходу на зовнішні ринки може здійснюватися за такими *критеріями* (за М.Дідківським):

- форма руху капіталу;
- рівень витрат, пов'язаних з виходом на закордонний ринок;
- ступінь привабливості інвестування;
- контроль ринку;
- рівень ризику;
- можливість виходу з ринку [21].

За іншою класифікацією виділяють внутрішні та зовнішні чинники. Внутрішні чинники: характеристики продукту, корпоративна політика, конкурентні позиції, ресурсні можливості. Зовнішні чинники: політика національного уряду, фінансові та цінові параметри ринку, геокультурне середовище, можливості ринку, рівень економічного розвитку та економічний стан, політичне середовище.

Фірми залучаються в міжнародний маркетинг активним і пасивним способом. Механізм *пасивної інтернаціоналізації* полягає в тому, що до фірми звертаються бізнес-партнери із пропозицією організувати продаж товару за кордоном, передати ноу-хау чи налагодити спільне виробництво в іншій країні. Бізнес-партнерами можуть бути інший вітчизняний експортер, іноземний імпортер або іноземний виробник. За пасивної інтернаціоналізації фірма змушена наслідувати стратегію, яку їй пропонує активна сторона.

Вдаючись до *активної інтернаціоналізації*, фірма із власної ініціативи ухвалює рішення вийти на зарубіжний ринок.

Рішення про вихід на зовнішні ринки зазвичай є комплексним і охоплює:

1) встановлення % загального обсягу своєї діяльності, яку фірма прагне здійснювати на зовнішніх ринках. Більшість фірм, які виходять на зовнішній ринок, починають з невеликої частки;

2) прийняття рішення про те, займатиметься фірма в одній країні чи в багатьох. Іноді неправильне рішення призводить до дуже великих витрат;

3) з'ясування того, у країнах якого типу фірма бажає працювати.

## 9.2. Експортування

Виділяють три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: • експортування, • спільне підприємництво, • пряме інвестування.

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують організації виробництва за кордоном. Деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції.

*Експорт* - вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для переробки. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або не модифікованому вигляді. Переваги цього способу:

+ потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;

+ потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;

+ забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Експорт поділяється на прямий і непрямий.

Непрямий (опосередкований) експорт - продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників (торговельні дома, міжнародні посередники). Потрібен, коли виробник не має достатньо інформації про зовнішній ринок чи досвіду роботи на ньому. Здійснюється в активній (ініціатива відносно зарубіжних поставок виходить від вітчизняного виробника чи експортера) і пасивній (імпортер чи зарубіжна установа ведуть пошук необхідної їм продукції) формах. Пасивний експорт може бути нерегулярним – фірма час від часу експортує свої надлишки і продає товари місцевим гуртовикам, які представляють зарубіжні фірми.

Опосередкований експорт дає підприємству змогу реалізувати можливості, що відкриваються перед ним на міжнародному ринку, без залучення великих людських і матеріальних ресурсів. Однак ступінь залучення до міжнародної торгівлі при цьому є низьким, фірма не отримує міжнародного досвіду й не працює на довгострокову перспективу. Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки:

- ізолюваність виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар;
- залежність експортера від посередника;
- недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера;
- відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.

Прямий експорт - продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно (експортний відділ, збутове відділення, закордонна філія, комівояжер з



експортних операцій, дистрибутори/агенти). Не має значення, чи продукцію продають кінцевому споживачу, чи посереднику.

Прямий експорт потребує створення підрозділу, відповідального за міжнародну роботу, що займатиметься аналізом зарубіжних ринків, просуванням товарів, ціноутворенням, формуванням попиту та стимулюванням збуту. Прямий експорт орієнтований на постійних іноземних партнерів, зарубіжних оптових торговців. Оскільки товари виробляють у власній країні, експортна діяльність потребує лише оформлення експортної документації та витрат на доставку.

Експорт ускладнює реалізацію всіх функцій маркетингу, особливо це стосується обробки ринку та збуту, перерозподілу капіталу, структурних змін в кадрах. Це особливо важко для малих та середніх підприємств, тому виходом для них є *експортна кооперація* – співробітництво на добровільній основі двох чи більше юридично і економічно самостійних підприємств на основі укладеного між ними договору. Вона має функціональну, інструментальну і інституційну сторони.

В інструментальному та інституційному плані міжнародна експортна кооперація передбачає обмін інформацією, досвідом, колективна діяльність в певних напрямках, співробітництво у вирішенні оговорених завдань, формування кооперативного ангажементу, заснування АТ, правове виділення кооперативного ангажементу (спільне вивчення ринку і координація планів, організаційних заходів).

### **9.3. Спільна підприємницька діяльність**

*Спільне підприємництво* - об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи (ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом, спільне володіння). Спільну підприємницьку діяльність також розглядають як вихід на зарубіжний ринок на договірних засадах без вивозу капіталу.

На відміну від експорту, при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності (виробничі та маркетингові). Міжнародний маркетинг виділяє 4 види СПД:

- 1) ліцензування (licensing);
- 2) виробництво за контрактом (contract manufacturing) або підрядне В.;
- 3) управління за контрактом (management contracting);
- 4) підприємства спільного володіння

*Ліцензування* - форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Міжнародне ліцензування полягає в тому, що ліцензіар (власник ліцензії) укладає угоду з ліцензіатом (отримувач ліцензії) на зарубіжному ринку, пропонуючи права на використання інтелектуальної власності – технології,

товарного знаку, патенту, ін. цінності в обмін на гонорар, ліцензійний платіж або участь у розподілі прибутку. Ліцензіар виходить на ринок з мінімальним ризиком, ліцензіату не доводиться починати все з нуля, тому з ним одразу діляться досвідом, він одержує відомий товар і торгову марку, технологію. Такі угоди добре сприймають органи влади, тому ліцензування є вигідним способом проникнення на ринки з високим рівнем протекціонізму. Ним користуються багато ТНК.

Однак існують і небезпеки – якщо ліцензіат надто розширить свою діяльність, то після закінчення строку контракту ліцензіар може виявити, що створив собі конкурента. Слабкий контроль за технологією виробництва може призвести до низької якості продукції, а отже, до падіння іміджу торгової марки.

Сторони інколи встановлюють додаткові зобов'язання відносно маркетингової активності. Прикладами таких умов є обмін інформацією по питаннях збуту, навчання персоналу, отримання консультацій по питаннях маркетингу. Головна перевага ліцензійного виробництва – крім ноу-хау за кордон ніщо не вивозиться.

Формою ліцензування є *франчайзинг* – контрактна система управління і розподілу товарів і послуг компанії через широку чи обмежену мережу дистриб'юторів. По умовах контракту франчайзер (виробник) гарантує право і ліцензію тримачу франшизи (франчайзі) продавати на ринку товари чи послуги, а також використовувати торгову марку і модель бізнесу, розроблену франчайзером, а також надається можливість навчати персонал і одержувати необхідні консультації.

*Підрядне виробництво (виробництво за контрактом)* — форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції. Використовують при дефіциті власних потужностей, наявності перешкод для експорту у відповідну країну, високій вартості, коли виробництво в ін. країні обходиться дешевше. Різновидністю є переробка давальницької сировини (толінгові схеми).

Даний спосіб має певні недоліки. Застосовуючи його, підприємство менше контролює процес виробництва, що може мати наслідком втрату частини потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає підприємству можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

*Управління за контрактом* - форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал. Широко застосовується в країнах, що розвиваються, які мають капітал, виконавчий персонал, але не мають ноу-хау і кваліфікованих працівників. Фірма експортує управлінські послуги, найчастіше консультації. Такий спосіб використовувало підприємство «Хітон», організовуючи роботу готелів у різних країнах світу. З погляду країни-

реципієнта, контракт на управління усуває потребу в прямих інвестиціях як засобі, обов'язковому для одержання управлінської допомоги. Підприємству, що надає такі послуги, контракти допомагають уникнути ризику втратити капітал, коли прибуток від інвестицій невисокий, а капітальні витрати непомірно високі. Цей спосіб характеризується мінімальним ризиком і одержанням прибутку з самого початку. Недолік – для виходу на зовнішній ринок підприємству потрібно мати достатній штат кваліфікованих менеджерів, яких можна використовувати з більшою вигодою для себе. До цього способу також недоцільно вдаватись, коли самостійне здійснення всього бізнесу принесе підприємству набагато більші прибутки. Крім того, управління за контрактом позбавляє на деякий час підприємство можливості самостійно розгорнути власний бізнес в цій країні.

*Спільне володіння* - форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно. Основні риси цього способу:

- він є обов'язковим при виході на окремі ринки;
- потребує інвестиційних витрат;
- супроводжується політичними ризиками;
- має високу імовірність конфліктів з партнерами;
- передбачає складну процедуру виходу з ринку.

#### **9.4. Пряме інвестування**

*Пряме інвестування (трансферт капіталу)* - розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії. Ця стратегія передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних виробничих філій, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД.

Основні риси цього способу: максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; максимальна відповідальність за результати діяльності; максимальний контроль; складна процедура виходу з ринку.

У разі повного володіння фірма самостійно вкладає кошти у виробництво в іншій країні або через купівлю існуючих підприємств, або створюючи за кордоном нові філії та дочірні компанії. Це найдорожча стратегія, але вона забезпечує такі переваги:

- а) збереження повного контролю над своїми капіталовкладеннями;
- б) встановлення надійніших відносин з державними органами, клієнтами, постачальниками й дистриб'юторами приймаючої країни, що дає змогу краще пристосовувати товари до місцевого маркетингового середовища.
- в) заощадження грошей за рахунок дешевої місцевої робочої сили або сировини, пільг чи скорочення транспортних витрат;
- г) забезпечення сприятливого іміджу в країні-партнері за рахунок створення робочих місць.

Виділяють 2 основні форми трансферту капіталу за кордон, при яких

переважно приймаються всі ризики на себе: збиральне виробництво; повне виробництво продукту. Вони відрізняються кількістю виробничих фаз, які здійснюють за кордоном.

*Збиральне виробництво* характеризується трансфертом капіталу, засобів виробництва, персоналу, ноу-хау з метою заснування і експлуатації власних виробництв для здійснення монтажу кінцевого продукту. Економічна вигода полягає у використанні господарського законодавства країни присутності з метою отримання додаткового ефекту порівняно з поставкою готової продукції. Необхідне, якщо в цільовій країні є обмеження для зарубіжних експортерів.

*Виробництво товару на зарубіжних філіях* забезпечує виготовлення складових частин продукту і їх збирання в кінцевий продукт. Розрізняють 4 види такого виробництва:

1) виробництво вихідного продукту (деталей) – перенесення на зарубіжну філію одного чи кількох ступенів виробництва товару або виготовлення певної частини деталей та вузлів кінцевого продукту;

2) зборка – висока роль функції збуту у такій філії, особлива увага приділяється зв'язкам з клієнтами, вивченню і формуванню попиту на продукцію, сервісному обслуговуванню;

3) переробка давальницької сировини;

4) комплектне зарубіжне виробництво – виконуються всі найважливіші ступені виготовлення товару.

*Контрактні форми стратегій* виходу фірм на зарубіжний ринок: експорт, ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом. *Інвестиційні форми*: спільне підприємство, пряме інвестування.

Ці стратегії доцільно зіставити за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);

- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);

- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);

- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) [16].

## Тема 10.

### МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛЕКС

- 10.1. Поняття міжнародного маркетингового комплексу. Міжнародна товарна політика і товарні стратегії.
- 10.2. Міжнародна цінова політика.
- 10.3. Міжнародна збутова політика.
- 10.4. Міжнародні маркетингові комунікації.

### **10.1. Поняття міжнародного маркетингового комплексу**

Для виходу на зарубіжні ринки використовують інструменти, методи і прийоми міжнародного маркетингового комплексу (marketing mix). Його елементами є сукупність чотирьох пов'язаних політик компанії (4P): товарної (product), цінової (price), збутової (placement) та комунікаційної (promotion).

Номенклатуру, асортимент, якість, торгові марки, дизайн, пакування, гарантії, обслуговування після продажу та інші характеристики товарів визначає товарна політика компанії.

Цінова політика дає змогу сформуванню прийнятні для продавця і споживача ціни на товари та стратегію їх зміни.

Вибір каналів розподілу та методів збуту, які повинні забезпечити споживачів товаром, є завданнями збутової політики.

Комунікаційна політика покликана просувати товар на зовнішні ринки за допомогою комплексу маркетингових комунікацій – реклами, особистого продажу, стимулювання збуту і паблік рілейшенз.

Отже, *міжнародний маркетинговий комплекс* – це система інструментів, методів та підходів щодо товару, ціни, каналів розподілу та просування, використання яких має за мету формування конкурентних переваг підприємства на цільовому сегменті або певному зарубіжному ринку.

Розрізняють 3 типи ММ комплексу:

- Стандартизований (всі його елементи однаковою мірою прийнятні до всіх зарубіжних ринків або сегментів);
- Диференційований (індивідуалізований) – пристосування всіх його елементів до потреб кожного зарубіжного ринку (сегмента);
- Комбінований (диференціація одних елементів і стандартизація інших).

*Міжнародна товарна політика* – визначення залежно від кон'юнктури зовнішнього ринку дій конкурентів, експортних можливостей компанії, характеристик товару і товарної стратегії, здатних забезпечити планований обсяг прибутку та розв'язання інших стратегічних і оперативних завдань.

Існує 3 види товарної політики:

1. *Концентрична* – пошук нових товарів, які б, з одного боку, в технологічному або ринковому відношенні, були б схожими з уже існуючими товарами, а з іншого – приваблювали б нових покупців.

2. *Горизонтальна ТП* – передбачає розробку нового товару як продовження вже існуючого. Вона розрахована на певне коло покупців і не вимагає суттєвих змін технології виробництва.

3. *Конгломератна ТП* – передбачає розробку нового товару, який ніяк не пов'язаний з товарами, що існували раніше в номенклатурному портфелі фірми; потребує використанні інших технологій та освоєння нових ринків.

Вихід виробника на зовнішній ринок, як правило, супроводжується комплексом заходів, що формують стратегію планування товару, або товарну стратегію.

*Міжнародна товарна стратегія* – сукупність маркетингових дій стосовно товарного елементу маркетингового комплексу, обумовлених особливостями зарубіжних ринків та етапом розвитку компанії.

*Стратегія адаптації* – пристосування товару до місцевих умов. *Вимушена адаптація* – зумовлена законами й місцевими правилами зарубіжного ринку, найважливішими з яких є: норми безпеки, санітарно-гігієнічні норми, технічні норми, культурні норми. *Необхідна адаптація* – пов'язана із законами ринку, тобто з потребою зважати на специфічні вимоги й запити клієнтури в кожній з країн, куди поставляють товар.

*Стратегія стандартизації* товару – передбачає постачання на міжнародний ринок уніфікованого асортименту продукції, яку продають майже незмінною на всіх ринках з усіма зумовленими цим особливостями (якість товару, товарний знак, дизайн тощо). Такий підхід допомагає мінімізувати витрати виробництва та витрати на маркетинг. Стандартизація забезпечує такі переваги:

- значна економія коштів за рахунок більших масштабів виробництва, організації єдиної системи руху товарів і сервісу;
- стандартизація елементів комплексу маркетингу в межах глобальної маркетингової стратегії;
- прискорення окупності інвестицій за наявності стандартного товару, що реалізується на ринках різних країн;
- спрощення підходів до організації і контролю.

Недоліки стандартизації: втрата гнучкості через неможливість пристосувати товар; пригнічення творчих підходів й прагнень до нововведень, особливо серед працівників місцевих компаній.

Найризикованішою й найдорожчою є *стратегія нового винаходу (інновації)*, за якої фірма розробляє новий продукт, покликаний найповніше задовольнити потреби покупців порівняно з уже наявними товарами-конкурентами. Є найскладнішою, але забезпечує фірмі довгострокові конкурентні переваги.

При проникненні товару на ринки країн, що розвиваються, часто використовують *стратегію зворотного (регресивного) винаходу* – продукт фірми для цих ринків повинен бути простішим, ніж для національного ринку [16].

## 10.2. Поняття ціни і цінової політики у міжнародному маркетингу

*Ціна* – це грошове вираження вартості товару, чи кількість грошових одиниць визначеної валютної системи, що має заплатити покупець продавцю за товар.

Політика цін є традиційно одним з основних елементів міжнародного маркетингу з кількох причин. По-перше, ціна – один із основних інструментів у конкурентній боротьбі. По-друге, за низького рівня доходів населення відповідна ціна дає змогу виробникам продати, а покупцям придбати товари чи послуги. По-третє, ціна – це чітко і просто вимірювана змінна, яка традиційно використовується в економічних розрахунках фірми. По-четверте, в ринковій економіці ціна є надійним зрівнювачем попиту і пропозиції товарів чи послуг.

У межах цінової політики маркетингологи вивчають цінові пропозиції закордонних конкурентів, визначають бажаний рівень цін на свої товари, методику їх розрахунку та спосіб заміни для різних ринків у межах цінової стратегії.

*Міжнародна цінова політика* – це встановлення залежно від кон'юнктури на зовнішньому ринку, дій конкурентів, властивостей товару, експортних можливостей організації та інших умов таких цін на товари й послуги, які забезпечать плановий обсяг прибутку і дадуть змогу розв'язати інші стратегічні та оперативні завдання.

Формування цінової політики в міжнародному маркетингу передбачає певну послідовність дій: 1) спочатку обирають цільовий зарубіжний ринок чи його сегмент, вивчають сприйняття товару споживачами, конкурентні пропозиції, а також методи формування попиту та канали розподілу; 2) потім визначають загальну спрямованість політики ціноутворення, її цілі, досліджують комплекс обмежувальних чинників та обирають прийнятний метод обчислення ціни та стратегію її зміни; 3) після цього встановлюють ціну та реалізують цінову стратегію.

Залежно від форм реалізації розрізняють пряму та опосередковану маркетингову цінову політику. *Пряма маркетингова цінова політика* має на увазі безпосередній розрахунок цін і їх регулювання залежно від змін ринкової кон'юнктури. *Опосередкована* – це політика щодо знижок на ціни, умов оплати, поставок, торговельного кредитування.

За ступенем гнучкості розрізняють маркетингову політику *однієї ціни* та *гнучких цін*.

Як основу для обчислення експортних та імпорتنих цін у зовнішньоторговій практиці обирають ціни основних товарних ринків. Вони є показниками, що відображають середньосвітові умови виробництва, реалізації й споживання конкретних товарів. Щоб обмін товарів відбувався на еквівалентній основі, їх оцінюють на основі цін світового ринку. *Світова ціна* – грошове втілення інтернаціональної вартості реалізованого на світовому ринку товару.

Фактично *світова ціна* – це ціна у вільно конвертованій валюті, за якою здійснюють великі експортні та імпорتنі операції в основних центрах світової торгівлі на умовах, звичних для більшості товарних ринків.

На рівень світових цін впливають валюта платежу, умови обчислень і поставки, місце і час продажу та інші економічні й неекономічні фактори. На практиці світовими цінами найчастіше вважають експортні ціни основних постачальників товару та імпорتنі ціни в найважливіших центрах його споживання, а також ціни торгів на великих біржах або аукціонах. Наприклад, на алюміній і пшеницю світовими є експортні ціни Канади, на пиломатеріали – ціни Швеції, на нафту – країн-членів ОПЕК, на вугілля – імпорتنі ціни в портах Зх.Європи, на кольорові метали – ціни Лондонської біржі кольорових металів, на чай – ціни аукціонів у Калькутті, Коломбо, Лондоні. Під час визначення цін готових виробів вирішальну роль відіграють провідні світові фірми, що випускають та експортують певний вид продукції.

У міжнародному маркетингу розрахунок цін – це тільки перший крок до розв'язання однієї з найважливіших проблем ринкової діяльності. Надалі ціна товару регулюється відповідно до загальних змін цін фірми, змін кон'юнктури ринку тощо.

*Міжнародна стратегія ціноутворення* – вибір підприємством можливої динаміки зміни вихідної ціни товару, виходячи з умов конкретного закордонного ринку, і що найкраще відповідає довгостроковим цілям підприємства на цьому ринку.

Розрізняють наступні види цінових стратегій у міжнародному маркетингу:

*Стратегія «зняття вершків».* Застосовується до захищених патентом нових товарів і полягає в послідовному охопленні різних дохідних сегментів ринку. Поступово знижуючи ціну, можна залучати все нові кола клієнтів, яких влаштовує нова ціна. Дана стратегія має сенс на ринку за таких умов: а) високий рівень поточного попиту з боку великої кількості покупців; б) витрати дрібносерійного виробництва не настільки високі, щоб звести нанівець фінансові вигоди компанії; в) висока початкова ціна не призведе до появи нових конкурентів. Висока ціна підтримує імідж товару високої якості, на який існує підвищений попит, і змінюється залежно від ступеня новизни товару, стадії життєвого циклу.

*Стратегія прориву або проникнення на ринок.* Полягає у встановленні низьких цін для швидкого проникнення на нові для підприємства ринки. Застосовується до нових товарів, які легко можуть бути відтворені конкурентами і мають високу еластичність попиту. Цю стратегію часто використовують японські підприємства. Може застосовуватися за таких умов: а) ринок дуже чутливий до цін, і низька ціна сприяє його розширенню; б) зі зростанням обсягів виробництва витрати скорочуються; в) низька ціна не приваблива для конкурентів.

*Стратегія витіснення.* Компанія застосовує дуже низькі ціни, які унеможливають появу товарів-конкурентів. Таку стратегію можуть собі дозволити лише великі промислові фірми, що використовують вигоди економії на масштабі й налагоджують масове виробництво товару з низькою собівартістю й достатньо високою якістю.



*Стратегія орієнтації на цінового лідера.* Цінова стратегія, при якій фірма орієнтується на рівень цін найбільшої в даній галузі компанії. Це типова ситуація на ринку олігополії.

*Стратегія престижних цін.* Застосовується всесвітньо відомими фірмами з гарною репутацією на товари, аналогічні за властивостями виробам маловідомих фірм. В такому випадку споживач платить за престиж торгової марки. Ціни встановлюються на високому рівні.

*Стратегія цінової диференціації (диференційованих цін).* Полягає в тому, що на один і той же товар встановлюється різний рівень ціни для різних груп споживачів (за визначеними критеріями). Стратегія можлива за таких умов: а) ринок можна поділити на чіткі сегменти; б) сегменти мають різну еластичність попиту; в) сегменти розділені між собою певними бар'єрами, тобто сегмент з нижчим рівнем цін не може перепродати товар у сегмент з вищими цінами. В умовах глобалізації та розвитку Інтернету вистачає свою актуальність.

*Стратегія стимулювання комплексних продажів («збиткового лідера»).* Полягає в призначенні низької ціни на основний товар при одночасному встановленні високих цін на додаткові компоненти, комплектуючі або витратні матеріали.

*Стратегія психологічних цін (психологічно комфортних цін).* Бере до уваги «внутрішню логіку» покупця, коли ціни, дещо нижчі за якусь круглу суму (12,99 дол.), сприймаються краще.

*Цінова стратегія виживання.* Тут головна мета – залишитись на ринку. А тому товар продають за низькими цінами зі збитками. Головне – дочекатися кращих часів [16].

### **10.3. Збутова політика в міжнародному маркетингу**

Збутова політика підприємства, що прагне вийти на зарубіжний ринок, зберегти там свої позиції чи поширити вплив, полягає у забезпеченні ефективної, з погляду витрат та охоплення зарубіжних ринків доставки товарів кінцевим споживачам.

Маркетологи трактують поняття «збут» у широкому і вузькому значеннях. У *широкому* розумінні це рух виробу від початку (вихід за межі підприємства) до кінця (передання товару покупцеві). Збут у *вузькому значенні* охоплює тільки фінальну фазу – безпосереднє спілкування продавця й покупця, а всі попередні операції називають рухом товарів. У ММ доречно дотримуватися широкого розуміння збутової політики.

*Міжнародна збутова політика* – визначення залежно від кон'юнктури на зовнішньому ринку, дій конкурентів, властивостей товару, експортних можливостей фірми та інших умов *таких каналів розподілу й методів збуту*, які повинні забезпечити плановий обсяг прибутку й розв'язання інших стратегічних і оперативних завдань.

*Система збуту* – наявність у структурі фірми таких підрозділів, що зайняті безпосередньо реалізацією продукції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Основна мета збуту – доведення товару до кінцевого споживача. Підприємство має прагнути звести витрати на збут до мінімуму, попередньо визначивши потреби покупців, доцільність розроблення й випуску необхідних товарів, установлення прийнятної ціни, поширення відомостей про переваги товару.

Міжнародну збутову політику здійснюють в кілька етапів:

- 1) визначення завдань збутової політики;
- 2) вибір каналів руху товарів;
- 3) вибір методів збуту;
- 4) вибір посередників;
- 5) визначення форм роботи з посередниками.

Оскільки виробник прагне закріпитися на ринку, збутова політика має сприяти вирішенню таких завдань: виявлення або уточнення смаків і запитів споживачів; пристосування збутової мережі до запитів закордонних споживачів, створення для них максимальних зручностей до, під час і після покупки; дороблення товару, його підготовка до продажу (сортування, фасування, пакування).

Міжнародна збутова політика має певні *відмінності* від внутрішнього збуту: а) більше різноманіття видів каналів збуту, що використовуються в міжнародному бізнесі; б) розбіжності щодо форм і методів організації торгівлі та побудови збутових мереж в окремих країнах; в) різниця в рівнях кваліфікації торгових посередників у різних країнах, що може створювати додаткові труднощі та потребувати вкладень у навчання при організації збутових мереж; г) складність та багаторівневність збутової мережі в світовому масштабі, що зумовлює домінування непрямого методу збуту (через самостійних посередників); д) складність вибору оптимальної системи каналів розподілу за кордоном, зважаючи на можливе дублювання поставок; ж) складність стандартизації міжнародних каналів розподілу, що змушує компанію вдаватися до стратегії адаптації на різних зарубіжних ринках (багатонаціональний підхід); з) додаткові вимоги стосовно підготовки та кваліфікації з міжнародного збуту певної компанії (знання міжнародного маркетингового середовища зарубіжних ринків, володіння іноземними мовами, вивчення бізнес-культури зарубіжних партнерів).

**Канал розподілу** – сукупність фірм або окремих осіб, що беруть участь у процесі просування товару від виробника до споживача. Його характеризують таким параметрами, як рівень, довжина і ширина.

**Рівень каналу** – це учасник руху товарів, що виконує певну функцію із наближення товару до споживача. Оскільки роботу з просування виконують і виробник, і споживач, вони є складовою будь-якого каналу як нульовий та останній рівні відповідно.

**Довжина каналу** (тривалість) – це кількість наявних у ньому проміжних рівнів (посередників).

**Ширину каналу** характеризує кількість незалежних учасників збуту конкретного рівня. Чим вужчий канал, тим менше учасників збуту.

Структура (довжина і ширина) міжнародних каналів збуту значно складніша порівняно з мережею каналів на внутрішньому ринку: вони, як правило, стають довшими і ширшими.

Учасниками міжнародних каналів розподілу можуть бути національний виробник або продавець, національний оптовик, експортер, імпортер, закордонний агент або оптовик, закордонний роздрібний торговець, закордонний споживач. Існують два крайні варіанти каналів руху товарів («виробник-покупець», «виробник-експортер-імпортер-оптовик-роздріб-покупець») і кілька проміжних. Канал «виробник-покупець» називають *каналом прямого маркетингу*, решту – непрямого.

Перевагою прямого маркетингу є те, що фірма-виробник повністю керує процесом руху товарів і може швидко відреагувати на зміни вимог покупців. Однак такий канал розподілу виявляється нерентабельним, якщо в країні багато дрібних споживачів, розкиданих по всій території, а створення збутової мережі вимагає непропорційно великих витрат відносно майбутніх прибутків.

До головних *критеріїв* вибору каналів збуту належать (*концепція «3С»*):

Витрати (cost) – оплата поточної діяльності власного органу збуту чи посередників;

Контроль (control) – можливість контролювати сферу реалізації;

Охоплення ринку (coverage) – доведення продукції до певної кількості споживачів.

Обрані канали розподілу повинні забезпечити виробникові територіальне охоплення цільового ринку за найменших витрат руху товарів, які розраховуються за формулою:

$$D = T + C + H, \quad (10.1)$$

де  $D$  – сума витрат руху товарів;  $T$  – транспортні витрати;  $C$  – складські витрати;  $H$  – вартість замовлень, не виконаних у гарантований термін.

Організуючи рух товарів, виконують такі операції:

- вибір місця зберігання запасів і системи складування товарів;
- визначення схеми переміщення вантажів;
- розроблення системи управління запасами;
- установлення процедури оброблення замовлень;
- вибір способів транспортування.

При організації міжнародного руху товарів можуть виникати різні ситуації:

1. Компанія виробляє товар в одній країні та поставляє його на кілька ринків країн-споживачів.

2. Компанія створила кілька незалежних підприємств у різних країнах, кожне з них здійснює діяльність як у сфері виробництва, так і в маркетингу.

3. Компанія має в різних країнах кілька підприємств, які обслуговують багато ринків (концепція єдиного матеріально-технічного постачання).

#### **10.4. Комплекс маркетингових комунікацій**

Важливою складовою міжнародного маркетингу є міжнародна комунікаційна політика, що полягає в налагодженні зв'язків зі споживачами – інформуванні їх про продукт, формуванні попиту на нього і стимулюванні збуту. Важливим засобами комунікаційного впливу є реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та особистий продаж. Їх поєднання у комплекс маркетингових комунікацій дає змогу компанії впливати на зарубіжні ринки та їх сегменти, досягаючи бажаної реакції цільової аудиторії.

*Комунікації* – передача інформації і думок з метою впливу на уявлення, чекання і поведження учасників ринку, насамперед споживачів відповідно до поставлених цілей. Масова комунікація полягає в систематичному поширенні повідомлень серед великих розосереджених аудиторій для інформування або ідеологічного впливу на людей.

*Міжнародна комунікаційна політика* – це визначення залежно від кон'юнктури на зовнішньому ринку, дій конкурентів, властивостей товару, експортних можливостей організації та інших факторів таких методів формування попиту і стимулювання збуту, які повинні забезпечити запланований обсяг прибутку та розв'язання інших стратегічних і оперативних завдань.

Міжнародний комунікаційний процес є передаванням інформації з метою просування продукту та досягнення маркетингових цілей фірми на зовнішньому ринку. У міжнародному комунікаційному процесі виокремлюють такі структурні елементи (рис.10.1):

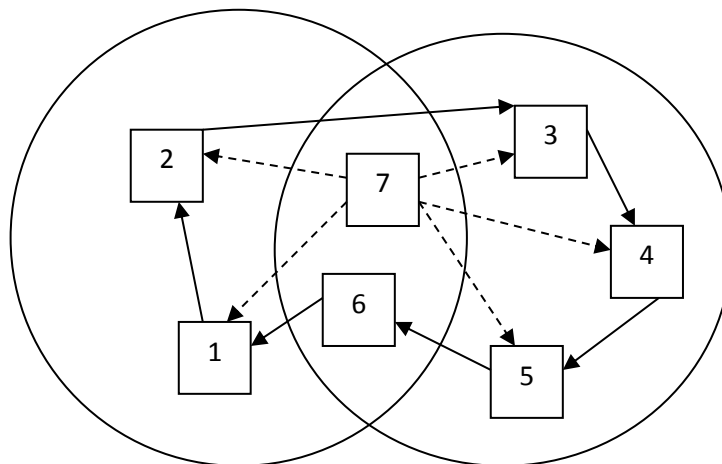


Рис.10.1. Структура міжнародного комунікаційного процесу [16]

- 1) джерело інформації – фірма-виробник певного продукту, яка бажає передати інформацію покупцям;
- 2) кодування – трансформація у символічні та звукові форми інформації про фірму чи продукт для подальшої передачі;
- 3) канали передачі – носії кодованої інформації (ЗМІ);
- 4) декодування – сприйняття, розуміння та запам'ятовування звукових та символічних сигналів;

5) отримувач інформації суб'єкт (споживач), до якого зверталось джерело інформації;

6) зворотний зв'язок – оцінка ефективності комунікаційного процесу, виходячи з дій отримувача інформації;

7) шуми - можливі перешкоди комунікації через виникнення помилок: синтаксичних (у знаках під час написання або друку); семантичних (під час інтерпретації правильно переданих знаків – аббревіатури і т.п.); прагматичних (у процесі використання інформації отримувачем).

*Комплекс маркетингових комунікацій* – система формування попиту і стимулювання збуту товарів або послуг, спрямована на їх просування на зовнішньому ринку. Вона охоплює такі основні елементи: рекламу (advertising), особистий продаж (personal selling), стимулювання збуту (sales promotion), зв'язки з громадськістю (public relations).

*Рекламою* вважають будь-яку знеособлену форму подачі інформації з метою просування товарів, послуг, ідей, організацій, окремих осіб.

*Паблік рілейшнз* – це система методів формування і підтримки суспільної думки про товари, послуги, ідеї, організації та окремих осіб.

*Особистий продаж* – полягає в усній презентації товарів, послуг, ідей, організацій і окремих осіб у вигляді особистої бесіди з одним або кількома перспективним споживачами, щоб домогтися необхідної споживчої реакції (придбання товару, прийняття ідеї, вступ до організації тощо).

*Стимулювання збуту* – система методів додаткового стимулювання споживачів у момент здійснення покупки (знижки з ціни, подарунки, призи, лотереї, ігри тощо), торгових посередників, і торгового персоналу при закупівлі товару з метою збільшення обсягів збуту.

Ці засоби впливу легко поєднуються, тому найчастіше використовуються в комплексі.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література

1. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе: Учеб.пособие. – М.: Дашков и Ко, 2002. – 328 с.
2. Буров А.С. Международный маркетинг: Учеб.пособие. – М.: Дашков и Ко, 2004. – 283 с.
3. Гоголь Г.П. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. – 148 с.
4. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації: навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2007. - 152с.
5. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. – К.: Знання, 2007. – 446 с.
6. Мазаракі А., Чаюн Т., Мельник Т. Міжнародний маркетинг: Підручник. – К.: Київ. держ. торгово-екон. унів., 2000. – 306 с.
7. Моисеева Н.К. Международный маркетинг. – М.: Центр экономики и

- маркетинга, 2002.
8. Новицкий В.Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. – К.: «Либра», 2007.
  9. Савельев Є.В. Міжнародний маркетинг. – К.: ІСДО, 2001.
  10. Савельев Є.В. Європейська інтеграція та маркетинг. Наукові нариси. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 482 с.
  11. Семенова Т.В., Олейнікова С.С., Коняхіна Т.В. Міжнародний маркетинг: Практикум. – Донецьк: ДонДУУ, 2006. – 193 с.
  12. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг. - К.: КНЕУ, 2005.
  13. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом. - К.: КНЕУ, 2001.
  14. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології. – К.: КНЕУ, 2004. – 400 с.
  15. Черенков В. Международный маркетинг. – СПб: Знание, 2002.
  16. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2010. – 272 с.
  17. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб / Кол. авт. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
  18. Міжнародний менеджмент: підручник / В.В. Македон. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – 616 с.
  19. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
  20. Матюшенко І. Ю. Міжнародний інвестиційний менеджмент : навчальний посібник для студентів спеціальностей 8.03050301 "Міжнародна економіка", 8.03060104 "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" / І. Ю. Матюшенко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 520 с.
  21. Дідківський, М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. /М.І. Дідківський. К.: Знання, 2006. - 462 с.

#### **Допоміжна література**

1. Бойетт Дж.Х., Бойетт Дж.Т. Гуру маркетинга. – М.: Эксмо, 2004. – 320 с.
2. Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 224 с.
3. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посіб. – Тернопіль, 2006. – 275 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
5. Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии: Методики создания гениальных идей / Пер. с англ. – СПб: Нева, 2004. – 190 с.
6. Маркетинговий аналіз: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 216 с.
7. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / Є.В. Савельев, О.С. Братко, М.Я. Матвійів та ін. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 296 с.
8. Основи маркетингу: Навч. посіб. / Чоботар С.І., Шевчик М.Г., Рябчик І.В. та ін. – К.: Наш час, 2004. – 240 с.

9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.